

МВА

КЛАССИКА

Richard L. Daft
Vanderbilt University

MANAGEMENT

6th edition

THOMSON

SOUTH-WESTERN

Australia • Canada • Mexico • Singapore • Spain • United Kingdom • United States

MBA
КЛАССИКА

Ричард Л. Дафт

МЕНЕДЖМЕНТ

6-е издание

Рекомендовано Российской ассоциацией бизнес-образования
для слушателей программ MBA



ПИТЕР

Москва • Санкт-Петербург • Нижний Новгород • Воронеж
Ростов-на-Дону • Екатеринбург • Самара • Новосибирск
Киев • Харьков • Минск
2006

ББК 65.21(0)я7
УДК 338.24(075)
Д21

Дафт Р.

Д21 Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. — СПб.: Питер, 2006. — 864 с.: ил. — (Серия «Классика МВА»).

ISBN 5-94723-014-3

Учебник Ричарда Дафта — одна из самых признанных работ по менеджменту. Современная реальность требует нового стиля управления, и концепция автора полностью соответствует изменившейся ситуации. Подход, ориентированный на раскрытие творческого потенциала личности, получает все большее признание в мире бизнеса. И если вы хотите идти в ногу со временем — эта книга для вас.

Ясный, доступный стиль изложения, множество примеров и тестов делает работу прекрасным учебником для студентов и незаменимым руководством для менеджеров разного уровня. Прочитав эту книгу, вы найдете оптимальные решения сложных и, казалось бы, неразрешимых задач.

ББК 65.21(0)я7
УДК 338.24(075)

Права на издание получены по соглашению с Thomson Learning
Все права защищены. Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

ISBN 0 (англ.)
ISBN 5-94723-014-3

© 2003 Thomson Learning
© Перевод на русский язык, ЗАО Издательский дом «Питер», 2006
© Издание на русском языке, оформление, ЗАО Издательский дом «Питер», 2006

КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие научного редактора	21
Предисловие	25
ЧАСТЬ I. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ	29
Глава 1. Современный менеджмент	30
Глава 2. Исторические основания менеджмента	69
ЧАСТЬ II. ВНЕШНЯЯ СРЕДА МЕНЕДЖМЕНТА	107
Глава 3. Внешняя среда и корпоративная культура	108
Глава 4. Менеджмент в глобальном масштабе	143
Глава 5. Этика менеджмента и социальная ответственность корпорации	178
Глава 6. Менеджмент в малых предприятиях и Интернет-компаниях	212
ЧАСТЬ III. ПЛАНИРОВАНИЕ	251
Глава 7. Постановка целей и организационное планирование	252
Глава 8. Формулирование и внедрение стратегии	282
Глава 9. Принятие управленческих решений	318
ЧАСТЬ IV. ОРГАНИЗАЦИЯ	357
Глава 10. Основы организации	358
Глава 11. Структура организации и достижение стратегических целей	396
Глава 12. Организационные изменения и развитие	430
Глава 13. Управление человеческими ресурсами	463
Глава 14. Управление многообразной рабочей силой	496
ЧАСТЬ V. ЛИДЕРСТВО	531
Глава 15. Основы организационного поведения	532
Глава 16. Лидерство в организациях	570
Глава 17. Мотивация	607
Глава 18. Коммуникации	645
Глава 19. Работа в командах	682
ЧАСТЬ VI. КОНТРОЛЬ	719
Глава 20. Важность контроля	720
Глава 21. Информационные технологии и э-бизнес	752
Глава 22. Управление производственными операциями и услугами	782
Глоссарий	822
Именной указатель	848
Предметный указатель	850
Иностранные термины	859

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие научного редактора	24
Предисловие	25
Новое рабочее место	25
Новое в шестом издании	26
Организация книги	28
ЧАСТЬ I. ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ	29
Глава 1. Современный менеджмент	30
Управленческая проблема	31
Определение менеджмента	33
Основные функции менеджмента	34
Планирование	34
Организация	35
Лидерство	35
Контроль	37
Организационные результаты	38
Мастерство менеджера	40
Концептуальные навыки	40
Человеческие навыки	41
Технические навыки	41
Типы менеджмента	42
Вертикальные различия	42
Горизонтальные различия	45
Что значит быть менеджером?	45
Деятельность менеджеров	46
Роли менеджеров	48
Менеджмент в малом бизнесе и некоммерческих организациях	51
Менеджмент и новое рабочее место	54
Действующие на организацию силы	55
Новые компетенции менеджеров	57
Практика менеджмента: управление кризисами и неожиданными событиями	58
Управленческое решение	60
Вопросы	61
Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте	62
Практика менеджмента: этическая дилемма	64
Сетевой серфинг	65
Критический анализ	66
Примечания	67

Глава 2. Исторические основания менеджмента	69
Управленческая проблема	69
Менеджмент и организация	71
Классическое направление менеджмента	74
Научный менеджмент	75
Бюрократические организации	77
Административные принципы	79
Гуманистическое направление	80
Движение человеческих отношений	81
Концепция человеческих ресурсов	83
Бихевиористский подход	86
Менеджмент как наука	86
Современные тенденции	88
Теория систем	88
Концепция сопряженных обстоятельств	90
Комплексное управление качеством	91
Новейшие тенденции в менеджменте	92
Обучающаяся организация	92
Управление технологически ориентированным рабочим местом	94
Управленческое решение	98
Вопросы	98
Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте	99
Практика менеджмента: этическая дилемма	100
Сетевой серфинг	101
Критический анализ	102
Примечания	103
История с продолжением. Часть I. <i>Ford Motor</i> вписывает новые страницы в историю	104
ЧАСТЬ II. ВНЕШНЯЯ СРЕДА МЕНЕДЖМЕНТА	107
Глава 3. Внешняя среда и корпоративная культура	108
Управленческая проблема	108
Внешняя среда	110
Общая среда	111
Среда задач	115
Взаимоотношения организация — внешняя среда	119
Неопределенность среды	119
Адаптация к условиям среды	120
Внутренняя среда: корпоративная культура	125
Символы	127
Предания	127
Герои	127
Девизы	128
Церемонии	128
Среда и культура	129

Адаптивность корпоративной культуры	129
Типология корпоративных культур	129
Формирование адекватной новому рабочему месту	
корпоративной культуры	133
Новые требования к управлению корпоративной культурой	134
Культурологическое лидерство	135
Управленческое решение	136
Вопросы	137
Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте	138
Практика менеджмента: этическая дилемма	139
Сетевой серфинг	140
Критический анализ	140
Примечания	142
Глава 4. Менеджмент в глобальном масштабе	143
Управленческая проблема	144
Мир без границ	146
Международная бизнес-среда	148
Экономическая среда	151
Законодательно-политическая среда	152
ГАТТ и Всемирная торговая организация	154
Европейский союз	154
Североамериканское соглашение о свободной торговле	157
Торговые альянсы — перспектива или ловушка?	158
Социокультурная среда	158
Социальные ценности	159
Другие культурологические характеристики	160
Вхождение на международные рынки	162
Использование зарубежных ресурсов	163
Экспорт	163
Лицензирование	164
Прямые инвестиции	165
Мультинациональные корпорации	166
Менеджмент в глобальном масштабе	167
Индивидуальные проблемы глобальных менеджеров	167
Кросс-культурный менеджмент	167
Обучение в глобальном масштабе	169
Управленческое решение	171
Вопросы	171
Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте	171
Практика менеджмента: этическая дилемма	173
Сетевой серфинг	174
Критический анализ	174
Примечания	177

Глава 5. Этика менеджмента и социальная ответственность	
корпорации	178
Управленческая проблема	179
Что такое этика менеджмента?	180
Критерии принятия этически сложных решений	183
Утилитаристский подход	183
Индивидуалистический подход	183
Морально-правовой подход	184
Концепция справедливости	184
Определяющие этический выбор факторы	185
Менеджер	185
Организация	189
Что такое социальная ответственность?	190
Заинтересованные в деятельности организации группы	190
Природная среда	193
Оценка результатов социальной деятельности корпорации	195
Экономическая ответственность	196
Юридическая ответственность	196
Этическая ответственность	197
Принятая на себя ответственность	198
Управление этикой и социальной ответственностью компании	198
Нравственные индивиды	198
Этичное лидерство	199
Организационные структуры и системы	200
Этика и новое рабочее место	203
Управленческое решение	204
Вопросы	205
Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте	206
Практика менеджмента: этическая дилемма	207
Сетевой серфинг	209
Критический анализ	209
Примечания	211
Глава 6. Менеджмент в малых предприятиях	
и Интернет-компаниях	212
Управленческая проблема	213
Что такое предпринимательство?	214
Предпринимательство и внешняя среда	215
Предпринимательская деятельность сегодня	216
Определение малого предприятия	218
Роль малых предприятий	219
Предприниматели — кто они?	220
Личностные характеристики предпринимателей	220
Демографические факторы	222
Создание собственной фирмы	223

Идея нового бизнеса	223
Бизнес-план	225
Организационно-правовая форма	228
Финансовые ресурсы	229
Тактика	230
Интернет-компании	233
Создание Интернет-компаний	234
Управление растущим бизнесом	238
Стадии роста	238
Планирование	240
Организация	240
Лидерство	241
Финансовый контроль	241
Управленческое решение	242
Вопросы	242
Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте	243
Практика менеджмента: этическая дилемма	244
Сетевой серфинг	245
Критический анализ	245
Примечания	247
История с продолжением, Часть II.	
Сложности в среде <i>Ford</i>	248
ЧАСТЬ III. ПЛАНИРОВАНИЕ	251
Глава 7. Постановка целей и организационное планирование	252
Управленческая проблема	252
Что такое цели и планы?	254
Значение целей и планов	255
Цели организации	257
Миссия организации	257
Цели и планы	258
Иерархия целей	261
Критерии эффективности целей	261
Типы планирования и организационные результаты	264
Управление по целям	264
Единовременные и постоянные планы	267
Ситуационные планы	269
Планирование в кризисных ситуациях	269
Планирование в условиях нового рабочего места	273
Традиционные подходы к планированию	273
Современные подходы к планированию	274
Управленческое решение	276
Вопросы	277
Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте	277
Практика менеджмента: этическая дилемма	278

Сетевой серфинг	279
Критический анализ	280
Примечания	281
Глава 8. Формулирование и внедрение стратегии	282
Управленческая проблема	283
Стратегическое мышление	284
Что такое стратегический менеджмент?	285
Основополагающая стратегия компании	285
Глобальная стратегия	287
Стратегические намерения	290
Уровни стратегии	292
Процесс стратегического менеджмента	294
От формулирования к внедрению	295
Ситуационный анализ	295
Формулирование стратегии на корпоративном уровне	298
Портфельная стратегия	298
Матрица BCG	298
Формулирование стратегии на уровне бизнес-единиц	300
Конкурентные силы и стратегии М. Портера	300
Стратегии партнерства	306
Формулирование стратегии на функциональном уровне	308
Внедрение и контроль над реализацией стратегии	309
Лидерство	310
Структура	310
Информационные и контрольные системы	311
Человеческие ресурсы	311
Внедрение глобальных стратегий	312
Управленческое решение	312
Вопросы	313
Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте	313
Практика менеджмента: этическая дилемма	314
Критический анализ	315
Примечания	317
Глава 9. Принятие управленческих решений	318
Управленческая проблема	319
Различные типы решений и проблем	320
Программируемые и непрограммируемые решения	321
Уверенность, риск, неуверенность и неопределенность	322
Модели принятия решений	324
Классическая модель	325
Административная модель	326
Политическая модель	328
Этапы процесса принятия решения	329
Осознание потребности в решении	329
Диагностика и анализ ситуаций	331

Разработка вариантов решения	331
Выбор наилучшего решения	332
Реализация решения	334
Оценка результатов и обратная связь	335
Влияние личности менеджера на принятие решений	336
Побуждение сотрудников к участию в принятии управленческих решений	338
Модель Врума—Джаго	338
Современные подходы к принятию решений	342
Управленческое решение	346
Вопросы	347
Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте	347
Практика менеджмента: этическая дилемма	349
Сетевой серфинг	350
Критический анализ	351
Примечания	352
История с продолжением. Часть III. История о двух стратегиях	354
ЧАСТЬ IV. ОРГАНИЗАЦИЯ	357
Глава 10. Основы организации	358
Управленческая проблема	358
Вертикальная организационная структура	360
Специализация рабочих заданий	360
Управленческая цепочка	362
Властные полномочия, ответственность и делегирование	362
Норма управляемости	365
Централизация и децентрализация	366
Формализация	369
Департаментализация	370
Вертикальный функциональный подход	372
Дивизиональный подход	374
Матричный подход	378
Командный подход	382
Сетевой подход	384
Виртуальная организация	388
Управленческое решение	390
Вопросы	390
Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте	391
Практика менеджмента: этическая дилемма	392
Сетевой серфинг	392
Критический анализ	393
Примечания	394
Глава 11. Структура организации и достижение стратегических целей	396
Управленческая проблема	396

Горизонтальная организация	397
Необходимость координации	398
Рабочие команды и управление проектами	400
Реинжиниринг	402
Сравнение традиционной и современной организаций	403
Горизонтальная структура	405
Открытая информация	407
Децентрализованное принятие решений и стратегия участия	407
Наделение работников властью и общая ответственность	408
Прочная, адаптивная культура	410
Факторы, влияющие на организационную структуру	412
Структура следует за стратегией	413
Структура отражает внешнюю среду	415
Структура соответствует производственной технологии	417
Структура следует за рабочим потоком	421
Управленческое решение	423
Вопросы	424
Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте	425
Практика менеджмента: этическая дилемма	426
Сетевой серфинг	427
Критический анализ	427
Примечания	428
Глава 12. Организационные изменения и развитие	430
Управленческая проблема	431
Изменения и современные условия бизнеса	432
Модель плановых организационных изменений	433
Движущие силы перемен	433
Необходимость изменений	434
Инициирование изменений	435
Поиск	435
Креативность	436
Защитники идей и венчурные команды	436
Осуществление изменений	439
Сопротивление изменениям	440
Анализ силового поля	441
Тактика изменений	441
Типология плановых изменений	444
Технологические изменения	445
Изменения в продуктах	446
Структурные изменения	449
Изменения в культуре/людях	450
Обучение и развитие	451
Организационное развитие	451
Управленческое решение	456
Вопросы	457

Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте	458
Практика менеджмента: этическая дилемма	458
Сетевой серфинг	459
Критический анализ	460
Примечания	461
Глава 13. Управление человеческими ресурсами	463
Управленческая проблема	464
Стратегическая роль управления человеческими ресурсами	465
Воздействие внешних факторов на управление человеческими ресурсами	465
Конкурентная стратегия	466
Трудовое законодательство США	467
Новые тенденции в карьере	469
Изменение «общественного договора»	470
Современные способы организации труда	471
Привлечение эффективной рабочей силы	472
Планирование человеческих ресурсов	474
Подбор персонала	475
Отбор	479
Подготовка эффективной рабочей силы	483
Обучение и повышение квалификации	483
Аттестация по результатам деятельности	486
Сохранение эффективной рабочей силы	488
Система оплаты труда	488
Льготы	490
Увольнение	490
Управленческое решение	491
Вопросы	491
Практика менеджмента: этическая дилемма	492
Сетевой серфинг	493
Критический анализ	493
Примечания	495
Глава 14. Управление многообразной рабочей силой	496
Управленческая проблема	497
Ценность многообразия	498
Характеристики многообразия	499
Отношение к многообразию	500
Изменения на рабочих местах	502
Проблемы представителей национальных меньшинств	503
Проблемы менеджмента	505
Позитивные действия	507
Программа позитивных действий сегодня	507
«Стеклянный потолок»	509
Новые решения проблемы многообразия	510

Изменение корпоративной культуры	511
Обучение осознанию многообразия	513
Установление в организациях новых взаимоотношений	513
Эмоциональная близость	513
Сексуальные домогательства	515
Глобальное многообразие	516
Отбор и обучение персонала	516
Коммуникативные различия	517
Многообразие в современных условиях	518
Мультикультурные команды	519
Социальные группы	520
Управленческое решение	520
Вопросы	522
Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте	523
Практика менеджмента: этическая дилемма	525
Сетевой серфинг	526
Критический анализ	527
Примечания	528
История с продолжением. Часть IV. Управление организационными изменениями в Ford	528
ЧАСТЬ V. ЛИДЕРСТВО	531
Глава 15. Основы организационного поведения	532
Управленческая проблема	533
Организационное поведение	534
Установки	534
Компоненты установок	535
Установки, связанные с работой	537
Конфликты установок	540
Перцепция	540
Перцепционная селективность	541
Перцепционные искажения	542
Атрибуция	543
Личность и поведение	545
Черты личности	545
Эмоциональные способности	548
Влияние личности на установки и поведение	550
Соответствие должности	554
Обучение	554
Процесс обучения	555
Стили обучения	556
Непрерывное обучение	557
Стресс и управление стрессом	558
Поведение Типа А и Типа В	559
Причины стресса на работе	560
Управление стрессом	562

Управленческое решение	564
Вопросы	564
Менеджмент на практике: проверьте на собственном опыте	565
Менеджмент на практике: этическая дилемма	566
Сетевой серфинг	567
Критический анализ	568
Примечания	569
Глава 16. Лидерство в организациях	570
Управленческая проблема	571
Природа лидерства	572
Лидерство и менеджмент	572
Должностная власть	574
Личная власть	574
Наделение властью	576
Характерные черты лидера	576
Автократический и демократический типы лидеров	578
Поведенческие подходы	580
Исследования Университета штата Огайо	580
Исследования Мичиганского университета	580
Координатная сетка лидерства	581
Ситуационные подходы	582
Теория Ф. Фидлера	583
Ситуационная теория П. Герси и К. Бланчарда	587
Теория «путь—цель»	588
Субституты лидерства	592
Лидерство при осуществлении изменений	594
Харизматические лидеры и видение	594
Трансформационные лидеры	596
Лидерство в современных условиях	597
Управленческое решение	600
Вопросы	601
Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте	601
Практика менеджмента: этическая дилемма	603
Сетевой серфинг	604
Критический анализ	604
Примечания	605
Глава 17. Мотивация	607
Управленческая проблема	608
Концепция мотивации	609
Основы мотивации	611
Традиционный подход	611
Подход с позиции человеческих отношений	611
Подход с позиции человеческих ресурсов	612
Современный подход	612

Теории содержания мотивации	612
Теория иерархии потребностей	613
Теория ERG	614
Двухфакторная теория	616
Теория приобретенных потребностей	618
Теории процессов мотивации	619
Теория справедливости	619
Теория ожиданий	620
Мотивационная теория подкрепления	623
Средства подкрепления	623
Графики подкрепления	625
Дизайн функциональных обязанностей и мотивация	629
Упрощение функциональных обязанностей	630
Ротация функциональных обязанностей	631
Расширение функциональных обязанностей	631
Обогащение функциональных обязанностей	631
Модель характеристик функциональных обязанностей	632
Мотивация в современных условиях	635
Наделение полномочиями	636
Удовлетворение от работы и мотивация	637
Управленческое решение	639
Вопросы	640
Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте	641
Практика менеджмента: этическая дилемма	642
Сетевой серфинг	643
Критический анализ	643
Примечания	644
Глава 18. Коммуникации	645
Управленческая проблема	646
Коммуникации и управленческая деятельность	647
Что такое коммуникации?	648
Коммуникативный процесс	648
Коммуникации между людьми	650
Каналы коммуникации	651
Убеждение и влияние	654
Невербальные коммуникации	655
Умение слушать	656
Организационные коммуникации	658
Формальные каналы коммуникации	658
Коммуникации в командах	664
Неформальные коммуникативные каналы	665
Коммуникации на новом рабочем месте	668
Открытые коммуникации	668
Диалог	670
Обратная связь и обучение	671
Управление организационными коммуникациями	672

Коммуникативные барьеры	672
Преодоление коммуникативных барьеров	674
Управленческое решение	675
Вопросы	676
Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте	676
Практика менеджмента: этическая дилемма	678
Сетевой серфинг	679
Критический анализ	680
Примечания	681
Глава 19. Работа в командах	682
Управленческая проблема	683
Командный труд	684
Что такое команда?	684
Модель эффективности командного труда	686
Типы команд	687
Формальные команды	687
Самоуправляемые команды	689
Команды на новом рабочем месте	691
Характеристики команд	693
Размер	694
Роли участников	694
Командные процессы	696
Стадии развития команды	696
Сплоченность команды	699
Командные нормы	701
Управление конфликтами в командах	703
Причины конфликтов	703
Стили управления конфликтами	704
Преимущества и недостатки работы в командах	707
Потенциальные выгоды командной работы	707
Потенциальные издержки	708
Управленческое решение	711
Вопросы	711
Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте	712
Практика менеджмента: этическая дилемма	713
Сетевой серфинг	714
Критический анализ	714
Примечания	716
История с продолжением. Часть V. Новая эра лидерства в <i>Ford</i>	716
ЧАСТЬ VI. КОНТРОЛЬ	719
Глава 20. Важность контроля	720
Управленческая проблема	721
Сущность контроля	722

Объект организационного контроля	723
Упреждающий контроль	724
Сопутствующий контроль	724
Контроль с обратной связью	725
Модель контроля с обратной связью	725
Этапы контроля с обратной связью	725
Контроль и бюджетирование	728
Финансовый контроль	730
Финансовая отчетность	730
Финансовый анализ: интерпретация показателей	731
Изменение философии контроля	735
Комплексное управление качеством	737
Методы и приемы TQM	738
Факторы успеха TQM	740
Тенденции развития контроля качества и финансового контроля	741
Международные стандарты качества	741
Новые системы финансового контроля	741
Контроль на новом рабочем месте	742
Открытое управление	743
Сбалансированная система показателей	744
Управленческое решение	745
Вопросы	746
Менеджмент на практике: проверьте на собственном опыте	747
Менеджмент на практике: этическая дилемма	748
Сетевой серфинг	749
Критический анализ	749
Примечания	751
Глава 21. Информационные технологии и э-бизнес	752
Управленческая проблема	753
Информационные технологии	754
Данные и информация	754
Характеристики полезной информации	755
Типы информационных систем	756
Операционные информационные системы	757
Управленческие информационные системы	758
Интернет и э-бизнес	760
Стратегии э-бизнеса	762
Электронные рынки	764
Системы планирования ресурсов предприятий	765
Управление взаимоотношениями с покупателями	768
Управление знаниями	769
Влияние информационных технологий на менеджмент	771
Увеличение эффективности труда персонала	771
Увеличение производительности	772
Наделение сотрудников полномочиями	772
Информационная перегрузка	772

Развитие сотрудничества	773
Организационное обучение	774
Тенденции ИТ на новом рабочем месте	774
Непрерывный обмен сообщениями	774
Беспроводной доступ в Интернет	775
Равноправное использование файлов	775
Управленческое решение	776
Вопросы	776
Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте	777
Практика менеджмента: этическая дилемма	779
Сетевой серфинг	780
Критический анализ	780
Примечания	781
Глава 22. Управление производственными операциями и услугами	782
Управленческая проблема	783
Организации как производственные системы	784
Производственные и сервисные операции	785
Операционная стратегия	787
Интегрированное предприятие	790
Системы операционного менеджмента	791
Разработка товаров и услуг	792
Снабжение	793
Размещение оборудования	794
Автоматизация производства	798
Дислокация зданий и сооружений	800
Планирование производственных мощностей	801
Управление запасами	801
Значение запасов	802
Оптимальный размер заказа	803
Планирование потребности в материалах	806
Системы <i>just-in-time</i>	807
Логистика и управление дистрибуцией	808
Управление производительностью	809
Оценка производительности	810
Повышение производительности	811
Управленческое решение	814
Вопросы	814
Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте	815
Практика менеджмента: этическая дилемма	816
Сетевой серфинг	817
Критический анализ	818
Примечания	819
История с продолжением. Часть VI. В <i>Ford</i> качество опять стоит на первом месте	819
Глоссарий	822
Именной указатель	848
Предметный указатель	850
Иностранные термины	859

ПРЕДИСЛОВИЕ НАУЧНОГО РЕДАКТОРА

Одной из основных острейших проблем современной российской экономики, очевидно, является острейший дефицит грамотных, владеющих новейшими знаниями в области менеджмента управленцев. Даже те немногие отечественные предприятия, которые можно с точки зрения общепринятых критериев эффективности бизнеса назвать относительно успешными, управляются, как правило, скорее талантливыми «лидерами-интуитивистами», чем хорошо подготовленными менеджерами. Известны объективные причины такого положения дел: так называемое историческое наследие, специфика затянувшегося переходного периода российской экономики, все еще доминирующая роль государства и реально не работающие основные рыночные механизмы в регулировании экономики, практическое отсутствие современных центров подготовки управленцев... При этом, как представляется, одной из главных причин неутешительного состояния подготовки российского менеджмента на всех уровнях является недоступность для изучения информации о современных методах научного управления.

Как известно, основные современные концепции управления, независимо от национальности и гражданства их авторов, публикуются, как правило, на родине научного менеджмента в американских специализированных журналах и американских учебниках по различным аспектам управления. Неудовлетворительные знания отечественными менеджерами английского языка, отсутствие соответствующей культуры саморазвития объективно не позволяют им своевременно знакомиться с основными управленческими новинками. В результате отечественный рынок литературы по менеджменту буквально заполонили популярные издания по основам управленческих знаний в изложении российских авторов. Сотни книг по менеджменту издаются в России ежегодно, но, к великому сожалению, подавляющее большинство из них сориентированы на слабо подготовленных управленцев, стремящихся получить «бизнес-образование» из популярных легковесных книг, содержание которых, безусловно, может помочь в непринужденной светской беседе, но, как правило, совершенно бесполезно для практического управления современным бизнесом. Справедливости ради следует отметить, что часть подобных «источников знаний», написана и иностранными авторами и издана в России в достаточно квалифицированном переводе.

Другая крайность, характерная для ряда уважаемых отечественных авторов, чрезмерная академичность изложения. Такие книги, созданные на базе монографий для защиты ученых званий, несмотря на достаточно глубокое содержание, написаны тяжелым научным языком, делающим эти труды практически не воспринимаемыми российскими практиками управления. Эти издания бывают очень интересны для узкого круга исследователей и преподавателей, но объективно не

могут способствовать уменьшению дефицита современной информации по управлению, в которой так остро нуждаются отечественные руководители.

Было бы некорректным утверждать, что отечественные издатели ничего не предпринимают для продвижения на российский рынок лучших иностранных авторов. Изданы десятки книг мировых гуру в области менеджмента, которые пользуются достаточно высоким спросом, как среди студентов управленческих специальностей российских вузов, так и среди практиков управления. Однако, ~~при всех достоинствах названных источников, существует одна, но весьма суще-~~ственная проблема: российские издательства, как правило, откровенно запаздывают с закупкой прав, переводом и изданием зарубежной литературы по управлению. Большинство выпускаемых сегодня в России иностранных «новинок» были впервые опубликованы в США в начале 90-х... Более того, часть «революционных» управленческих концепций, преподносящихся сегодня российским читателям, уже давно отвергнуты зарубежной теорией и практикой менеджмента.

Приятным и редким исключением среди выше названных публикаций, безусловно, является шестое издание монографии «Менеджмент» признанного в мире автора Ричарда Л. Дафта. Сам факт того, что столь основательная книга, опубликованная в США в 2003 г., стала практически сразу доступной для изучения широкому кругу российских менеджеров является уникальным. Издательство «Питер» сумело не только оперативно подготовить к выпуску весьма объемный труд, но и сумело обеспечить достаточно высокое качество перевода первоисточника, сохранив при этом оригинальность авторского стиля изложения.

Монография представляет собой образец лучших традиций американских учебников по управлению, которые при весьма основательном изложении научных основ менеджмента, оснащены большим количеством актуальных практических бизнес примеров, упражнений, дают многочисленные ссылки на дополнительные источники информации, включая безграничные возможности Интернета. Сохраняя основную структуру предыдущих изданий книги, автор при этом не просто дополняет текст дополнительными примерами и ситуационными задачами, но основательно перерабатывает содержание в соответствии с появившимися в последнее время новыми концепциями управления и существенно изменившейся средой менеджмента. Безусловно, российский читатель, знакомый с предыдущей версией книги, второго издания, вышедшего в издательстве «Питер» в 2001 г., отметит эти существенные отличия.

Ставшая для миллионов менеджеров в мире настольной книгой по управлению монография Р. Дафта содержит развернутую информацию об основах менеджмента, изучив которую практические менеджеры получают серьезную основу для использования современных знаний в области управления для решения многотрудных проблем управления реальным бизнесом. Не упрощая в угоду не всегда хорошо подготовленному читателю существа науки управления, автор сумел создать комфортную среду для изучения всего многообразия многоуровневых аспектов менеджмента. Изучив содержание книги, читатель почувствует себя увереннее в системе координат современного менеджмента, осознает исторические истоки науки и практики управления.

Монография выстроена не по вполне привычной для подобных изданий схеме. Понимая, что в практике управления не встречается исключительно функцио-

нальных задач управления, и напротив любая задача современного управления бизнесом носит интегральный характер, Р. Дафт и в изложении материала придерживается интегрального, комплексного подхода. Автор построил структуру изложения материала таким образом, что с первых страниц книги читатель получает возможность осознать, каким образом изменялась парадигма менеджмента на протяжении последнего столетия и понять насколько сложна среда менеджмента. В самом начале книги Р. Дафт уделяет значительное внимание пока еще не слишком популярным у российских менеджеров, но крайне важным в современном бизнесе понятиям, как корпоративная культура, управленческая этика, социальная ответственность.

В пяти основных частях книги «Среда менеджмента», «Планирование», «Организация», «Лидерство» и «Контроль» автор освещает практически все основные аспекты управления современным бизнесом, органично акцентируя внимание читателя на многочисленных особенностях управления, характерных для малого и э-бизнеса, многонациональных корпораций и компаний, работающих в сфере обслуживания. В каждой главе книги приведены современные примеры из опыта управления компаниями из различных секторов экономики, которые помогают читателю глубже осознать возможности применения теоретического материала в практике менеджмента. Многие практические примеры оснащены ссылками на соответствующие Интернет-сайты, что позволяет читателю при необходимости самостоятельно получить дополнительную информацию «из первых рук». Обширная статистика и тщательно подобранные ситуационные задачи (case-studies) способствуют быстрому закреплению изученного материала. В каждой главе книги автор приводит тест, помогающий читателю выявить состояние тех или иных аспектов управления в организации или склонность к тем или иным моделям управления, что делает монографию еще более привлекательной для практиков менеджмента и выгодно отличает книгу от большинства отечественных академических монографий.

На естественный вопрос «Для кого, собственно, написана монография?» напрашивается столь же естественный ответ: «Для всех, кто всерьез заинтересован в понимании основ современного управления». Автору удалось совместить казалось бы трудно совместимое — глубину изложения с доступностью восприятия. Пожалуй, было бы несколько рискованным предлагать монографию Р. Дафта для изучения студентам, не обремененным опытом практического управления. Однако и слушателям программ переподготовки, и программ МВА, и практическим управленцам, самостоятельно изучающим основы менеджмента книга может стать необходимым подспорьем в освоении современных научных основ менеджмента. Отдельно хотелось бы привлечь внимание к изданию моих коллег, преподающих менеджмент в многочисленных российских образовательных учреждениях; возможности использования материалов монографии в учебном процессе трудно переоценить.

Как представляется, книга содержит единственный и вполне объяснимый «недостаток» — автор почти ничего не пишет об особенностях управления в условиях России, т. е. так называемая контекстуализация материала весьма ограничена. Именно поэтому книга может быть рекомендована в качестве *основного*, но не *единственного* источника информации о современном управлении. Было бы весьма

полезным в качестве естественного *дополнения* почитать некоторые из многочисленных отечественных публикаций, освещающих специфику российского менеджмента. Однако имея в виду информацию о современных *концепциях* менеджмента, монография Р. Дафта, пожалуй, на сегодняшний день является вполне исчерпывающим источником знаний даже для весьма требовательного и подготовленного читателя.

Искренне надеюсь, что те российские менеджеры, которые выберут для саморазвития монографию Ричарда Л. Дафта «Менеджмент» не только никогда не пожалеют о сделанном выборе, но и с нетерпением будут ждать новых изданий блестящего автора, глубоко знающего не только теорию управления и ее современные приложения, но и умеющего сделать свои знания доступными для многомиллионной армии лидеров современного многонационального бизнеса.

С. К. Мордовин,
Ректор Санкт-Петербургского
Международного института менеджмента (ИМИСП),
профессор кафедры общего менеджмента.

ПРЕДИСЛОВИЕ

Новое рабочее место

В мире труда происходят бурные изменения. Как следствие поистине революционные изменения происходят и в менеджменте. В результате появляется «новое рабочее место» — главная тема настоящего издания «Менеджмента». Требования, которые предъявляются к современным менеджерам, существенно превосходят те методы и идеи, что обычно преподают в вузах. Традиционно роль менеджмента виделась в контроле над людьми и ограничении их свобод посредством введения различных норм и правил, в стремлении к стабильности и производительности, к жесткому иерархическому структурированию, к достижению прибыли. Концепция нового рабочего места и новая парадигма менеджмента отражают тот факт, что «зажечь» умы и сердца людей, а также побудить их к продуктивному физическому труду способны менеджеры с иными взглядами и навыками. На новом рабочем месте менеджер должен делать акцент на осуществлении изменений, на использовании энтузиазма и творческих способностей людей, на поиске общих взглядов и ценностей, на обмене информацией и делегировании власти. Работа в командах, сотрудничество, участие в управлении, обучение — вот принципы, руководствуясь которыми, менеджеры и их подчиненные «маневрируют» в сложном ландшафте современной бизнес-среды. Внимание менеджеров сконцентрировано на развитии людей, а не на контроле над ними, а целью является адаптация к новым технологиям и экстраординарным переменам во внешней среде ради увеличения эффективности работы организации в целом.

На действия менеджеров всего мира накладывают свой отпечаток как требования нового рабочего места, так и традиционная парадигма управления. Берясь за работу над шестым изданием «Менеджмента», я ставил перед собой задачу сохранить наиболее ценные идеи традиционного подхода и представить новый подход к управлению так, чтобы он заинтересовал студентов, и они использовали его положения в практической деятельности. Для этого я отразил в книге новейшие концепции и результаты исследований, а также примеры современного применения управленческих идей в организациях. Данная комбинация традиционных методик, новых знаний и примеров из практики позволит студентам ощутить вкус энергичности, сложности и интересности, присущих такой динамичной сфере человеческой деятельности, как менеджмент.

Текстовая часть книги написана простым, доступным языком, включает множество примеров и вставок. Графическая часть дополнена несколькими новыми рисунками, наглядно демонстрирующими различные управленческие концепции. Обе «части» книги помогут читателям лучше разобраться в достаточно абстрактном и временами «непрístupном» мире менеджмента.

Новое в шестом издании

Шестое издание «Менеджмента» в значительной мере ориентировано на развитие менеджмента; большое внимание в нем уделяется идентификации и описанию элементов и примеров нового рабочего места, изменяющейся парадигмы управления. Среди новых материалов этого издания можно выделить следующие:

- В гл. 1 вводится концепция нового рабочего места и раскрывается сущность изменения парадигмы менеджмента. Здесь рассказывается о растущей роли лидерства и новых управленческих компетенциях, необходимых для процветания в современном мире бизнеса. Также в этой главе рассматриваются силы, влияющие на современные организации и менеджеров. Отдельный раздел посвящен управлению кризисами и непредвиденными ситуациями, что в современных нестабильных условиях крайне актуально.
- В гл. 2 предлагается существенно расширенный обзор бихевиористского подхода к менеджменту. Данная глава дополнена разделом об управлении внедрением новых технологий, в ней вводятся понятия э-бизнеса (B2B, B2C и C2C), интранета и экстранета, планирования ресурсов предприятия и управления знаниями. Раздел об исторических основах менеджмента и организаций содержит дополнительную информацию.
- В гл. 3 добавлен раздел о межорганизационных партнерствах как способе адаптации к корпоративной среде. В разделе о культуре рассматриваются четыре типа культур (адаптивная, ориентированная на достижения, бюрократическая и клановая), изучаются их взаимосвязи с внешней средой. Один из разделов этой главы целиком посвящен таким тенденциям, как виртуальные команды и дистанционная работа, — с этими тенденциями сталкиваются все менеджеры, стремящиеся сформировать прочную адаптивную культуру.
- В гл. 4 расширена дискуссия на тему ГАТТ и ВТО.
- В гл. 5 существенно дополнен раздел об ответственности организации перед внешней средой и о том, как современные организации справляются с этой ответственностью. Добавлен новый раздел на тему этического лидерства, включая этические вопросы, связанные с информационными технологиями.
- В гл. 6 появился раздел об Интернет-компаниях и их отличиях от традиционных малых предприятий.
- В гл. 7 добавлен раздел о планировании в кризисных ситуациях.
- В гл. 8 учитывается влияние на стратегию факторов Интернета и э-бизнеса.
- В гл. 9 рассматриваются новые подходы к принятию решений, требующие более активного участия всех членов организации.
- В гл. 10 расширен раздел о сетевых организациях, добавлен раздел о виртуальных организациях.
- В гл. 11 большое внимание уделяется влиянию цифровых технологий на структуру организации. Глава содержит дополнительные сведения о сетевых и виртуальных организациях, в ней сравниваются характеристики традиционных организаций и новых рабочих мест.
- Глава 12 существенно пересмотрена и дополнена и теперь отражает различные аспекты организационных изменений и развития в условиях нового рабочего места.

- В гл. 13 рассматриваются изменения, происходящие в управлении человеческими ресурсами под влиянием глобализации, информационных технологий и потребности в увеличении человеческого капитала. Также глава содержит новую информацию о таких тенденциях, как дистанционная работа и гибкий рабочий график, о виртуальных работниках, э-крутинге, корпоративных университетах и новых методах аттестации персонала.
- Глава 14 дополнена разделом о мультикультурных командах и социальных группах рабочих как способах развития и поддержания многообразия рабочей силы, использования этого многообразия на пользу организации. Большое внимание уделено трудностям, с которыми сталкиваются представители различных меньшинств, а также потенциальным выгодам от установления в организации эмоциональных взаимоотношений.
- В гл. 15 добавлен раздел об эмоциональных способностях, рассматриваются различные аспекты управления стрессом в современных организациях и реакции работников и самих менеджеров на стресс.
- Глава 16 содержит переработанный обзор лидерства на новом рабочем месте, в том числе рассматриваются: лидерство 5-го уровня, мужские и женские методы лидерства, виртуальное и сервисное лидерство. Также добавлена краткая дискуссия на тему видения.
- В гл. 17 добавлена информация о «Q12» — методике компании *Gallup*, позволяющей оценивать факторы, влияющие на мотивацию работников.
- В гл. 18 добавлен раздел об обратной связи и обучении как важных компонентах коммуникационного процесса.
- В гл. 19 теперь рассматриваются глобальные и виртуальные команды.
- В гл. 20 изменен раздел об основной финансовой отчетности организации и добавлен раздел о сбалансированной системе оценок. В этой же главе приведена информация о контроле качества по системе «шесть сигма» и финансовом контроле на базе рыночной добавленной стоимости.
- В гл. 21 добавлен раздел об Интернете и электронном бизнесе, включающий обсуждение стратегий э-бизнеса, э-рынков, *ERP* и *CRM*, а также управления знаниями. Здесь же рассматриваются новейшие тенденции в сфере информационных технологий, такие как беспроводной доступ в Интернет и *instant messaging* (метод быстрого обмена сообщениями при помощи Интернет-пейджера), а также их влияние на организации и менеджеров.
- Глава 22 дополнена разделом об интегрированном предприятии и использовании в организации электронных связей — интранетов и экстранетов — для интеграции и упрощения цепочек поставок. Также добавлены разделы о материально-техническом снабжении и управлении дистрибьюцией.

Учитывая роль технологий в современном мире, в каждой главе рассматривается влияние Интернета и других продуктов технологического прогресса на обсуждаемую тему. Кроме того, большинство глав содержат вставку «Лидерство онлайн». В таких вставках рассказывается об использующих новейшие технологии компаниях или затрагивающих современные организации тенденции. Акцент на технологиях поддерживает и новый раздел «Сетевой серфинг», фигурирующий в конце каждой главы.

Организация книги

Главы данной книги структурированы в соответствии с основными функциями менеджмента — планированием, организацией, лидерством и контролем — и содержат как теоретические положения, так и описание практической деятельности менеджеров.

В ч. I вы познакомитесь с миром менеджмента, включая характер работы менеджера, аспекты нового рабочего места, обучающуюся организацию и историю менеджмента.

В ч. II рассматривается среда менеджмента и организаций. Раздел включает материалы по среде бизнеса и корпоративной культуре, о глобальной среде, этике и социальной ответственности, управлении малым бизнесом и культуре предпринимательства.

Часть III состоит из трех глав, посвященных проблемам планирования, включая постановку целей и планирование в организации, формулирование и внедрение стратегии, процесс принятия решений.

Часть IV посвящена организационным процессам. В ней описываются различные аспекты построения структуры организации, различные варианты структур для достижения разных стратегических целей, построение структуры с прицелом на инновации и изменения, использование человеческих ресурсов, а также управление многообразием рабочей силы.

Часть V посвящена лидерству. Эта часть начинается с главы об основах организационного поведения. На этом «фундаменте» строится последующая дискуссия об основных принципах лидерства, мотивации работников, коммуникации и управления командами.

В ч. VI описываются контрольные функции менеджмента, включая основные принципы управления тотальным качеством, разработку систем контроля, информационные технологии и методы контроля, применяемые в операционном менеджменте.

Ричард Л. Дафт
Нэшвилл, штат Теннесси
Май 2002 г.

ЧАСТЬ I

ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

Где бы вы ни жили, вам прекрасно известно о том, что на Земле с завидным постоянством происходит смена времен года. Где-то признаки наступления нового сезона очевидны — желтеют и опадают листья, начинаются снежные бури, на ветках деревьев распускаются почки, холод и прохлада сменяются теплом и зноем. В других местах приметы перемен не столь заметны — лишь по вечерам начинает дуть холодный бриз да солнце стоит чуть выше над головой. И тем не менее в природе регулярно происходят одни и те же изменения. Мы привыкли и воспринимаем их как естественный порядок вещей. И точно так же изменения — неотъемлемый атрибут мира современного менеджмента: в организациях и за их пределами действует множество факторов, определяющих перемены и превращения, от которых во многом зависят рабочие задачи менеджера. Многоликая рабочая сила, информационные «завалы», открывающиеся рыночные возможности, интенсивная конкурентная борьба — все вместе они побуждают организации адаптироваться к переменам.

Однако некоторые принципы менеджмента остаются неизменными точно так же, как остаются вечнозелеными некоторые растения. Менеджеры, как и раньше, должны уметь анализировать поступающую информацию и сообщать ее другим, поддерживать хорошие отношения с клиентами и членами организации, принимать ясные, рациональные решения. Менеджер составляет планы действий отдела или компании, организует подчиненных и служит для них примером, следит за продвижением сотрудников к поставленным целям. И оказывается, что наибольшую пользу своим организациям приносят менеджеры, умеющие бегло «прочитывать» постоянные, периодические события — солнце всегда восходит на востоке и садится на западе — и одновременно предвидеть грядущие изменения, замечая первый весенний цветок или журавлиный клин в небе.

Глава 1

СОВРЕМЕННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Краткое содержание главы

Определение менеджмента

Основные функции менеджмента

Планирование

Организация

Лидерство

Контроль

Организационные результаты

Мастерство менеджера

Концептуальные навыки

Человеческие навыки

Технические навыки

Типы менеджмента

Вертикальные различия

Горизонтальные различия

Что значит быть менеджером?

Деятельность менеджеров

Роли менеджеров

Менеджмент в малом бизнесе и некоммерческих организациях

Менеджмент и новое рабочее место

Силы, действующие на организацию

Новые компетенции менеджеров

Практика менеджмента: управление кризисами и неожиданными событиями

Учебные цели

Изучив эту главу, вы получите представление о:

1. Четырех функциях управления и их взаимосвязи с деятельностью менеджеров.
2. Различиях между эффективностью и производительностью и их значением для деятельности организации.
3. Типах менеджмента и горизонтальных и вертикальных различиях между ними.
4. Концептуальных, человеческих и технических навыках и их необходимости для менеджеров и неменеджеров.

5. Десяти основных ролях менеджеров.
6. Переходе к новому рабочему месту и компетенциях, необходимых менеджерам в условиях многообразия, глобализации и быстрых изменений.
7. Навыках, которыми должны обладать менеджеры для эффективного управления кризисными ситуациями.

Управленческая проблема

Кеннет Чено осуществил свою мечту — занял должность председателя совета директоров и главного исполнительного директора *American Express Co*, став одним из немногих афроамериканцев, которым удавалось возглавить крупную американскую корпорацию. Он знал, что его ждут трудности, но о том, что случится на самом деле, не мог представить и в кошмарном сне. Он находился в командировке в Солт-Лейк-Сити, а в это время произошел страшный террористический акт в башнях-близнецах Всемирного торгового центра, находившихся прямо напротив штаб-квартиры *American Express*. К. Чено сразу же связался со службой безопасности и приказал немедленно эвакуировать людей. В течение двух дней, пока руководитель не мог вылететь на место событий, К. Чено руководил действиями компании из штата Юта. Менеджеры компании ежедневно докладывали ему обстановку, а он помогал им решать возникающие проблемы. В результате атаки террористов погибли или пропали без вести одиннадцать сотрудников *American Express*.

Дела *American Express* шли ни шатко, ни валко еще до событий 11 сентября 2001 г. За первый год управления компанией К. Чено пришлось дважды объявлять о неудовлетворительных финансовых результатах и сократить почти 7 тыс. рабочих мест. И вот теперь он знал, что *American Express*, компания-эмитент кредитных карт № 1 и туристическое агентство № 1, окажется в самом эпицентре экономического землетрясения. В Нью-Йорк К. Чено возвращался с тяжелым сердцем. На душе у него было беспокойно: он знал, что все в его компании — от простого клерка до важнейшего акционера — хотят видеть в нем лидера.

Если бы вы оказались на месте Кеннета Чено, как бы вы поступили? Какой подход в отношениях с работниками, акционерами, СМИ и другими заинтересованными группами вы избрали бы?

К. Чено столкнулся с поистине невероятными до недавнего времени для большинства американских менеджеров проблемами. Террористические атаки на Нью-Йорк и Вашингтон привнесли в работу американского менеджера новый элемент: необходимость управления кризисными ситуациями, а также сопровождающими их высочайшей неопределенностью и человеческими эмоциями. Последние десять лет менеджеры только и делали, что рассуждали о том, как их организации пытаются выжить в полном неопределенности мире и идти в ногу со временем. После событий 11 сентября 2001 г. неопределенность и турбулентность современного мира перестали быть «прерогативой» управленцев — они вошли в жизнь каждого из нас.

Менеджерам постоянно приходится иметь дело с неопределенностью и непредвиденными обстоятельствами, начиная с таких мелочей, как неожиданная потеря крупного клиента, и заканчивая драматическими событиями наподобие случившегося 11 сентября. Пережить кризис и остаться в «добром здравии», сохранить

хороший рабочий настрой сотрудников и высокую производительность организации помогают знания и умелые действия менеджеров. Современные компании работают в условиях происходящих во внешней среде изменений, большинство из которых имеют далеко идущие последствия. Организации должны не отставать от технического прогресса, находить в своих стратегиях и бизнес-моделях место для Интернета и электронного бизнеса (э-бизнеса), действовать в условиях глобальной конкуренции, неопределенности внешней и внутренней сред, ограниченности используемых ресурсов, значительных перемен в экономической, политической и социальной сферах. Население различных стран, а значит, и рабочая сила, становится все более многообразными по своему составу, что тоже создает определенные трудности. Организациям необходимо научиться использовать это многообразие и одновременно развивать корпоративную культуру; находить баланс между исполнением сотрудниками как служебных, так и домашних обязанностей; конструктивно разрешать конфликты, связанные со стремлением работников к расширению властных полномочий и ответственности. Многие сотрудники стремятся к участию в управлении. Организационные структуры становятся более плоскими, в них исчезают целые властные уровни, а те, кто «живут на нижних этажах» компаний, объединяются в команды, что приводит к изменению исполняемых сотрудниками ролей и активному участию в принятии управленческих решений. К этому стоит добавить новые способы организации труда, такие, например, как виртуальные команды и использование телекоммуникаций.

Происходящие перемены позволяют говорить о том, что в мире менеджмента происходит настоящая революция. Чтобы провести компанию между скрывающимися под «волнами» перемен «рифмами», требуется новый тип руководителя — лидера, осознающего всю сложность современного мира и понимающего, что идеально безопасных «маршрутов» в нем быть не может. Управленческая революция требует увеличения производства при сокращении объемов используемых ресурсов, активного участия в процессе труда всех сотрудников организации, отношения к переменам как к естественному состоянию внешней среды и создания благоприятствующей совместному труду корпоративной культуры. Современный подход к менеджменту значительно отличается от традиционных представлений о процессе управления (жесткий контроль сверху донизу, разделение труда и специализация, управление, основывающееся на объективных показателях и тщательном анализе). В ситуации, подобной той, в которой оказался К. Чено, обезличенный, прагматико-аналитический подход может погубить компанию.

Современный менеджер мыслит по-новому, его деятельность основывается на интеграции хорошо известных, проверенных временем способов управления и новых подходов, где главными оказываются общечеловеческие качества, повышенная гибкость, эмоциональная вовлеченность работников в процесс труда. Ведь организации и их подразделения добиваются успеха не сами по себе, а под управлением менеджеров. Каждый менеджер должен сделать сегодня свой выбор: либо занять место в авангарде революции и сделать свою организацию отличной от других, либо ему придется оказаться «в обозе».

Первый путь, путь дифференцирования, выбрала, к примеру, Лоррейн Монро, превратившая гарлемскую Академию им. Фредерика Дугласа из богом забытого

учебного заведения в одну из лучших школ Нью-Йорка. По нему же идет Стивен Квеснель, руководитель программ повышения качества в канадской корпорации *Mitel*. Менеджер начал «охоту на священных коров» — научил работников находить и устранять ставшие традиционными недостатки, сдерживающие развитие компании. Сегодня в *Mitel* тут и там можно встретить признаки изменений и обновления.

Все рассмотренные нами примеры отнюдь не являются чем-то исключительным. Каждый день менеджеры разрешают сложные проблемы, стремятся к улучшению ситуации в своих компаниях и добиваются удивительных для общественности результатов. Опытные высококвалифицированные менеджеры — условие успеха любой организации.

В этой книге мы постараемся «объять» процесс менеджмента в целом, рассмотрим новые способы мышления и восприятия мира, значение которых для будущих руководителей постоянно возрастает, познакомимся с примерами удачного — и не очень — практического управления. Прочитав эту главу, вы познакомитесь с некоторыми навыками, благодаря которым менеджеры ведут свои организации вперед и вперед. К концу книги вы узнаете обо всех фундаментальных задачах менеджмента: о планировании, организации, лидерстве и контроле в рамках отдела или в масштабе всей компании, а пока мы постараемся определить, что же такое управление, присмотримся к ролям, исполняемым современными менеджерами, и происходящим в них изменениям. В заключительной части этой главы мы обсудим особенности менеджмента в современных условиях технологических изменений, глобализации и воздействий других сил. Мы также поговорим о том, как в этих условиях работают менеджеры и как они управляют кризисами и непредвиденными событиями.

Определение менеджмента

Что общего между такими менеджерами, как Кеннет Чено, Стивен Квеснель и Лоррейн Монро? Каждый из них вносит большой вклад в деятельность своих организаций. Менеджеры создают условия и среду, благоприятствующие выживанию и процветанию организации (причем и после их ухода с должностей). Например, участники рок-группы *Grateful Dead* смогли организовать преуспевающую компанию, *Grateful Dead Productions*, хотя лидер группы уже пять лет как умер и группа больше не дает концертов. При этом *Grateful Dead Productions* процветает — за год на продаже товаров с фирменной символикой, компакт-дисков и организации Интернет-проектов она зарабатывает около \$70 млн. Участники группы распределили между собой управленческие обязанности и создали организацию с мощной культурой, видением будущего, мотивацией и энергией. Нужно сказать, что именно эти качества отличают великие организации от всех остальных и помогают первым процветать на протяжении многих лет.

Одним из ключевых аспектов менеджмента является признание роли других людей и их значимости. Хорошие менеджеры знают: без участия сотрудников организации они не добьются ровным счетом ничего. Как описывала этот процесс Мэри Паркер Фоллет (одна из самых известных, стоявших у истоков менеджмента, ученых), мы имеем дело с «искусством обеспечения выполнения работы другими людьми».¹ А известный теоретик науки управления Питер Друкер поясняет, что менеджеры определяют направление развития своих организаций, выступают

в роли лидеров и принимают решения об использовании имеющихся организационных ресурсов для достижения поставленных целей.² Обеспечение выполнения работы другими людьми с использованием имеющихся других ресурсов и лидерство — вот основная задача каждого менеджера, причем не только высших руководителей (К. Чено и других), но и руководителей служб безопасности, начальников бухгалтерских отделов, директоров по маркетингу и т. д. Более того, широко распространена точка зрения, в соответствии с которой менеджмент рассматривается как универсальный вид человеческой деятельности, поскольку направленное на достижение целей руководство использованием ресурсов и стремление к высокой производительности имеют место в любой коммерческой и некоммерческой организации. Итак, мы определяем сущность рассматриваемого нами понятия следующим образом:

Менеджмент — это эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, руководства и контроля организационных ресурсов.

В нашем определении заключены две важные идеи: 1) основные функции управления, а именно планирование, организация, лидерство и контроль; 2) эффективное и производительное достижение целей организации. Выполнение основных функций управления предполагает использование менеджерами различных навыков и умений (некоторые из них, концептуальные, человеческие и технические, мы рассмотрим уже в этой главе). Процесс использования ресурсов для достижения организационных целей представлен на рис. 1.1. Некоторые исследователи выделяют и другие функции менеджмента, и в частности подбор кадров, осуществление коммуникации и принятие решений, которые мы будем рассматривать в контексте основных функций управления. Каждая из глав этой книги посвящена необходимым менеджерам в рамках каждой из этих функций навыкам и умениям, а также влияющим на действия управленцев внешней среде, глобальной конкуренции и этике. В следующем разделе мы вкратце рассмотрим основные функции менеджмента.

Основные функции менеджмента

Планирование

Планирование определяет «место», в котором компания хотела бы оказаться в будущем, и ведущий туда «маршрут». Под планированием мы понимаем определение целей и результатов деятельности организации в будущем, а также постановку задач и оценку необходимых для их решения ресурсов. Например, глава банка *Wells Fargo & Co.* Ричард Ковашевич поставил перед организацией задачу увеличения количества приобретаемых каждым клиентом финансовых продуктов (счетов до востребования, кредитных карт, ссуд на покупку жилья, депозитных сертификатов) в два раза, с четырех до восьми. Для достижения столь амбициозной цели менеджеры банка должны будут выделить значительные ресурсы на обучение и мотивацию сотрудников.

Ограниченное распространение планирования, а также его недостаточно высокий уровень чреват низкой эффективностью деятельности организации. К примеру, специализировавшаяся на розничной торговле одеждой компания *Merry-Go-Round*,

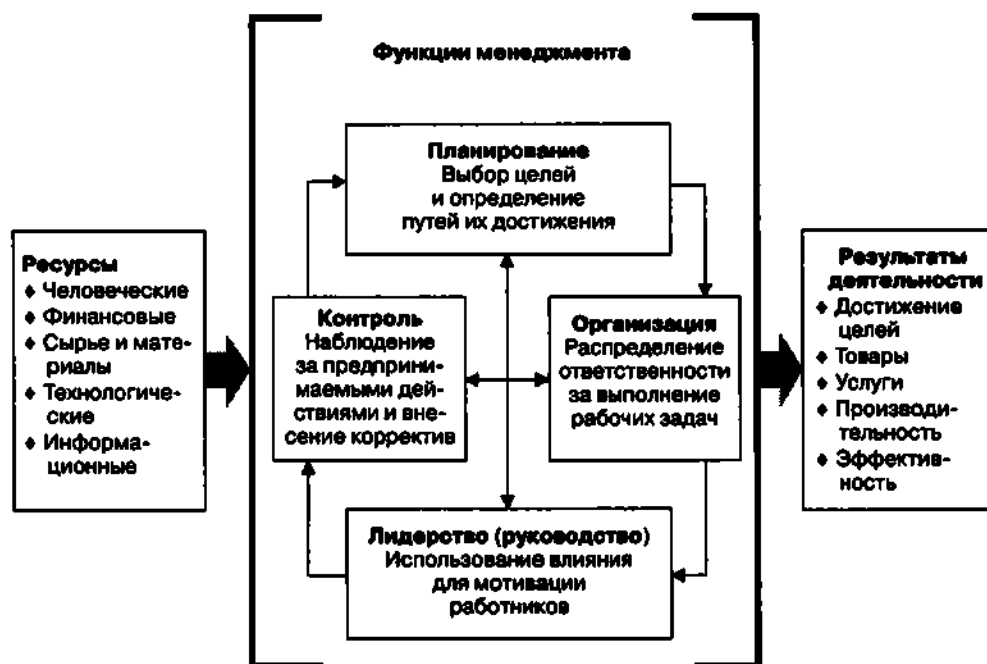


Рис. 1.1. Процесс менеджмента

магазины которой не так давно можно было встретить чуть ли не в каждом американском торговом центре, оказалась на грани банкротства именно по причине невнимания к планированию. Недостаточная проницательность высшего руководства, игнорирование рыночных и демографических тенденций, непродуманные слияния и поглощения, неумение обеспечить преемственность поколений в менеджменте — и общенациональный гигант из 1500 магазинов и оборотом в \$1 млрд сошел со «сцены» розничной торговли.

Организация

Вслед за планированием наступает черед организации, т. е. принятия решений о методах и инструментах выполнения плана. Организация предполагает назначение рабочих задач, их конкретизацию в отделах компании и распределение ресурсов между ними. К примеру, *Wells Fargo*, четвертая по величине банковская компания в США, представляет собой в высокой степени децентрализованную организацию. Большинство решений в ней принимается на уровне локальных банковских отделений. Р. Ковашевич уверен, что децентрализованная структура позволяет гигантской компании предлагать товары и услуги «с эффектом разорвавшейся бомбы», сохраняя присущую малым банкам близость к клиентам.

Лидерство

Значение лидерства как одной из функций менеджмента постоянно возрастает. Под лидерством (руководством) понимается использование влияния менеджера для мотивации работников к достижению целей организации. Эффективное

руководство предполагает, что все сотрудники организации разделяют ее цели, ценности и культуру, стремятся к достижению высоких результатов совместной деятельности. Подразумевается, что мотивировать к решению поставленных задач необходимо как непосредственно подчиненных менеджеру сотрудников, так и целые отделы и подразделения. В наш век неопределенности, «упрощения» компаний, международной конкуренции и увеличивающейся степени многообразия рабочей силы способность менеджмента сформировать корпоративную культуру, решать проблемы и мотивировать работников к достижению целей организации — критически важный фактор успеха бизнеса.

Ряды менеджеров включают поистине выдающихся лидеров, таких как Герб Келлегер, недавно ушедший на пенсию с поста президента *Southwest Airlines* Майкл Делл из *Dell Computer*. Такие менеджеры способны донести свои взгляды до каждого члена организации и буквально заряжают работников своей энергией. Благодаря лидерству Г. Келлегера, например, *Southwest* добилась самой высокой в гражданской авиации производительности труда. Впрочем, в *Southwest* лидерство не является прерогативой начальства: лидером может и должен быть любой сотрудник. Решать возникающие проблемы и мотивировать других предписывается всем без исключения сотрудникам компании. Быть лидером — значит помогать другим людям быть лидерами и делать максимум возможного на пользу организации. Во вставке «Мастера менеджмента» рассказывается еще об одном лидере, Джо Торре из бейсбольной команды *New York Yankees*.

МАСТЕРА МЕНЕДЖМЕНТА

КАК ДЖО ТОРРЕ ВЫЖИМАЕТ МАКСИМУМ ИЗ СВОИХ ИГРОКОВ

За 15 лет трудовой деятельности Джо Торре трижды увольняли с должности, пока он не стал менеджером бейсбольной команды *New York Yankees*. Но с тех пор все, к чему бы он ни прикоснулся, превращается в «золото». С момента прихода Дж. Торре «Янки» не пропустили ни одного финального раунда, не говоря уже о том, что выиграли четыре из пяти турниров «Мировой серии». И хотя сам Дж. Торре утверждает, что успех команды зависит от «правильного» сочетания многих факторов, очевидно, что едва ли не самым главным является его подход к менеджменту.

По мнению Дж. Торре, годы его работы, обучения, становления в качестве менеджера наконец-то принесли высокий результат. Один из самых важных уроков, которые он вынес из своей практики, состоит в том, что успех и победа — далеко не одно и то же. Успех, говорит Дж. Торре, это «игра или работа на пределе сил». Согласно его философии, люди должны ежедневно раскрывать свой потенциал и как личности, и как члены команды. В этом им необходима помощь менеджера, для которого важнее всего нужды и чувства подчиненных. В основе подхода Дж. Торре лежит знание индивидуальных черт каждого члена команды, а также справедливое, уважительное и доверительное отношение к людям. Последние три элемента он считает важнейшими составляющими продуктивных рабочих отношений. Дж. Торре редко выступает с зажигательными речами, предпочитая общение с глазу на глаз. Он наблюдает, прислушивается и пытается понять потребности, мотивы и проблемы каждого, понимая, что события в личной жизни игрока непосредственно определяют его поведение и на игровом поле. Если нужно уладить какую-то проблему, Дж. Торре делает это наедине с игроком. Он никогда не запугивает, не манипулирует и не оскорбляет членов команды, ибо такого рода действия не позволяют ни мотивировать членов команды, ни контролировать их.

Дж. Торре понимает, что у каждого игрока может случиться спад. Поэтому его отношение к членам команды не зависит от того, как играет тот или иной индивид. «Раньше мне доводилось работать в организациях, готовых опустить руки, как только что-то пойдет не так, — говорит подающий Майк Стэнтон. — А работая вместе с Джо, я ощущаю свободу, потому что он всегда верит в игроков». Дж. Торре полностью лоялен к своей команде. Он, как губка, впитывает в себя критику со стороны высшего руководства, не давая ей просочиться в ряды команды. А еще он не обременяет игроков многочисленными правилами, предпочитая относиться к ним как к отвечающим за свои поступки взрослым людям, работающим над достижением общей цели.

Такое внимание к людям и отношениям с ними и между ними позволило создать рабочую среду, в которой принято прощать ошибки и неудачи. В условиях нестабильности такая среда необходима большинству организаций. Создать ее, говорит Дж. Торре, можно, исповедуя ценности «уважения, доверия, честности, преданности общему делу и людям, с которыми вы его делаете».

Источники: Joe Torre with Henry Dreher, «Joe Torre's Ground Rules for Winners: 12 keys to Managing Team Players, Tough Bosses, Setbacks, and Success» (New York: Hyperion, 1999); Jerry Useem, «A Manager for All Seasons,» Fortune (April 30, 2001), 66–72; and Malcolm Moran, «Conflict resolution, the Joe Torre Way,» The New York Times (July 14, 1997), C5.

Для того чтобы подчиненные воспринимали вас как выдающегося лидера, отнюдь не обязательно быть известным менеджером. Очень многие руководители не приемлют лишнего, с их точки зрения, в отношении своих отделов, команд, некоммерческих организаций и малых предприятий. Например, Валерия Мэлтони, специалист по маркетингу компании *Destiny WebSolutions*, руководит командами работников, помогающих клиентам решать проблемы с онлайн-бизнесом. Философия лидерства, по В. Мэлтони, проста: лидер должен быть открыт для идей и мнений других. «Просьба о помощи — совершенно нормальное явление, — говорит она. — Если мне приходит в голову мысль, что придется больше отдать, чем получить взамен, я гоню ее прочь вне зависимости от ситуации».³

Контроль

Контроль — четвертая функция управленческого процесса. **Контроль** означает наблюдение за действиями работников, точным следованием организации по выбранному курсу и достижением поставленных целей, а также внесение необходимых коррективов. Новые тенденции наделяния властью и повышения степени самостоятельности работников привели к тому, что на смену традиционным формам контроля сверху приходит самонаблюдение работников за выполнением работы и исправление ими допущенных ошибок без обращения к менеджерам за указаниями.

Осуществлять контроль, не накладывая на работников жестких ограничений, помогают менеджерам современные информационные технологии. В *Cisco Systems* с их помощью координируются и контролируются практически все аспекты жизни организации. Менеджеры могут следить за работой любого сотрудника или компании в целом, не прибегая к авторитарным методам контроля. Работники *Cisco* обладают удивительной свободой в своих действиях и в принятии решений — например, сотрудники имеют право взять авиабилет в любую точку земного шара без предварительного согласования с начальством. Но они знают, что топ-менеджерам

достаточно всего несколько раз щелкнуть «мышью», чтобы узнать, как обстоят дела в любой части компании.

Если того требует ситуация, информационные технологии могут использоваться как инструмент *дополнительного* ограничения свобод подчиненных. Так, компания *C. R. England* (штат Юта, США), специализирующаяся на перевозках грузов в автомобилях-рефрижераторах на дальние расстояния, длительное время несла убытки и ее перспективы представлялись весьма туманными. Руководство компании приняло решение о внедрении жесткой компьютеризированной системы, еженедельно отслеживавшей около 500 различных процедур, что позволило гарантировать увеличение годовой зарплаты водителей грузовиков (на основе компьютерных данных каждому работнику выставляется оценка за неделю). Конечно, мы ни в коей мере не утверждаем, что столь жесткий контроль встретил у рабочих всеобщее одобрение, но внедрение системы позволило *C. R. England* отойти от края «пропасти». Недостаток внимания к выполнению функции контроля или отсутствию необходимой информации может привести к возникновению серьезных проблем.

Организационные результаты

Обратимся к первой части определения менеджмента: эффективному и производительному достижению целей организации. Управление организацией имеет важнейшее значение хотя бы потому, что она сама по себе играет весьма существенную социальную роль. В современной индустриальной среде, в которой доминируют сложнейшие технологии, организации объединяют в себе знания, людей и материалы и тем самым выполняют задачи, непосильные величайшему, но работающему в одиночку гению. Именно организации позволяют нам мгновенно обмениваться информацией, где бы мы ни находились. Именно организации вырабатывают электроэнергию, издают тысячи видеокассет и DVD-дисков для нашего развлечения. Организации — основа нашего общества. По окончании учебного заведения большинство выпускников пойдут работать в какую-то из них. Да и сейчас вы являетесь членами организаций, будь то колледж, университет, церковь, студенческое общество или клуб. Мы ежедневно сталкиваемся с деятельностью организаций: при продлении водительских прав, при обслуживании в приемном покое больницы, когда мы покупаем продукты в супермаркете, посещаем кафе или приобретаем одежду. А основную ответственность за деятельность организаций несут их менеджеры. Именно они следят за тем, чтобы с умом использовались имеющиеся в распоряжении организации ресурсы.

Формально мы определяем организацию как имеющее специально созданную структуру социальное образование, деятельность которого подчинена определенной цели. Формулировка *социальное образование* означает, что организация состоит из двух людей или более. Наличие *специально созданной структуры* говорит о том, что задачи и ответственность за их выполнение разделяются между членами организации. *Подчинение цели* значит, что организация должна принести определенный результат: прибыль (*J. Crew, Microsoft*), увеличение доходов членов организации (профсоюзное объединение АФТ-КПП), удовлетворение духовных (церковь) или социальных (студенческий клуб) потребностей. Данное определение описывает все, как коммерческие, так и некоммерческие организации.

Викери Стогтон управляет больницей *Toronto General Hospital*, бюджет которой превышает \$200 млн. Менеджер имеет дело с непрерывным контролем общественных и государственных органов и ежедневно сталкивается с кризисами в буквальном смысле слова на грани между жизнью и смертью. Боб Штейн создал организацию *Night Kitchen*, цель которой состоит в помощи авторам в создании электронных книг и мультимедийных текстов. Элеонор Джосайтис вместе с приходским священником, покойным Уильямом Каннингемом, основала в Детройте организацию под названием *Focus: Hope*. Ежедневно она обеспечивает питанием 48 тыс. голодных, переобучает специалистов работе на точных станках, финансирует ясли-сад и владеет несколькими коммерческими производственными предприятиями, общая стоимость имущества которых превышает \$100 млн. Небольших, необычных и некоммерческих организаций значительно больше, чем крупных, известных корпораций, — и лишь потому, что именно в такой их пропорции нуждается общество.

Исходя из нашего определения управления обязанность менеджера заключается в эффективном и рациональном использовании ресурсов для достижения целей организации. Эффективность организации — это степень ее приближения к поставленной цели, которая показывает, насколько организация преуспела в выполнении своих функций, т. е. предоставлении потребителям необходимых им товаров и услуг. Под производительностью мы понимаем оценку количества ресурсов, потребовавшихся для достижения целей организации (сырье, материалы, денежные средства и сотрудники, задействованные в производстве данного объема продукции или получении определенного результата). По сути, имеется в виду объем ресурсов, необходимый для производства товара или услуги.

Каждая организация имеет возможность добиться повышения показателей и производительности, и эффективности. Например, компания — производитель ковровых покрытий *Lees Carpets* использует в производстве ковров новую технологию нанесения полноцветных печатных изображений, позволяющую выпускать продукцию небольшими партиями. *Lees* получила возможность выпускать намного больше ковровых покрытий при том же количестве станков и рабочих. Повышение же эффективности компании было связано с тем, что новая система дизайна расцветок позволила привлечь новых покупателей, снизить длительность производственного цикла, повысить качество продукции, а вместе с ним и уровень удовлетворения потребителей. Не забывают о производительности и эффективности и менеджеры организаций сферы услуг. Например, компания *Freddie Mac* — один из лидеров среди компаний — андеррайтеров жилищных кредитов в США — применяет систему, позволяющую автоматически и почти мгновенно оценить возможность предоставления кредитов. После внедрения системы «*Loan Prospector*» объем транзакций *Freddie Mac* вырос на 200%, хотя штат компании остался без изменений.

Бывает, однако, что попытки менеджеров повысить производительность приводят к снижению эффективности организации. Особенно часто это случается при реализации программ резкого сокращения издержек. Бывший исполнительный директор авиакомпании *Delta Airlines* Роберт Аллен решительно взялся за повышение экономической эффективности — сократил расходы на оплату труда, питание, уборку, техническое обеспечение. По мнению Р. Аллена, это должно

было удержать компанию от срыва в финансовый «штопор». На самом же деле *Delta* опустилась на последнее место среди крупных авиаперевозчиков по показателям соблюдения расписания полетов. Сотрудники пребывали в пессимизме, а число жалоб на грязь в самолетах и длинные очереди в билетные кассы возросло на 75%. Сегодня компанию возглавляет другой менеджер, Лео Маллин, который стремится сохранить достигнутую предшественником производительность, но повысить эффективность организации.

Таким образом, менеджмент организации несет непосредственную ответственность за достижение высоких результатов деятельности, т. е. выполнение поставленных перед организацией целей посредством эффективного и производительного использования ресурсов.

Мастерство менеджера

Деятельность менеджера никак не укладывается в какую-то одну плоскость и требует от индивида обладания широким кругом навыков. Некоторые исследователи составляют длинные списки навыков и умений, необходимых руководителям организаций или подразделений, но мы объединим их в три категории: концептуальные, человеческие и технические, степень необходимости которых варьируется в зависимости от положения менеджера на служебной лестнице (рис. 1.2). Но независимо от занимаемой должности эффективный руководитель должен обладать всеми тремя основными видами навыков.

Концептуальные навыки

Концептуальные навыки — это когнитивные (познавательные) способности человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко выделять взаимосвязи ее частей. К числу таких навыков относятся мышление менеджера, его умение обрабатывать поступающую информацию и способности к планированию. Менеджер должен представлять себе роль каждого отдела фирмы в организации, положение компании в отрасли, в обществе и более широкой деловой и социальной среде. Это помимо всего прочего предполагает и способности индивида к *стратегическому мышлению*, т. е. оценке долгосрочных перспектив организации.

Концептуальные навыки необходимы всем менеджерам, но особое значение они имеют для руководителей высших уровней организации, которые должны уметь схватывать суть каждой возникающей ситуации, выделять важнейшие ее

Уровень управления

Высшие (топ-) менеджеры
Менеджеры среднего звена
Менеджеры первой линии
Неменеджеры
(другие работники)



Рис. 1.2. Взаимосвязь концептуальных, человеческих и технических навыков управления и уровней менеджмента

факторы и предугадывать дальнейшее развитие событий. К примеру, структура и организация деятельности основного производителя программного обеспечения корпорации *Microsoft* отражает концептуальные навыки ее основателя Билла Гейтса. Четко сформулированные цели бизнеса известны всем ее работникам, а *Microsoft* получает миллиардные доходы и укрепляет свою репутацию лидера отрасли. Как отмечал один из высокопоставленных менеджеров корпорации: «Каждая часть компании живет своей собственной жизнью, а Билл выполняет функции объединяющего их клея».⁴

По мере того как менеджер продвигается на верхние уровни иерархии организации, он должен уделять все больше внимания развитию концептуальных навыков. В противном случае его путь на вершину «пирамиды» может закончиться на дальних подступах. Например, старший инженер, который с головой погружен в технические проблемы, не задумываясь о стратегии развития организации, вряд ли добьется успеха, если ему будет поручено руководство компанией, ибо такие обязанности высших менеджеров, как принятие решений, распределение ресурсов и проведение изменений, требуют более широких взглядов.

Человеческие навыки

Под **человеческими навыками** понимают способности менеджера к работе с людьми и при их непосредственном участии, а также умение эффективно взаимодействовать в качестве члена команды, проявляющееся в том, как должностное лицо относится к сотрудникам (мотивирует, содействует их деятельности и координирует ее, подает пример, общается и разрешает конфликты). Обладая развитыми человеческими навыками менеджер мотивирует подчиненных к самовыражению, стимулирует их вовлеченность в деятельность организации. Такой менеджер любит других людей и пользуется взаимностью. Скотт Макнили, глава *Sun Microsystems*, мотивирует своих работников и помогает им справляться со стрессом при помощи юмора и коллективных игр. Как-то раз он организовал в стенах офиса самое настоящее сражение с использованием водяных пистолетов, в котором исполнял роль командующего одной из сторон. Подобные «мероприятия» способствуют сплочению коллектива и заряжают работников энергией.

Роль человеческих навыков менеджера постоянно возрастает, чему способствуют и глобализация, и возрастание степени многообразия рабочей силы, и неопределенность, и конкуренция за высококвалифицированных работников. Современные менеджеры не должны ограничиваться одними лишь связанными с выполнением работы материальными потребностями. Не меньшее внимание необходимо уделять и эмоциональным нуждам работников. По мнению Янга Шина, руководителя технического отдела образовательного web-сайта *Embark.com*, квалифицированные работники «не любят, когда с ними обращаются, как с рабами».⁵ Напротив, им необходимы лидерство, уважение и возможность максимально способствовать делу организации. Исполнительный директор *eBay* Мег Уитман считает, что наибольшую пользу организации она приносит, поддерживая «радостные, открытые и доверительные» трудовую этику и культуру. Внимание, с которым М. Уитман и другие менеджеры *eBay* относятся к человеческим навыкам, окупается сполна. Высокая мотивация работников помогла компании расширить число лояльных клиентов, и это в условиях жесткой конкуренции. *eBay*

в отличие от многих других Интернет-компаний приносит прибыль. Человеческие навыки приобретают все большее значение в деятельности менеджеров всех уровней, в особенности тех, кто ежедневно контактирует с простыми рабочими. Хорошие сотрудники часто уходят из организаций по вине непосредственных начальников, не умеющих проявить уважение и участие.⁶

Технические навыки

Технические навыки — это специальные знания и умения, необходимые для выполнения рабочих задач, т. е. навыки использования методов, технологий и оборудования, необходимых при выполнении конкретных функций, таких как исследования и разработки, производство или финансы. Владение менеджера техническими навыками предполагает наличие профессиональных знаний, аналитических способностей и умения правильно применять инструментальные и иные средства для разрешения проблем в данной конкретной области. Наиболее важную роль играют технические навыки на низших организационных уровнях. Многие работники получают свою первую управленческую должность (т. е. становятся менеджерами) благодаря прежде всего своим навыкам в технической области. Однако по мере продвижения по ступенькам иерархии потребность в них уменьшается, а значение человеческих и концептуальных навыков возрастает. Например, за семь лет работы в должности инженера-технолога компании *Boeing* Брюс Моравек выработал высочайшие технические навыки в своей области. Но когда ему было поручено возглавить команду специалистов, разрабатывавших новый фюзеляж для «Boeing 757», Б. Моравек, занимавшийся совсем другими элементами конструкции самолета, понял, что уважения и доверия со стороны этих людей он добьется только благодаря человеческим навыкам.

Типы менеджмента

Концептуальные, человеческие и технические навыки менеджеров позволяют им выполнять основные функции управления (планирование, организацию, лидерство и контроль) в крупных и небольших, специализирующихся на производстве товаров и предоставлении услуг, коммерческих и некоммерческих организациях. Но каждый менеджер несет ответственность за выполнение определенных обязанностей: руководит ли он деятельностью различных отделов и подразделений, находится ли на разных уровнях организационных структур. Приведем конкретные примеры. Кевин Курц — менеджер среднего звена студии *Lucasfilm*. Он отвечает за деятельность команд, разрабатывающих маркетинговые программы по продвижению самых «горячих» проектов киностудии, в том числе новой серии «Звездных войн». Доминик Антонеллис — исполнительный директор *New England Confectionary Co. (Necco)*, что выпускает маленькие конфеты-сердечки с надписями типа «Будь моей» или «Поцелуй меня». Оба они — менеджеры, и оба занимаются планированием, организацией, лидерством и контролем в своих фирмах, но в разных пропорциях и используют для исполнения своих функций различные методы.

Вертикальные различия

Один из наиболее важных, определяющих обязанности менеджера, факторов — его положение в организационной иерархии (рис. 1.3). На самой вершине пирамиды

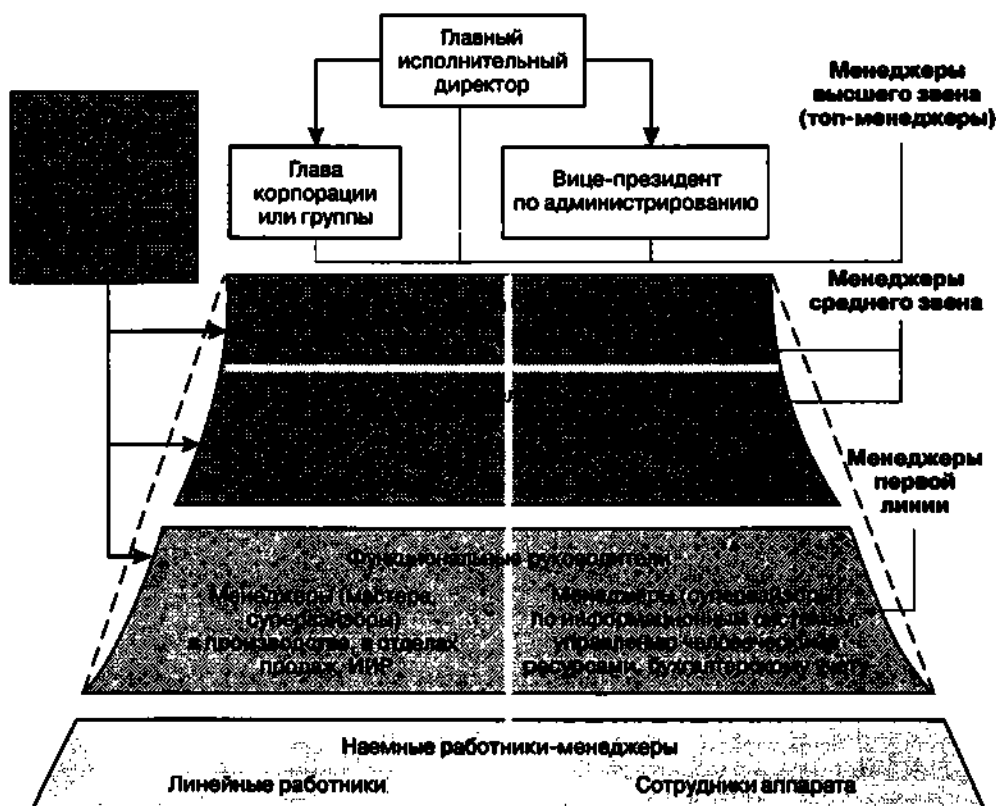


Рис. 1.3. Уровни менеджмента в организационной иерархии

Источник: Thomas V. Bonoma and Joseph C. Lawler, «Chutes and Ladders: Growing the General Manager», *Sloan Management Review*, Spring 1989, 27–37.

находятся топ-менеджеры, несущие ответственность за деятельность организации в целом: президенты компаний, председатели советов директоров, главные исполнительные директора и исполнительные вице-президенты. Топ-менеджеры отвечают за определение целей организации, разработку стратегий их достижения, контроль за внешней средой и интерпретацию событий, в ней происходящих, а также принятие значимых для всей компании в целом решений. Они работают на долгосрочную перспективу, их интересуют тенденции развития внешней среды и общий успех деятельности фирмы. Среди важнейших обязанностей менеджеров высшего звена — осуществление коммуникаций, донесение своего видения организации до всех ее членов, формирование корпоративной культуры и поддержание предпринимательского духа. Топ-менеджеры должны во все большей степени вовлекать в процесс труда всех своих подчиненных, предоставлять им возможности наиболее полно реализовывать свои знания, навыки и способности.

Менеджеры среднего звена занимают позиции на промежуточных уровнях властной пирамиды и отвечают за деятельность важнейших бизнес-единиц и отделов организации. Как правило, «под» средним звеном находятся еще два уровня

управления и более. «Золотая середина» организации несет ответственность за реализацию принятых высшим руководством общих стратегий и процедур и ориентирована прежде всего на краткосрочные перспективы. Менеджеры среднего звена должны поддерживать хорошие отношения с равными себе по должности коллегами, способствовать развитию командной работы и разрешать конфликты.

За последние два десятилетия деятельность менеджеров среднего звена претерпела существенные изменения. В 1980-х и начале 1990-х гг. во многих компаниях от них попросту отказались, что позволило добиться существенного повышения производительности, избавиться от лишнего «жирка». Традиционная пирамидальная структура организации становится более плоской, а значит, ускоряется передача информации с высших уровней на низшие, процесс принятия решений. Обратите внимание, что средняя часть пирамиды на рис. 1.3 вогнута с обеих сторон, так как круг менеджеров среднего звена постоянно сужается.

Необходимо отметить, что, несмотря на сокращение доли менеджеров среднего звена, значение их роли в организациях возрастает. Поскольку объем выполняемых в командах или в рамках проектов работ постоянно возрастает, средним менеджерам приходится решать все более широкий круг организационных проблем и вопросов. В корпоративном мире резко вырос спрос на так называемых менеджеров проектов.

Менеджер проекта отвечает за реализацию определенной рабочей задачи, требующей участия выполняющих различные функции сотрудников с разных уровней организации, а также из-за ее пределов. Кроме того, менеджер одного из проектов может быть руководителем или членом команды по выполнению других рабочих задач; при этом сами задачи могут охватывать несколько географических регионов, культур и функций.

Менеджеры проектов обеспечивают движение информации и коммуникации не в традиционном вертикальном, а в горизонтальном направлении, что ускоряет организационный отклик на изменения внешней среды. К примеру, организационная структура ведущего австралийского агентства недвижимости и финансовой компании *Lend Lease* построена по принципу управления проектами. Для каждого нового проекта формируется особая команда менеджеров и сотрудников. Так, команда по строительству торгового комплекса *Bluewater* в графстве Кент, Англия, состояла из архитекторов, инженеров, менеджеров, специалистов по производству, планированию, строительству, розничной торговле и связям с общественностью, финансовых аналитиков и потенциальных покупателей; и всеми ими руководил один менеджер проекта. Управление проектами усложняет работу менеджеров среднего звена и одновременно делает ее более интересной. Новые условия работы требуют от менеджеров новых навыков: умения вдохновлять и мотивировать группу выполняющих различные функции исполнителей, умения вести переговоры, готовности слушать других и умения четко донести свою точку зрения, добросовестности и честности, а самое главное — умения управлять изменениями и конфликтами.

Менеджеры низшего звена несут непосредственную ответственность за производство товаров и услуг, т. е. находятся на первом или втором уровнях управления, занимая должности мастеров (супервайзоров), линейных менеджеров, начальников секторов, офис-менеджеров и т. д. Они обязаны выполнять установленные пра-

вила и процедуры, обеспечивая эффективность производства, предоставлять техническую помощь, мотивировать подчиненных, уделяя основное внимание выполнению повседневных задач. Например, Стефани Карвер, менеджер по производству ресторана *Bennigan's Grill and Tavern*, контролирует действия всех работников кухни, следит, чтобы пища была безопасной, а процесс ее приготовления — производительным. В ее задачи входит мотивация и помощь молодым и зачастую неопытным работникам, снижение потерь, контроль за соблюдением санитарных норм и правил безопасности.

Горизонтальные различия

Существенное влияние на деятельность менеджеров оказывает их положение в горизонтальной плоскости. **Функциональные менеджеры** отвечают за работу отделов, выполняющих одну из необходимых для деятельности организации функций, все сотрудники которых обладают схожими навыками и опытом. К числу функциональных отделов относятся отдел рекламы, отдел продаж, отдел человеческих ресурсов, производственный отдел, финансовый отдел и бухгалтерия. Линейные менеджеры несут ответственность за деятельность производственных и маркетинговых отделов, выпускающих и продающих товары или услуги. Отдельно можно выделить финансовых менеджеров и менеджеров по человеческим ресурсам, функции которых состоят в обеспечении деятельности линейных отделов.

Генеральные менеджеры отвечают сразу за несколько выполняющих различные функции отделов. Например, генеральный менеджер самостоятельного подразделения несет ответственность за результаты деятельности всех функционирующих в нем отделов. Обязанности генеральных менеджеров во многом схожи с функциями менеджеров проектов, так как им приходится координировать работу сотрудников самых разных отделов.

Менеджеры проектов играют жизненно важную роль в современных организациях. Уильям Кельви, директор по автоматизации Национальной ассоциации по операциям с залоговыми США (известной также как *FannieMae*), говорит: «Автоматизация и наделение властью позволяют избавить менеджеров от наблюдения за повседневными операциями. Все превращается в проекты. Именно так сегодня работает *FannieMae*».⁷

Что значит быть менеджером?

Мы рассмотрели выполнение менеджерами различных организационных уровней основных обеспечивающих деятельность компаний функций, что требует от них использования концептуальных, человеческих и технических навыков. Но если вы никогда не исполняли обязанности менеджера, вам достаточно сложно представить, чем же заполнены часы и дни их работы. Обязанности менеджеров столь разнообразны, что для их подробного описания был проведен целый ряд исследований. Лучше других на вопросы о повседневной деятельности менеджеров отвечает Генри Минцберг.⁸ Ученый многие месяцы буквально следовал по пятам за участвовавшими в исследовании менеджерами, фиксируя все выполняемые ими дела. Г. Минцберг выделил три основные характеристики управленческой деятельности и десять основных исполняемых менеджерами ролей. Последующие исследования подтвердили правильность выводов исследователя.⁹

Деятельность менеджеров

Рабочий день менеджера представляется стороннему наблюдателю хаотичным. Брюс Нельсон, исполнительный директор компании *Office Depot*, работает 14 часов в сутки, контролируя деятельность 947 магазинов, расположенных в восьми часовых поясах. В течение одной рабочей недели Б. Нельсона можно застать за просмотром электронной почты во время перелета в магазины, находящиеся в трех разных штатах, изучением деятельности конкурентов под видом обыкновенного покупателя магазина *OfficeMax*, обедом с представителями крупной компании-покупателя, во время которого он рассказывает о состоянии дел в отрасли, встречами с менеджерами из штаб-квартиры (каждая длится не более 15 мин, на большее просто нет времени), общением с представителями медиа и получением награды за достижения его организации в области информационных технологий.

Разнообразные проблемы и оперативные решения. Менеджеру приходится иметь дело с множеством разнообразнейших проблем, и он просто не имеет физической возможности обстоятельно разобраться, вникнуть в каждую из них. В среднем решение одной оперативной задачи занимает менее 9 мин. Как и автогонщику, менеджеру приходится постоянно «переключать передачи», ведь требующие немедленного вмешательства кризисные ситуации перемежаются с тривиальными событиями самым непредсказуемым образом. Вот пример всего лишь двух часов работы Джанет Говард, типичного генерального менеджера. Обратите внимание, как часто прерывается ее работа, как разнообразны возникающие проблемы и как быстро принимаются решения.

- 7:30 Джанет приезжает на работу и начинает планировать свой день.
- 7:37 Морган Кук, подчиненный, заходит в офис Джанет, чтобы обсудить вчерашний торжественный ужин и просмотреть анализ издержек по проекту микрокомпьютера.
- 7:45 Пат, секретарь Джанет, звонит по телефону: «Ночью в городском офисе была серьезная авария с водопроводом. Ущерб от лопнувшей трубы составил примерно \$50 тыс. Последствия будут устранены через три дня. Я подумала, что вам стоит знать об этом».
- 8:00 Пат приносит почту и просит проинструктировать ее относительно полученного от Джанет отчета.
- 8:14 Звонит бухгалтер, с которым Джанет пыталась связаться накануне. Они обсуждают проблемы учета.
- 8:25 Заходит мистер Нанс. Он считает, что менеджер по продажам не умеет взаимодействовать с подчиненными и просит принять меры. Джанет пересматривает расписание и находит время для расследования инцидента.
- 9:00 Джанет возвращается к чтению почты. Одно из писем — жалоба покупателя. Менеджер диктует сдержанный конструктивный ответ. Пат докладывает о телефонных звонках.
- 9:15 Срочный звонок от Ларри Болдуина. Собеседники вновь обсуждают упущенные возможности, недовольство работников, потенциальные методы продвижения товаров и другие насущные дела.¹⁰

Рабочий день менеджера проходит в сумасшедшем темпе. Менеджер работает очень быстро, что предполагает огромные энергетические затраты. Руководители,

за которыми наблюдал Г. Минцберг, ежедневно в среднем просматривали 36 писем, посещали 8 встреч и обязательно обходили офис или производственные помещения. Не успевает менеджер составить план работы на день, как возникают непредвиденные отвлекающие обстоятельства. Необходимо проводить новые встречи. Даже вне офиса руководители работают с рабочими материалами и электронной почтой.

В одну из пятниц в чикагском аэропорту О'Хара подсчитали, что Х. Мерфи встретился с 45 работниками. Кроме того, он принял делегацию местных жителей, которые жаловались на шум взлетающих и приземляющихся самолетов, побеседовал с двумя рассерженными руководителями французской фирмы, попытался успокоить члена городского совета, латиноамериканца, сетовавшего на неудобства, причиняемые пассажирам авиакомпания *Mexicana Airlines* при разгрузке багажа, посетил новую пожарную станцию аэропорта и строительство диспетчерской башни стоимостью \$20 млн. И это до событий 11 сентября 2001 г., после которых управление работой аэропортов многократно усложнилось. Такие темпы работы — нормальное явление для большинства менеджеров. Менеджмент приносит удовлетворение, но он может быть сопряжен и с разочарованиями и стрессами (см. «Из первых уст»).

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

ХОТИТЕ БЫТЬ МЕНЕДЖЕРОМ? ПОДУМАЙТЕ ЕЩЕ РАЗ!

Первая обучающая программа для будущих менеджеров компании *FedEx* носила название «Могу ли я быть менеджером?». Для большинства людей управленческая позиция в организации — позитивный, и к тому же перспективный, шаг вверх по карьерной лестнице. И действительно, в жизни менеджера много привлекательного. Однако немало в ней и проблем, и далеко не каждому человеку работа менеджера оказывается в радость. Вот несколько аспектов, над которыми мы советуем поразмыслить всем, кто завтра собирается стать менеджером.

Повышенная нагрузка. Многие менеджеры работают по 70–80 часов в неделю, а некоторые и того больше. Менеджер всегда приходит на работу раньше всех, а уходит одним из последних. Мэтт Скотт, программист, получивший руководящую должность в компании *Fore Systems Inc.*, оказался не готов к работе с многочисленными документами и перегруженному встречам рабочему дню.

Постоянное чувство долга. Работа менеджера никогда не заканчивается. Нэнси Карреон, ассоциированный партнер одной архитектурной фирмы, иногда просыпается среди ночи с мыслью о том, что ей необходимо сделать — и тогда она встает и начинает работать. Джордж Поллард, старший менеджер по кадрам, говорит: «Менеджер всегда на чеку. Мы представляем компанию даже когда не находимся на службе».

Ответственность за других людей. Очень многие становятся менеджерами потому, что им нравится сама идея обладания властью над другими людьми. В реальности же многие менеджеры чувствуют себя «задавленными» ответственностью за действия подчиненных и поддержание дисциплины. Сегодня Лаура Келсо прекрасно справляется со своими обязанностями, а на первых порах, как она рассказывает, долго мучалась, прежде чем принять окончательное решение об увольнении сотрудника. Новоиспеченные менеджеры порой изумляются тому, сколько времени приходится тратить на решение «кадровых проблем». Келли Чэннел, оставившая пост менеджера, говорит об этом так: «В чем проблема [в отношении управления кадрами]? В том, что "кадры" — это живые люди... Быть хорошим менеджером —

значит воспитывать их, выслушивать их проблемы, консультировать их, а к концу рабочего дня братья-таки за свою собственную работу... Не думайте, что нам легко нести бремя ответственности. Управлять людьми совсем не так просто, как может казаться».

Давление сверху и снизу. Для многих это самый трудный аспект менеджмента. Все менеджеры, кроме разве что высших «эшелонов власти», как будто зажаты в тиски между подчиненными и вышестоящим начальством. Один разработчик компьютерных программ так и объяснил свое желание оставить пост менеджера: «Мне не нравится навязывать другим организационную политику и технические решения, с которыми я лично не согласен. Мне трудно заставлять людей делать то, за что я бы никогда не взялся сам. Я имею в виду сверхурочные работы или необходимость по первому приказанию срывать с места и лететь в командировку». Менеджер может быть не согласен с решением вышестоящего руководства, но обязан исполнять его.

Кто-то считает, что сложности менеджмента не стоят того, чтобы им заниматься. Для кого-то управление оказывается приносящей моральное и материальное удовлетворение деятельностью. Один из способов быть менеджером и счастливым человеком — вовремя и честно ответить на вопрос: а действительно ли я хочу управлять людьми?

Источники: Heath Row, «Is Management for Me? That is the Question», Fast Company (February-March 1998): 50-52; Timothy D. Schellhardt, «Want to Be a Manager? Many People Say No, Calling Job Miserable», The Wall Street Journal (April 4, 1997): A1, A4; Matt Murray, «A Software Engineer Becomes a Manager, with Many Regrets», The Wall Street Journal (May 14, 1997): A1, A14; Hal Lancaster, «Managing Your Career: Nancy Carreon Works Long, Hard Weeks. Does She Need To?», The Wall Street Journal (May 13, 1997): B1; and Matt Murray, «Managing Your Career — The Midcareer Crisis: Am I in This Business to Become a Manager?», The Wall Street Journal (July 25, 2000), B1.

Роли менеджеров

Исследования Г. Минцберга и других ученых показывают, что управленческая деятельность может быть описана в терминах исполнения менеджерами десяти основных ролей (табл. 1.1). Роль — это набор представлений о поведении менеджера. Основные роли могут быть сгруппированы в три концептуальные категории: информационные (управление информацией), межличностные (управление людьми) и связанные с принятием решений (управление действиями). Каждая роль предполагает выполнение определенных видов деятельности, что в конечном итоге и обеспечивает выполнение всех четырех управленческих функций (планирование, организация, лидерство и контроль). Для облегчения понимания основных моментов деятельности менеджера мы разделяем ее на категории и роли, но следует помнить, что в реальной жизни «смена масок» происходит практически мгновенно. Фактически речь идет о разных гранях одной главной роли. Или, как отмечает Г. Минцберг: «Менеджер, который только осуществляет коммуникации или только размышляет, не имеет ни единого шанса на успех, и только тот, кто «делает», может справиться с любой проблемой в одиночку»."

Информационные роли. Информационные роли описывают виды управленческой деятельности, направленные на создание и развитие информационной сети. У генеральных менеджеров 75% рабочего времени уходит на разговоры с другими людьми. Роль *наблюдателя* предполагает получение менеджером текущей информации из множества источников: от руководителей, коллег и подчиненных, средств массовой информации, внешних субъектов. Исполнительный директор

Таблица 1.1
Десять ролей менеджеров

Категория	Роль	Виды деятельности
Информационные	Наблюдатель	Поиск и получение информации; просмотр периодической печати и отчетов, личные контакты
	Проводник	Передача информации другим членам организации; рассылка напоминаний и отчетов, телефонные звонки
	Оратор	Информирование внешних субъектов; речи, отчеты, записки
Межличностные	Глава	Проведение церемониальных и символических мероприятий; встреча гостей; подписание юридических документов
	Лидер	Руководство и мотивация подчиненных; обучение, консультации и коммуникации с работниками
	Связующее звено	Поддержание информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами; почта, телефонные разговоры, встречи
Связанные с принятием решений	Предприниматель	Инициация новых проектов; поиск новых идей, завоевание сторонников
	«Пожарный»	Урегулирование споров и иных проблем; разрешение конфликтов между подчиненными; адаптация к кризисам во внешней среде
	Распределитель ресурсов	Решения о выделении ресурсов; составление графиков, бюджетов, расстановка приоритетов
	Участник переговоров	Участие в переговорах с профсоюзами о контрактах, зарплатах, закупках, бюджетах; представление интересов отделов

Источники: Henry Mintzberg, «The Nature of Managerial Work», (New York: Harper & Row, 1973), 92–93; Henry Mintzberg, «Analysis from Observation», *Management Science*, 18, 1971, B97–B110.

Cisco Systems Дж. Чемберс около 50% своего времени тратит на общение с покупателями. Ему необходимо знать, что компания делает хорошо, а что она могла бы улучшить. Роли *проводника* и *оратора* представляют собой прямую противоположность роли наблюдателя, так как, исполняя их, менеджер передает текущую информацию другим людям в организации и вне ее. Практика наделения властью работников низших уровней организации предполагает получение ими и дополнительной информации от менеджеров. В качестве примера хорошего исполнителя роли оратора можно привести главу *American Airlines* Дональда Карти: через два месяца после террористических атак 11 сентября в Нью-Йорке в катастрофу попал самолет его компании, и менеджер приложил максимум усилий для того, чтобы обеспечить доступ к информации родственникам погибших и репортерам.

Межличностные роли. Исполнение менеджером межличностных ролей предполагает акцент на его взаимоотношениях с другими людьми и использование рассмотренных нами человеческих навыков. В роли *главы* менеджер проводит в своем отделе или организации церемонии и различные символические мероприятия. Занимая определенную должность, он представляет фирму в целом. Пример — раздача наград лучшим работникам менеджерами подразделений в сети закусочных *Taco Bell*. Роль *лидера* требует от менеджера действий, направленных на мотивацию подчиненных, осуществление коммуникаций и оказание влияния. Менеджер как *связующее звено* обеспечивает устойчивость информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами. Глава *Coca-Cola Co.* Дуглас Дафт подчеркивал важность исполнения роли связующего звена в свете произошедших не так давно в его компании событий. Он имел в виду случаи отравления напитком в Бельгии, вылившиеся с точки зрения связей с общественностью в настоящий кошмар, и неудачное решение о приобретении компании *Cadbury Schweppes* без положенного согласования с руководством Европейского союза. В результате от добрососедских отношений *Coca-Cola* с европейскими потребителями, организациями и властями не осталось камня на камне. Тогда Д. Дафт отправился в «турне доброй воли» из Брюсселя в Рим. По пути он встречался с властями, инвесторами и работниками и узнавал, что идет не так и как это можно исправить.

Роли, связанные с принятием решений. Эти роли выходят на авансцену в тех случаях, когда менеджер встает перед выбором или необходимостью действий, и чаще всего требуют от него и человеческих и концептуальных навыков. Роль *предпринимателя* заключается в инициировании перемен. Менеджеры постоянно думают о том, как превратить будущее в настоящее. Стремление к устранению текущих проблем побуждает их к инициации действий, позволяющих исправить недостатки. Менеджер как «*пожарный*» занимается разрешением конфликтных ситуаций между подчиненными или между своим отделом и другими подразделениями организации. Роль *распределителя ресурсов* связана с решениями о наиболее целесообразном использовании людей, времени, оборудования, бюджетных средств и прочих ресурсов для достижения планируемых результатов. Менеджер должен решить, на какие проекты выделить деньги, какие из жалоб покупателей рассмотреть в первую очередь и даже как распорядиться собственным временем. И наконец, роль *участника переговоров* заключается в осуществлении коммуникаций и заключении сделок, способствующих достижению необходимых вверенной менеджеру организационной единице результатов. Например, он может встречаться и вести формальные переговоры с поставщиками о более ритмичной доставке грузов, с проверяющими — о необходимости выделения дополнительных средств из бюджета или с профсоюзом — о жалобах работников.

То, в какой мере менеджер исполняет каждую из этих 10 ролей, зависит от ряда факторов, таких как место менеджера в организационной иерархии, его природные способности и навыки, тип организации, поставленные цели. На рис. 1.4 показано, какое значение придают ролям лидера и связующего звена менеджеры высшего и среднего звеньев и первой линии. Обратите внимание, что по мере повышения статуса менеджера в организации значение роли лидера постепенно убывает, а значение роли связующего звена, наоборот, растет.

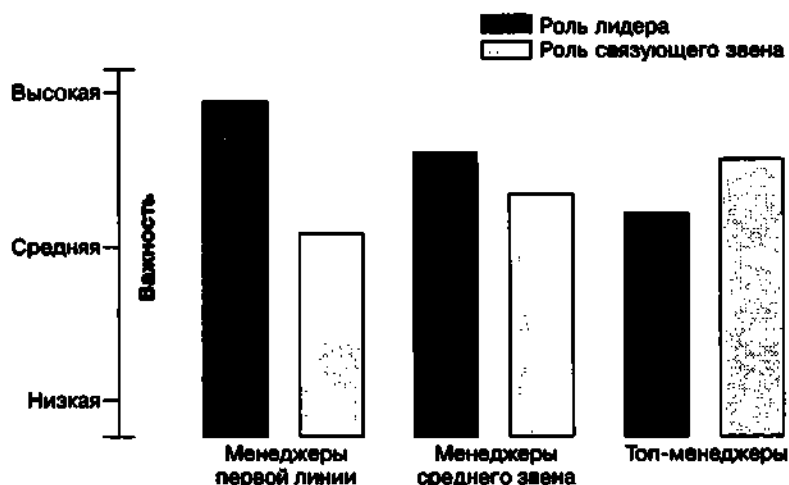


Рис. 1.4. Значимость ролей лидера и связующего звена на разных уровнях иерархии

Источник: По материалам A. J. Kraut, P. R. Pedigo, D. D. McKenna, and M. D. Dunnette, «The Role of the Manager: What's Really Important in Different Management Jobs», *Academy of Management Executive* 3 (1989), 286–293.

Значение той или иной роли в произвольный момент времени может определяться и другими факторами, к примеру, изменением внешней ситуации. Скажем, топ-менеджер может чаще всего выступать в роли оратора, главы и участника переговоров. Однако появление новых конкурентов потребует повышенного внимания к роли наблюдателя, а снижение морального духа работников и потеря курса требуют исполнения роли лидера. Менеджер по маркетингу обычно исполняет межличностные роли, так как его деятельность предполагает постоянные контакты с людьми, а финансовый менеджер будет скорее исполнять роли, связанные с принятием решений, например роли распределителя ресурсов и участника переговоров. Но, несмотря на эти отличия, всем менеджерам время от времени приходится исполнять и информационные и межличностные роли, и роли по принятию решений, ибо того требуют интересы организации. Чтобы знать, какая роль требуется в тот или иной момент времени, менеджеры постоянно держат руку на пульсе событий внутри организации и за ее пределами.

Менеджмент в малом бизнесе и некоммерческих организациях

Малый бизнес играет все более важную роль в экономике. Каждый месяц регистрируются сотни новых компаний, организуемых людьми, которые попали под сокращение штатов в корпорациях или добровольно покинули мир большого бизнеса в поисках более спокойной деятельности и здорового баланса между работой и семьей. Многие малые предприятия создают женщины и представители этнических меньшинств, столкнувшиеся с предвзятым отношением к себе в крупных компаниях. Кроме того, развитию малых предприятий способствуют открываемые Интернетом возможности. Захлестнувшая американскую экономику в конце 1990-х гг. огромная волна так называемых электронных компаний была

обусловлена не только желанием разбогатеть, но и стремлением людей вырваться из пут крупных организаций, начать что-то свое, новое и интересное.

Под воздействием глобальной конкуренции, государственного регулирования и новых требований покупателей деятельность малых фирм постоянно усложняется. Критическим условием успеха оказывается грамотный менеджмент — увы, руководителям малых предприятий подчас не хватает управленческих навыков. Результаты одного из исследований тенденций развития малых предприятий свидетельствуют о том, что почти половина респондентов воспринимают неадекватность управленческих навыков как непосредственную угрозу для своих компаний. В то же время в крупных организациях число таких ответов не превышало 25%. Подробнее о менеджменте в малом бизнесе и электронных компаниях мы расскажем в гл. 6.

Интересно, что в малом бизнесе распределение управленческих ролей существенно отличается от их «штатного расписания» у корпоративных менеджеров. В небольших компаниях на первый план выходит роль оратора, так как здесь каждый менеджер должен продвигать свою не очень известную, но развивающуюся фирму во внешний мир. Не менее важное значение имеет и исполнение роли предпринимателя: менеджеры должны подходить к своей работе творчески, генерировать и реализовывать новые идеи, способствующие повышению конкурентоспособности компании. Роли лидера и информационные роли имеют меньшее значение.

Еще одна сфера применения управленческих талантов — некоммерческие организации (общественные организации, университеты, городские администрации, больницы, государственные школы, симфонические оркестры, музеи). Функции планирования, организации, лидерства и контроля применяются в некоммерческих организациях в той же мере, что и во всех остальных; менеджеры этих организаций используют все управленческие навыки для выполнения во многом аналогичных задач. Главное отличие состоит в том, что в коммерческой сфере деятельность менеджеров направлена на зарабатывание денег для компании, а в некоммерческой — на осуществление тех или иных социальных функций. Данное отличие определяет уникальные характеристики и нужды некоммерческих организаций, вследствие чего их менеджерам приходится решать не характерные для коммерческой сферы проблемы.

Как правило, источниками финансовых ресурсов некоммерческих организаций являются не продажи товаров и услуг, а государственные ассигнования, гранты и добровольные пожертвования. Менеджеры коммерческих организаций заняты совершенствованием товаров и услуг, что позволяет добиться увеличения выручки от продаж. Клиенты некоммерческих организаций обычно не платят за предоставляемые им услуги, поэтому главной проблемой становится обеспечение стабильного притока денежных средств, продолжение деятельности. Так как выделяемые на обслуживание клиентов ресурсы жестко лимитированы, менеджерам таких организаций необходимо сфокусировать внимание на максимально возможном снижении издержек. Ведь спонсоры хотели бы, чтобы их деньги шли непосредственно на помощь нуждающимся, а не на покрытие накладных расходов организации. Если менеджеры не в состоянии продемонстрировать умение эффективно распоряжаться деньгами, у организации возникают проблемы с получением новых пожертвований или государственных ассигнований.

Далее, поскольку традиционные оценки *практических результатов* деятельности к некоммерческим организациям неприменимы, встает вопрос: что, собственно, представляют собой результаты их деятельности и как оценивать ее эффективность? Оценить количество заработанных долларов и центов относительно просто, но как быть некоммерческим организациям, которым приходится оценивать такие нематериальные результаты, как «улучшение здравоохранения» и «состояния лиц, лишенных гражданских прав»? Естественно, что возникают проблемы и с оценкой деятельности сотрудников и менеджеров. Последним приходится привлекать не только клиентов, но и волонтеров, а также добровольных спонсоров, от которых они полностью зависят. Но ведь контролировать работу волонтера и диктовать ему условия труда (как в случаях с наемными работниками) невозможно...

Предложенные Г. Минцбергом роли применимы и к менеджерам некоммерческих организаций, хотя и в несколько иной степени. Очевидно, что в некоммерческих организациях менеджеры должны уделять особое внимание ролям оратора (привлечение спонсоров и внимания общественности), лидера (мотивация работников при меньших финансовых возможностях) и распределителя ресурсов (изыскание и использование государственной и частной помощи).

Менеджеры всех организаций — и крупных корпораций, и малых предприятий, и некоммерческих организаций — должны стремиться к совершенствованию и интеграции всех своих функций и ролей, чтобы и они сами, и их организации могли встречать новые трудности в «полной боевой готовности». Одним из проявлений данной боеготовности можно считать использование Интернета. О том, как возможности Сети используются в органах государственной власти, читайте во вставке «Лидерство онлайн».

ЛИДЕРСТВО ОНЛАЙН

ЧТОБЫ СНИЗИТЬ НАЛОГИ, НАЖМИТЕ ЗДЕСЬ

Многие люди считают органы государственной власти медлительными и неэффективными бюрократическими структурами, впустую тратящими и время и деньги. Впрочем, ситуация изменяется: некоторые государственные структуры внедряют Интернет-технологии, чем экономят деньги налогоплательщиков и вообще облегчают им жизнь.

Web-сайт Налогового управления США (<http://www.irs.gov>) можно считать одним из лучших образцов соответствия миссии организации среди не только государственных, но и корпоративных структур. Одной из сложнейших логистических задач Управления всегда было распространение бланков налоговых деклараций. Для обработки миллионов почтовых запросов на получение многочисленных налоговых деклараций и материалов требуется настоящая армия служащих: одни сортируют корреспонденцию, другие составляют конверты с ответами, третьи печатают адреса и т. д. Обработка одного запроса обходится приблизительно в \$3. Руководство Налогового управления признало существование проблемы и пять лет назад, когда создавался web-сайт, поставило во главу процесса задачу оптимизации распространения налоговых деклараций. Сегодня с сайта загружается свыше 100 млн деклараций в год, при этом один электронный запрос обходится Управлению (а следовательно, и налогоплательщикам) менее одного цента. Многие из занимавшихся обработкой почтовых запросов сотрудников прошли переобучение и сегодня выполняют другие задания.

Возможностями Интернета пользуются и власти американских штатов. Например, web-сайт штата Вашингтон, называющийся *Access Washington* (<http://www.access.wa.gov>), предлагает более 200 электронных ресурсов и служб. Здесь можно подать заявление о выдаче пособий по безработице, обратиться за всевозможными разрешениями, подать иск о компенсации ущерба, заплатить ежеквартальный налог с частных предпринимателей, зарезервировать место для пикника в национальном парке, подобрать дом престарелых и даже проверить данные приходящей няни на предмет криминального прошлого. *Access Washington* поддерживается Управлением информационных услуг штата и считается одним из лучших государственных web-сайтов в США. Автоматизация рутинных транзакций и запросов информации облегчает работу органов власти, а также экономит посетителям многие часы ожидания в очередях. Для налогоплательщиков немаловажен и тот факт, что Управление информационных услуг находится на полном самообеспечении. Его основные доходы связаны с реализацией компьютеров и прочей электроники школам, некоммерческим организациям и другим госструктурам, а также с предоставлением ряда высокотехнологичных услуг, в том числе от web-хостинга. За один год в развитие web-сайта и ряда других служб было вложено \$7,9 млн. Глава Управления информационных услуг Стив Колодни рассматривает информационные технологии как средство улучшения жизни людей. Он стремится изменить традиционный образ служащего государственного органа, образ бумагомайки, на имидж современного человека, оказывающего обществу реальные и, что самое главное, ценные услуги.

Источники: Les Gomes, «Fix It and They Will Come: E-Commerce Isn't Dead, Just Broken», The Wall Street Journal (February 12, 2001), R4, and Missy Sullivan, «Red Tape Buster», Forbes (Best of the Web), (May 21, 2001), 42.

Менеджмент и новое рабочее место

Стремительное развитие внешней среды влекут за собой трансформации, во многих случаях до неузнаваемости изменяющие задачи менеджеров. Мы называем такие перемены переходом к новым, современным условиям труда, а значит, и менеджменту (табл. 1.2). Отличительная черта происходящей трансформации состоит в том, что новое рабочее место строится уже не на атомах, а на битах, т. е. не на оборудовании и прочих материальных активах, а на информации и идеях. С окончанием индустриальной эпохи и началом эпохи информационной изменились и работники, и характер труда и менеджмент. Раньше отличительными характеристиками процесса труда были выполнение рутинных, специализированных задач и стандартизированные процедуры контроля. Как правило, работники приписывались к какой-то конкретной части компании, например к автомобильному заводу в Детройте или страховому агентству в Де-Мойне. Организационные координация и контроль осуществлялись посредством вертикальной иерархии, когда правом принятия решений наделены только менеджеры высших уровней.

На новом рабочем месте процесс труда характеризуется свободными потоками и гибкостью. Данное изменение наиболее заметно в так называемых электронно-коммерческих (э-коммерческих) и вообще во всех Интернет-организациях, которые по определению должны мгновенно реагировать на любые рыночные и конкурентные изменения. Впрочем, потребность в увеличении темпов труда и гибкости ощущается в любой организации. Менеджеры наделяют сотрудников дополнительной властью в расчете на то, что они будут самостоятельно использовать открывающиеся возможности и решать проблемы по мере их возникновения. Организация строится не по иерархическому, а по сетевому принципу, причем

Таблица 1.2.
Переход к новому рабочему месту

	Старое рабочее место	Новое рабочее место
Характеристики		
<i>Ресурсы</i>	Атомы — материальные активы	Биты — информация
<i>Рабочие задания</i>	Структурированные	Локализованные
<i>Работники</i>	Зависимые работники	Работники, наделенные полномочиями, свободные агенты
Действующие на организацию силы		
<i>Технология</i>	Механическая	Цифровая, э-бизнес
<i>Рынки</i>	Локальные, внутренние	Глобальные, включая Интернет
<i>Рабочая сила</i>	Однородная	Разнообразная
<i>Ценности</i>	Стабильность, производительность	Изменения, скорость
<i>События</i>	Спокойные, предсказуемые	Турбулентные, более частые кризисы
Управленческие компетенции		
<i>Лидерство</i>	Автократическое	Дисперсное, наделение властью
<i>Фокус</i>	Прибыль	Связи с покупателями и работниками
<i>Организация труда</i>	Индивидуальная	Командная
<i>Отношения в коллективе</i>	Конфликты, конкуренция	Взаимодействие
<i>Организационный дизайн</i>	Производительность труда	Экспериментирование, обучающаяся организация

процесс труда нередко имеет *виртуальный* характер. Благодаря современным информационным технологиям и средствам связи сотрудники могут выполнять свои обязанности не в офисе, а дома или где-либо еще, причем в любое время дня и ночи. Гибкий график работы, удаленный доступ к компьютерным сетям, виртуальные команды — новые подходы к организации труда становятся все более популярными, что требует от менеджеров новых навыков и компетенций. В соответствии с экспертными оценками в США число работающих вне офисов и связывающихся с ними по сети сотрудников достигло 9 млн человек и в течение следующих пяти лет ряды «армии домашнего труда» будут только увеличиваться. В одной только компании AT&T насчитывается 7500 полностью мобильных работников.

«Команда» в современной организации может также включать внешних подрядчиков (контракторов), покупателей, конкурентов и *свободных агентов*, не представляющих никакой конкретную организацию, а просто работающих над отдельными проектами. В таких условиях наиболее ценными для организации являются быстро обучаемые, обменивающиеся знаниями с другими, готовые работать в ситуациях повышенного риска, нестабильности и неопределенности сотрудники.

Действующие на организацию силы

Самое мощное из воздействующих на современные организации и менеджмент изменений связано с *технологией*. В 1995 г. в мире насчитывалось 238 млн компью-

теров и 39 млн пользователей Интернета, а пять лет спустя эти показатели выросли до 530 млн компьютеров и свыше 316 млн пользователей Сети. Влияние глобального интенсивного развития технологий на организации и менеджмент поистине огромно. Сотрудники и удаленные партнеры все чаще объединяют свои усилия с помощью *цифровых сетевых технологий*. Еще более расширяет возможности организаций *беспроводная связь*, позволяющая людям работать в прямом смысле слова где угодно, а не только за подключенным к корпоративной сети компьютером. К примеру, посредством беспроводного доступа в Интернет торговые работники уже сегодня могут отправлять и получать электронные сообщения на свои карманные компьютеры, что способствует скорейшему заключению сделок.

Одним из самых больших технологических скачков является появление *Интернета*, вслед за которым идет изменение самого способа ведения бизнеса. Всего лишь несколько лет назад Сеть была не более чем предметом любопытства любопытных менеджеров. Еще в 1999 г. Джек Уэлч настаивал на необходимости освоения менеджерами *General Electric* ресурсов Интернета. Прошло не так много времени, и сегодня GE с помощью Сети сокращает уровни менеджмента, стимулирует работу в командах, совершенствует покупательский сервис и экономит финансовые ресурсы. Компании создают *интранеты* и *экстранеты* — коммуникационные системы, использующие Интернет-технологии для объединения работников, менеджеров, свободных агентов, покупателей, поставщиков, партнеров, подрядчиков и акционеров в единый информационный поток. Организации обращаются к идеям и моделям электронного бизнеса (*э-бизнеса*), чтобы увеличить скорость выполнения рабочих заданий, повышения качества и уровня сервиса покупателей.

Интернет и другие новые технологии тесно связаны с глобализацией, еще одной оказывающей огромное влияние на организации силой. Поток информации, денег, идей и товаров связывают людей всего мира, и эти взаимозависимости становятся все более тесными. Например, французская шинная компания *Michelin* получает 35% своих доходов от деятельности на территории США, а у американской корпорации *Johnson & Johnson* 43% бизнеса рассредоточено за рубежом. 56% из 22 тыс. работников немецкой фармацевтической компании *Schering AG* проживают за пределами Германии. Современные покупатели отдают предпочтение глобальной деятельности и рассчитывают на всемирную поддержку со стороны организаций.

Менеджеры зачастую работают с виртуальными командами, состоящими из представителей разных стран. Следовательно, они должны осознавать *культурологические отличия* этих стран и народов. *Многообразие* населения и рабочей силы стало фактом, с которым должна считаться любая организация. Талантливые, образованные работники теперь ищут возможности для применения своих знаний по всему миру, равно как и организации не ограничивают поиск лучших кадров какими-то конкретными территориями. Еще один фактор многообразия — разновозрастной характер рабочей силы, когда в одной и той же команде или проекте работают люди разных возрастов. Раньше это было редкостью, а сейчас встречается сплошь и рядом.

В свете этих трансформаций организации начинают ценить не стабильность и производительность труда, а *изменения и скорость*. На протяжении большей части XX в. в организациях существовала уверенность в стабильности миропорядка. Новая парадигма состоит в том, что изменения и хаос есть естественный порядок

вещей. Происходящие в современном мире события турбулентны и непредсказуемы, а кризисы различных масштабов происходят намного чаще.

В результате происходит переосмысление подходов к организации, направлению и мотивации персонала. По словам одного консультанта, многие привыкшие к старому порядку менеджеры жалуются, что работники более не желают играть по их правилам. И вот что отвечает им консультант: «А с какой стати они должны играть по правилам? Ведь правил-то уже не существует!»¹²

Новые компетенции менеджеров

Мы отмечали, что деятельность разных менеджеров строится различным образом. В зависимости от положения в иерархии и должностных обязанностей менеджеры применяют разные навыки и решают различные задачи. Но для всех менеджеров человеческие навыки приобретают все большее значение. Например, в одном из опросов менеджеры должны были охарактеризовать влияние Интернета на их повседневную деятельность. Среди основных умений, которыми должен обладать менеджер в эпоху Сети, большинство респондентов назвали эффективные коммуникации, удержание талантливых работников и мотивацию. Вообще говоря, для руководителей эти качества были важны всегда, но сегодня, в условиях рассредоточенности сотрудников и виртуального характера процесса труда, их значение возрастает.

Сегодня лучшие менеджеры отказываются от принципа командования и контроля в пользу управления неопределенностью и создания быстрых, гибких, адаптирующихся, ориентированных на взаимоотношения организаций. *Лидерство* распределяется по всей организации; менеджеры передают подчиненным дополнительные властные полномочия, чтобы стимулировать их творческие способности и генерирование новых идей. Для нового рабочего места модель, в которой руководители контролируют сотрудников, вряд ли применима, ибо умственные возможности работников начинают превалировать над материальными активами. Более того, менеджерам все чаще приходится иметь дело с рассредоточенными работниками, что требует иного подхода к лидерству. Новое лидерство связано скорее с воспитанием, направлением и поддержкой, нежели с приказами и контролем над их исполнением.

Если раньше все усилия менеджеров были сфокусированы на получении прибыли, то современные руководители должны осознавать важность установления и поддержания *связей с работниками и покупателями*. С развитием Интернета потребители получают все большие объемы информации, что означает увеличение их рыночной власти. Соответственно организации обязаны сохранять гибкость и способность к адаптации, чтобы как можно быстрее реагировать на изменения спроса или ужесточение конкуренции. Менеджеры некоторых э-коммерческих организаций почти полностью забывают о прибыли, отдавая приоритет взаимоотношениям с потребителями. Конечно, рано или поздно любой организации приходится думать о своей прибыльности, и лучше всего об этом известно бывшим руководителям многочисленных обанкротившихся э-компаний. И все же мы имеем все основания утверждать, что повышенное внимание к развитию отношений с покупателями в э-компаниях отражает ситуацию в корпоративном мире в целом.

Большое значение для современных менеджеров имеют *навыки управления командами*. Команды работников передней линии, контактирующих непосредственно

с покупателями, становятся фундаментом, на котором держится вся организация. Если раньше менеджеры руководили своими отделами, то теперь многие из них выступают в роли лидеров команд, формируемых для выполнения конкретных проектов. Например, все виды деятельности компании *SEI Investments* выполняются 140 командами. Некоторые из них существуют постоянно — скажем, обслуживают крупных клиентов или определенные рынки, но основная часть создается для осуществления краткосрочных проектов или решения проблем. В офисах компании с потолков свисают кабели для подключения компьютеров (здесь их называют «змеями»). Получив новое задание, работник отключается от одной «змеи», переезжает вместе со своим рабочим столом на новое место, подключается к другой «змее» и продолжает работать, только уже над другим проектом.

В новых условиях успех зависит от прочности и качества взаимоотношений и *сотрудничества*. Залогом победы теперь считаются партнерства, причем как внутри организации, так и за ее пределами — с покупателями, поставщиками и даже с конкурентами. Понятие сотрудничества не знает ни функциональных, ни иерархических, ни организационных границ. Модели э-бизнеса, по определению предполагающие цифровые взаимосвязи покупателей, поставщиков, партнеров и прочих заинтересованных групп, требуют от менеджеров оценки и управления взаимоотношениями, каковых в традиционной организации не было и быть не могло.

Одна из наиболее важных задач современного менеджмента состоит в создании *обучающейся организации* в которой ценятся эксперименты и готовность идти на риск, применяются новейшие технологии, допускаются ошибки и неудачи, вознаграждается нетрадиционное мышление, происходит обмен знаниями. Идентификация и решение проблем становится обязанностью всех без исключения членов обучающейся организации, что позволяет ей постоянно экспериментировать, совершенствоваться, приобретать и развивать способности. Роль менеджера состоит не в принятии решений, а в развитии способностей к обучению, когда каждый волен пробовать что-то новое и перенимать положительный опыт других.

Практика менеджмента: управление кризисами и неожиданными событиями

Мечта многих менеджеров — работа в организации или в мире, где жизнь течет относительно спокойно, предсказуемо и упорядоченно. Увы, для современного мира более характерны турбулентность и беспорядок. Ежедневно организации сталкиваются с более или менее значительными кризисами: потеря компьютерных данных, судебное преследование расовой дискриминации, пожар на производстве, эпидемия гриппа и т. д. И к этим локальным неприятностям добавляются кризисы глобального масштаба. В качестве примера приведем несколько повлиявших на деятельность американских компаний в последние годы событий: энергетический кризис в Калифорнии привел к государственному контролю над рынком энергоносителей; кровавая драма в *Columbine High School* вынудила все средние школы США сформировать специальные команды по борьбе с насилием; 14-месячный запрет на полеты самолетов «Concorde» после крушения одного из них близ Парижа... И наконец, самое трагическое событие XXI в. — террористические атаки 11 сентября 2001 г. на Нью-Йорк и Вашингтон, приведшие к уничтожению Всемирного торгового центра, серьезным разрушениям в Пентагоне, гибели тысяч людей и остановке в работе организаций всего мира. Не способствуют нор-

мальному бизнесу и последовавшие за этим бомбардировки Афганистана, неопределенность, сохраняющаяся в отношении террористической угрозы, а также усиливающаяся экономическая депрессия. Случаи заражения сибирской язвой вынудили многие компании пересмотреть свои рекламные и маркетинговые планы (изменение отношения людей к корреспонденции). Меры безопасности в аэропортах усилились настолько, что многие организации в срочном порядке начали проводить видеоконференции, так как командировки сотрудников стали экономически невыгодными.

Управление неожиданными событиями всегда было частью работы менеджера, однако наш мир стал настолько быстрым, взаимосвязанным и сложным, что неожиданные происшествия происходят чаще и во многих случаях имеют тяжелые последствия. В такой среде важны все рассмотренные нами новые навыки и компетенции менеджеров. К ним добавляется еще одно — способность управлять кризисными ситуациями. Как сказал губернатор штата Калифорния Грэй Дэвис: «В экстраординарное время... требуются экстраординарные лидеры».¹³ Конкретнее, управление кризисами требует от менеджеров применения следующих пяти навыков:

1. Умение сохранять спокойствие.
2. Умение быть на виду.
3. Умение ставить людей превыше бизнеса.
4. Умение говорить правду.
5. Умение вернуться к прежнему бизнесу.

Умение сохранять спокойствие. Эмоции лидера передаются подчиненным, поэтому он должен уметь сохранять спокойствие, концентрацию и оптимистичный взгляд на будущее. Пожалуй, самой главной задачей менеджера в кризисной ситуации следует признать необходимость вернуть другим людям равновесие духа, успокоить их тревоги и страхи. Лидер должен подавлять собственный страх, сомнения, боль с тем, чтобы они не передавались остальным. Да, лидер должен понимать опасность ситуации, но при этом обязан быть непоколебимым, как скала, обязан сохранять надежду, успокаивая и вдохновляя идущих за ним людей.

Умение быть на виду. Когда человек ощущает неопределенность и страх перед неизвестностью, ему приятна сама мысль о том, что кто-то держит ситуацию под контролем. В этом смысле президент США Джордж Буш после террористических атак 11 сентября повел себя не самым лучшим образом: американцы просто не знали, где их лидер и что с ним. Как только президент оказался на виду, к нему обратились полные надежды взоры практически всех граждан.

Умение ставить людей превыше бизнеса. Лучше всего большие и маленькие кризисы переживают компании, менеджеры которых превыше всего ставят людей и их чувства. Топ-менеджеры компании *Thompson Financial*, около 200 сотрудников которой работали во Всемирном торговом центре и еще 1800 — в других зданиях Манхэттена, первые несколько дней после 11 сентября практически не занимались своими прямыми обязанностями. Они отдавали все силы решению физических и эмоциональных проблем своих работников и помогали семьям одиннадцати сотрудников, погибших под руинами башен-близнецов.

Умение говорить правду. Менеджеры должны получать информацию из разнообразных источников, уметь определять факты и затем честно и открыто говорить

о ситуации. Руководители обвиненной в неэтичном и, возможно, неправомерном поведении корпорации *Enron* усугубили ситуацию, уничтожив многие документы, отказавшись от общения с работниками и средствами массовой информации (СМИ) и препятствуя работе следователей (ссылаясь на пятую поправку к Конституции США). По некоторым данным, менеджеры компании *Andersen Consulting* (кстати, бухгалтерского партнера *Enron*) немало способствовали развитию своего собственного кризиса, уничтожив документы и отрицая очевидные факты.

Умение вернуться к прежнему бизнесу. Мы сказали, что менеджеры должны прежде всего решить физические и эмоциональные проблемы людей. Но, кроме того, они должны как можно быстрее вернуться к бизнесу. Компания должна продолжить свое существование, а большинство их сотрудников хотели бы принять участие в процессе восстановления, хотели бы видеть в компании свой дом, свое будущее. Для работников возрождение компании служит источником надежды и вдохновения. Управление кризисными ситуациями — это еще и возможность использовать высвобожденную эмоциональную энергию на создание новой, лучшей организации.

Управление кризисами, особенно в наши беспокойные дни, представляет собой важный аспект работы любого менеджера. У менеджеров, настоящих и будущих, наступают нелегкие времена. Далее в этой книге вы узнаете еще очень много нового о современном менеджменте, о новых и динамичных ролях менеджеров в XXI в. и о том, как самому быть эффективным менеджером в этом сложном, постоянно меняющемся мире.

Управленческое решение

Кеннет Чено, о котором мы рассказывали в открывающей эту главу «Управленческой проблеме», — отличный пример правильных действий лидера в кризисной ситуации. Он «застрял» в Солт-Лейк-Сити, однако держал ситуацию под контролем: получал информацию, ежечасно общался с нью-йоркской штаб-квартирой, принимал меры для обеспечения безопасности работников. «Он был в самой гуще событий», — скажет позже один из менеджеров. С момента наступления кризиса К. Чено сохранял спокойствие, уравновешенность и концентрацию, а ведь ему пришлось иметь дело не только с потерями корпоративного характера, но и потерями личными. Он слушал работников, заботился о клиентах, чем мог, помогал другим компаниям, и, как только появилась возможность, начал возвращать *American Express* к прежнему бизнесу. Каждое принятое им решение было продиктовано заботой о персонале и клиентуре. Следующим после решения об эвакуации стал его приказ о розыске каждого без исключения работника компании. Затем настала очередь покупателей: К. Чено помог 560 тыс. оказавшимся в трудной ситуации владельцам карточек «*American Express*» добраться домой, аннулировал штрафы по просроченным платежам, повысил размеры кредитов для тех, кто в них нуждался. По возвращении в Нью-Йорк он собрал всех сотрудников компании в здании Пармаунт-театра, где и сам выразил свои эмоции, и дал выговориться другим. В конце встречи К. Чено сказал: «Я представляю лучшую в мире компанию и лучших в мире людей. По правде, вы — моя сила, и я вас люблю». Так начался длительный процесс восстановления. К. Чено оставался у всех на виду, посещая многочисленные временные офисы, сопереживая и радуясь вместе со всеми. Когда Нью-Йорк посетил Джордж Буш, К. Чено был и там, выступая за усиление мер безопасности в аэро-

портах, поддерживая просьбы мэра Нью-Йорка Рудольфа Джулиани и губернатора Джорджа Патаки о дополнительной финансовой помощи, обсуждая с главами других компаний план президента по восстановлению экономики города. Все это время К. Чено держал руку на пульсе финансового состояния собственной организации. «Если вам довелось стать лидером, вы должны понять, что это вам принять решения, — говорит он. — Извиняться и оправдываться нет времени».¹⁴

Вопросы

1. Представьте себе, что вы работаете в отделе исследований и разработок биотехнологической компании и совместно с менеджером по маркетингу участвуете в проекте по модификации одного из продуктов. Вы замечаете, что каждая его записка направляется в два адреса — в команду и высшему руководству. Да и вообще, менеджер стремится получить санкцию начальства на каждый свой шаг. Но зато пока вы корпите над проектом, он играет в теннис со старшими менеджерами. Как вы оцениваете его поведение?
2. Какими вам видятся обязанности менеджера в современном мире, характеризующемся неопределенностью, неясностью, неожиданными изменениями и внешними угрозами? Опишите навыки и качества, которыми в этих условиях должны обладать менеджеры.
3. В чем, по-вашему, состоит сходство основных функций менеджмента (планирование, организация, лидерство и контроль)? Взаимосвязаны ли они (т. е. высокий уровень исполнения одной из них определяет успех и остальных)?
4. Почему в одних организациях исполнительный директор сменяется чуть ли не каждый год, а в других лидеры работают по много лет (например, Джек Уэлч возглавлял *General Electric* на протяжении 20 лет)? Какими качествами менеджера или компании может объясняться такая разница?
5. В чем состоят различия понятий «производительность» и «эффективность»? Какое из них вы считаете приоритетным? Имеет ли организация возможность добиться повышения производительности и эффективности одновременно?
6. Какие изменения происходят в функциях менеджера и его навыках по мере продвижения по иерархической лестнице? Каким образом менеджер может приобрести новые навыки?
7. Если деятельность менеджера характеризуется разнообразием и ограниченностью во времени, как ему удастся выполнять такие предполагающие тщательный предварительный анализ функции, как планирование?
8. Профессор колледжа заявляет с кафедры: «Цель моего курса менеджмента — познакомить вас с процессом управления, а не научить вас быть менеджерами». Согласны ли вы с этим заявлением?
9. Опишите характеристики менеджмента в новых условиях. Сравните их с теми, что наблюдаются в вашей организации.
10. Какие перемены могут произойти в преподавании менеджмента в связи с многообразием рабочей силы? В связи с делегированием полномочий? Как вы думаете, окажут ли эти два фактора сколько-нибудь существенное влияние на организации будущего? Объясните.

Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте

Есть ли у вас способности к менеджменту? Оцените каждый ответ на предложенные ниже вопросы по следующей схеме:

	1 «Я никогда так не по- ступаю»	2 «Я редко так по- ступаю»	3 «Я иногда так по- ступаю»	4 «Я часто так по- ступаю»	5 «Я всегда так по- ступаю»
1. Если мне необходимо выполнить несколько поручений, я расставляю приоритеты и организую работу в соответствии со сроками их выполнения. К	1	2	3	4	5
2. Большинство знакомых называют меня хорошим слушателем. Ч	1	2	3	4	5
3. Когда я выбираю конкретное направление действий (хобби, изучение иностранного языка, работа, участие в проектах), я, как правило, рассматриваю долгосрочные (три года и более) последствия и результаты. К	1	2	3	4	5
4. Я предпочитаю технические и связанные с количественными оценками курсы гуманитарным предметам. Т	1	2	3	4	5
5. Когда я с кем-то совершенно не согласен, я упорно отстаиваю свою точку зрения. Ч	1	2	3	4	5
6. Когда я работаю над проектом или заданием, я стараюсь вникнуть в детали и только потом оценить ситуацию в целом. К	5	4	3	2	1
7. Я предпочту беседе со знакомыми работу на компьютере. Т	1	2	3	4	5
8. Если я что-то делаю, я стараюсь вовлекать в этот процесс других людей. Ч	1	2	3	4	5

	1 «Я никогда так не по- ступаю»	2 «Я редко так по- ступаю»	3 «Я иногда так по- ступаю»	4 «Я часто так по- ступаю»	5 «Я всегда так по- ступаю»
9. Когда я изучаю какой-то курс, я соотношу полученную информацию с известными мне из других предметов данными и концепциями. К	1	2	3	4	5
10. Когда кто-то допускает ошибку, я хочу его поправить и подсказать правильный ответ или решение. Ч	5	4	3	2	1
11. Когда я с кем-то разговариваю, мне жаль моего времени, которое может быть использовано более рационально. Т	1	2	3	4	5
12. У меня есть определенные цели в карьере, семье и других делах. Я долго и тщательно выбирал их. К	1	2	3	4	5
13. Когда я ищу решение какой-то проблемы, я предпочитаю общению с людьми изучение статистических данных. Т	1	2	3	4	5
14. Если я работаю в группе над каким-то проектом, а кто-то из ее членов отлынивает от работы, я скорее пожалуюсь друзьям, чем выскажу свои претензии в лицо бездельнику. Ч	5	4	3	2	1
15. Я с удовольствием участвую в дискуссиях о новых идеях и концепциях. К	1	2	3	4	5
16. Курс менеджмента, преподаватель которого порекомендовал эту книгу — пустая трата времени. Т	1	2	3	4	5

	1 «Я никогда так не по- ступаю»	2 «Я редко так по- ступаю»	3 «Я иногда так по- ступаю»	4 «Я часто так по- ступаю»	5 «Я всегда так по- ступаю»
17. Я думаю, что каждый из нас должен вести себя вежливо, не задевая чувств других людей. * Ч	5	4	3	2	1
18. Информация и материальные предметы интересуют меня гораздо больше, чем люди. Т	1	2	3	4	5

Подсчет баллов

Сложите баллы, которые вы получили при ответах на вопросы. Отмеченные звездочкой (*) вопросы оцениваются в обратном порядке.

1, 3, 6, 9, 12, 15 — Оценка Концептуальных навыков _____

2, 5, 8, 10, 14, 17 — Оценка Человеческих навыков _____

4, 7, 11, 13, 16, 18 — Оценка Технических навыков _____

В идеале менеджер должен иметь высокие результаты (не обязательно равные) по всем трем категориям. Если вы получили явно низкие оценки, вам следует заняться улучшением соответствующих навыков.

Практика менеджмента: этическая дилемма

Может ли менеджмент позволить себе выглядеть по-другому?

Гарри Рулл проработал в *Shellington Pharmaceuticals* 30 лет: сначала на разных заводах компании, потом 7 лет за рубежом. И вот он возвращается на родину, ему предложена должность вице-президента по маркетингу в США.

Через две недели после его вступления в должность директор по управлению человеческими ресурсами Салли Бартон сообщила, что возможно вскоре Гарри получит жалобу на Роджера Якобса, менеджера по разработке новых продуктов. По словам менеджера, Р. Якобс прослыл среди своих подчиненных «великим и ужасным», и один из них, недовольный своей участью, попросил ее поговорить с кем-нибудь из начальства. После ланча Гарри решил проверить все сам. Отчеты о работе Р. Якобса были великолепны, однако его досье по работе с персоналом содержало немало свидетельств крутого нрава. Жалобы были самые разные: от «делает несоответствующие действительности и унижительные замечания» до обвинений в сексуальных домогательствах. Причем число поступающих жалоб возрастало, а тяжесть обвинений усиливалась.

Гарри поинтересовался мнением о работе Р. Якобса у президента фирмы и получил такой ответ: «Да, у него есть проблемы, но нельзя ведь вот так взять и заменить координатора новых разработок. Ты сам начинал младшим менеджером и понимаешь, почему мы спускаем такие вещи с рук». Гарри пребывал в растерянности. Он провел краткую встречу с Р. Якобсом и напомнил ему о необходимости поддержания высокого командного духа. Сразу после беседы ему позвонила С. Бартон и поинтересовалась ситуацией с Р. Якобсом. К ней приходил еще один работник, требующий вмешательства высшего руководства.

Что бы сделали вы?

1. Проигнорировали бы проблему. Вклад Р. Якобса в разработку новых продуктов слишком весом, потеря такого менеджера недопустима. К тому же все проблемы в конце концов разрешались сами собой. Не имеет смысла заставлять что-то, что повредит вашему имиджу.
2. Организовали бы полномасштабное расследование жалоб и дали понять Р. Якобсу, что он ходит по «тонкому льду», а «ледоход» вот-вот начнется.
3. Встретились бы с Р. Якобсом и пострадавшим и постарались урегулировать конфликт. Затем вы бы выступили с предложением об ужесточении политики в отношении сексуальных домогательств и обращения с подчиненными, включая разработку четкой процедуры рассмотрения жалоб.

Источник: Doug Wallace, «A Talent for Mismanagement», *What Would You Do? Business Ethics*, Vol. II, November-December 1992, 3–4.

Сетевой серфинг

1. Как правильно искать информацию в Интернете. Во многих упражнениях «Сетевого серфинга» вам будет предложено найти ту или иную информацию в Сети. Данные упражнения направлены на развитие навыков поиска информации в Интернете. Для начала воспользуйтесь приведенными ниже ссылками на учебники по работе в Интернете, а затем сформулируйте, что нового вы узнали.

Курсы по обучению работе в Интернете библиотеки университетского колледжа в Беркли, штат Калифорния:

<http://www.lib.berkeley.edu/TeachingLib/Guides/Internet/FindInfo.html>

Учебник по поиску информации в Интернете университета штата Северная Каролина:

<http://www.sc.edu/beaufort/library/bones.html>

2. Руководящие должности — что это такое? Бюро трудовой статистики при Министерстве труда США применяет Стандартный классификатор специальностей, согласно которому все работающие делятся на 820 категорий. Для упрощения классификации специальности со схожими рабочими обязанностями, навыками, уровнем образования или опыта объединены в 23 основные группы. Данная информация представлена по адресу http://stats.bls.gov/soc/coc_major.htm. Зайдите на эту страницу и воспользуйтесь ссылкой «Management Occupations» («Руководящие должности»). В каждой из четырех подгрупп, на которые поделены эти должности (11–1000 — высшие руководители; 11–2000 — руководители в сфере рекламы, маркетинга, продвижения, связей с общественностью и продаж; 11–3000 — менеджеры производственных специальностей; 11–9000 — другие руководящие должности), выберите по одной интересующей вас позиции. Укажите классификатор, название и описание выбранных должностей.
3. Десять ролей менеджеров. Найдите и прочитайте статью об одном из руководителей интересующей вас организации. Обратите внимание, какие из перечисленных на рис. 1.4 ролей он выполняет. Укажите источник статьи, имя лидера и его роли, а также составьте краткое описание выполняемой им работы. Статьи о лидерах можно найти в следующих периодических изданиях:

<http://www.business2.com>
<http://www.businessweek.com>
<http://www.fastcompany.com>
<http://www.forbes.com>
<http://www.fortune.com>
<http://www.inc.com>
<http://www.herring.com>

КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Компания *Electra-Quick*

Вице-президент по производству Барбара Расселл шла на ежемесячное собрание работников компании с легким сердцем и надеждой, какой не испытывала уже давно. Новый, динамичный исполнительный директор компании должен был объявить о начале эпохи наделения властью в *Electra-Quick* — публичной компании, не так давно лидировавшей по объемам производства и реализации электротоваров и принадлежностей. Но в последние годы на компанию обрушился целый град проблем: из-за внутренней и зарубежной конкуренции сократилась доля рынка, новые разработки почти отсутствовали, между некоторыми отделами (например, производства и сбыта) какие-либо связи фактически отсутствовали, уровень морального состояния работников упал до небывало низкой отметки, а сами сотрудники активно подыскивали себе места в других компаниях. В общем, порция надежды была необходима, как глоток воздуха.

Новый глава компании Мартин Гриффин, приглашенный специально для того, чтобы возглавить ее возрождение, открыл собрание следующими словами: «Мы сталкиваемся с растущей конкуренцией, значит, нам нужны новые идеи, новая энергия, новое настроение — только так мы сможем восстать из пепла. И источником возрождения станете вы, каждый из вас». Далее он объяснил, что компания наделения властью включает предоставление работникам информации о состоянии дел в фирме и возможности творческого подхода к работе как поодиночке, так и в компании с коллегами. М. Гриффин объявил о начале новой эры доверия и кооперации. Слушая его, Барбара чувствовала самый настоящий душевный подъем, но... стоило ей оглянуться по сторонам, и она увидела, что окружающие, в том числе ее друг Гарри, недоверчиво закатывают глаза. «Очередная порция корпоративной чепухи, — сказал Гарри позже. — Сначала они упрощают, потом ударяются в реинжиниринг, когда ничего не получается, начинают реструктурировать. Теперь вот Мартин пропагандирует делегирование, хотя всего-то и надо, что упорно трудиться и немножечко верить в отдавших компании многие годы людей. Однажды мы уже сделали ее великой, сможем и снова. Лишь бы никто не мешал». Гарри работал инженером-технологом и провел в *Electra-Quick* уже более 20 лет. Барбара знала, насколько он лоялен к компании. И в то же время она была уверена, что Гарри — и многие другие, такие же, как он — будут помехой в реализации идеи наделения властью.

Руководство компании сформировало из менеджеров несколько команд, каждая из которых должна была предложить свои идеи по внедрению новой инициативы. Барбара с энтузиазмом отнеслась к назначению на роль лидера производственной команды, решив заняться оптимизацией поставок готовой продукции в магазины. Дела у ее команды пошли хорошо, доверие между участниками крепло. Иногда они работали над своим проектом по ночам и по выходным. Участники команды горди-

лись своими идеями, инновационными, но достижимыми: позволить менеджеру сопровождать товар от проектирования до продажи конечным покупателям, позволить продавцам принимать к возврату товар стоимостью до \$500 безо всяких проволочек, снабжать торговых работников информацией о новых разработках, организовать краткосрочную ротацию кадров между отделами производства и сбыта, чтобы их сотрудники поближе познакомились с работой друг друга.

Когда представители команды выступали со своими предложениями перед советом руководителей отделов, М. Гриффин слушал их с большим энтузиазмом. Однако через некоторое время он вынужден был уйти, так как нужно было срочно обсуждать сделку с одной крупной сетью магазинов электротоваров. В отсутствие Мартина начальники отделов тут же выстроили «стену сопротивления». Директор по персоналу заявил, что идея ротации кадров будет означать конец только что выработанной классификации работ в компании. Представитель финансового отдела однозначно сказал, что возможность возврата товара на сумму \$500 — золотая жила для недобросовестных покупателей и продавцов. В юридическом отделе усомнились в продуманности идеи о предоставлении информации о будущих разработках — а как же промышленный шпионаж?

Члены команды были шокированы. Позже, когда Барбара размышляла о произошедшем, она нашла несколько вариантов выхода из сложившейся ситуации: держать рот на замке; воспользоваться возможностью и усомниться в честности намерений М. Гриффина в отношении наделения властью; потихоньку «проталкивать» реформы и искать поддержку у других команд. И наконец, у нее оставалась возможность начать поиск работы в других фирмах... Нет, уходить из *Electra-Quick* ей хотелось меньше всего.

Вопросы

1. Как высшему руководству следовало подойти к реформированию *Electra-Quick*? Что можно сделать сейчас, чтобы возродить идею наделения властью?
2. Могли ли Барбара и ее команда избежать проблем с непониманием со стороны руководителей отделов, и если да, то каким образом?
3. Как бы вы поступили, окажись вы на месте Барбары Расселл? Почему именно так?

Источник: Lawrence R. Rothstein, «The Empowerment Effort That Came Undone», *Harvard Business Review* (January-February 1995), 20–31.

Примечания

- ¹ James A. F. Stoner and R. Edward Freeman, «Management», 4th ed. (Englewood Cliffs, N.J.; Prentice-Hall, 1989).
- ² Peter F. Drucker, «Management Tasks, Responsibilities, Practices» (New York: Harper & Row, 1974).
- ³ Heath Row, «Fearless in Philly» (Company of Friends Column), *Fast Company* (June 2001), 36.
- ⁴ Brenton Schlender, «How Bill Gates Keeps the Magic Going», *Fortune* (June 18), 1990, 82–89.
- ⁵ Diane Brady, «Wanted; Eclectic Visionary with a Sense of Humor», *BusinessWeek* (August 28, 2000), 143–144.

- ⁶ Sue Shellenbarger, «From Our Readers: The Bosses That Drove Me to Quit My Job», *The Wall Street Journal* (February 7, 2000), B1.
- ⁷ Thomas A. Stewart, «The Corporate Jungle Spawns a New Species. The Project Manager», *Fortune* (July 10, 1995), 179–180.
- ⁸ Henry Mintzberg, «The Nature of Managerial Work» (New York: Harper & Row, 1973); Mintzberg, «Rounding Out the Manager's Job», *Sloan Management Review* (Fall 1994), 11–26.
- ⁹ Robert E. Kaplan, «Trade Routes The Manager's Network of Relationships», *Organizational Dynamics* (Spring 1984), 37–52; Rosemary Stewart, «The Nature of Management A Problem for Management Education», *Journal of Management Studies* 21 (1984), 323–330; John P. Kotter, «What Effective General Managers Really Do», *Harvard Business Review* (November–December 1982), 156–167; Morgan W. McCall, Jr., Ann M. Morrison, Robert L. Hannan, «Studies of Managerial Work Results and Methods» (Technical Report No. 9, Center for Creative Leadership, Greensboro, N. C., 1978).
- ¹⁰ Основано на работах Carol Saunders and Jack William Jones, «Temporal Sequences in Information Acquisition for Decision Making: A Focus on Source and Medium», *Academy of Management Review* 15 (1990, 29–46); Kotter, «What Effective General Managers Really Do»; Mintzberg, «Managerial Work».
- ¹¹ Mintzberg, «Rounding Out the Managers Job».
- ¹² Toby J. Tetenbaum, «Shifting Paradigms: From Newton to Chaos», *Organizational Dynamics* (Spring 1998), 21–32.
- ¹³ Цит. по James Sterngold, «Power Crisis Abates, But It Hounds Gov. Davis», *The New York Times* (October 5, 2001), A16.
- ¹⁴ John A. Byrne and Heather Timmons, «Tough Times for a New CEO», *BusinessWeek* (October 29, 2001), 64–70; Patrick McGeehan, «Sailing into a Sea of Troubles», *The New York Times* (October 5, 2001), C1, C4.

Глава 2

ИСТОРИЧЕСКИЕ ОСНОВАНИЯ МЕНЕДЖМЕНТА

Краткое содержание главы

Менеджмент и организация

Классическое направление менеджмента

Научный менеджмент

Бюрократические организации

Административные принципы

Гуманистическое направление

Движение человеческих отношений

Концепция человеческих ресурсов

Бихевиористский подход

Менеджмент как наука

Современные тенденции

Теория систем

Концепция сопряженных обстоятельств

Комплексное управление качеством

Новейшие тенденции в менеджменте

Обучающаяся организация

Управление технологически ориентированным рабочим местом

Учебные цели

Изучив эту главу, вы получите представление о:

1. Роли исторических сил в развитии практики менеджмента.
2. Основных достижениях теории менеджмента.
3. Основных элементах классического и гуманистического менеджмента.
4. Развитии и применении в современных организациях менеджмента как науки.
5. Базисных понятиях теории систем, концепции сопряженных обстоятельств и тотального управления качеством.
6. Обучающейся организации и ее ключевых элементах.
7. Использовании организациями современных технологий, а также о роли систем планирования ресурсов предприятия и управления знаниями.

Управленческая проблема

Расположенная в мексиканском городе Монтеррей компания *Cementos Mexicanos* (*Cemex*) уже около ста лет занимается производством цемента. Компания специализируется на поставках цемента на стройки всего мира — в места, где что-то

постоянно происходит не так, как задумывалось. Даже в родном Монтеррее *Сетех* приходится иметь дело с непредсказуемой погодой и пробками на дорогах, спонтанными протестами рабочих, неразберихой со строительными согласованиями и случайными инспекциями строящихся объектов. Кроме того, более половины всех заказов изменяются или отменяются, причем, как правило, в последний момент. Если учесть, что партия бетона «живет» максимум 90 минут, эти хаотические условия работы означают высокие затраты, усложненное планирование, недовольство работников, менеджеров и покупателей. Но конкуренция в отрасли интенсифицируется, и руководители *Сетех* начали поиски точек отличий своих услуг с тем, чтобы выделиться из общей массы. Предлагалось гарантировать покупателям точное время поставки, но, как компания ни старалась, самое большее, чего ей удалось добиться, это трехчасовое «окно». Хуже того, в самом строительном бизнесе появилось много новых сложностей, в том числе и конкурентного характера, вследствие чего увеличилось число отмен заказов. Строители считали удачей, если заказ исполнялся хотя бы в нужный день. Менеджеры *Сетех* пришли к выводу, что компании требуется совершенно новый подход к бизнесу, когда организация не сопротивляется рыночному хаосу, а принимает его как должное. Следовательно, компании придется внести коррективы в организацию производства и продаж. Возможно, одна из главных задач — изменение поведения диспетчеров и водителей (уровень образования большинства из них — шесть классов), распространение в компании предпринимательского духа.

Если бы вы были менеджером Сетех, какие изменения вы могли бы предложить в сложившейся ситуации? Что бы вы посоветовали руководителям компании относительно подхода к менеджменту и типа организации, которую необходимо создать?

Сетех оказалась в типичной для многих компаний ситуации, когда эффективные в прошлом методы и принципы деятельности утрачивают актуальность и не способны обеспечить благоденствие организации в новых условиях. Непредвиденные события во внешней среде или действие неких новых сил могут в буквальном смысле разорить неподготовленную к переменам компанию. Например, из-за того что правительство Мексики отказалось от государственной монополии на производство газетной бумаги, компания *Producer and Importer of Paper S. A. (PIPSA)* в одночасье потеряла почти половину своего бизнеса. Менеджерам американской книготорговой фирмы *Barnes & Noble* пришлось в спешном порядке принимать кардинальные бизнес-решения, так как появление онлайн-торговца *Amazon.com* привело к возникновению новой неожиданной формы конкуренции. Подобные не зависящие от компании сдвиги могут потребовать создания организации совершенно нового типа, в отношении которой у современных менеджеров может не оказаться ни практического опыта, ни теоретических знаний.

В гл. 1 мы отмечали, что являемся свидетелями перехода к рабочему месту нового типа, а значит, и новому менеджменту. Ситуация, в которой оказываются менеджеры, поистине парадоксальна: с одной стороны, все должно функционировать и приносить прибыль, с другой — необходимы тотальные перемены. Современному менеджеру недостаточно навыков контроля и оценок. Успех приходит к тому, кто умеет быть лидером, умеет инициировать изменения, умеет работать и создавать организации, способные к быстрой адаптации с меньшим числом менеджеров и уровней управления.

В ответ на возникающие новые потребности в философии, теории и организационных формах менеджмента время от времени происходят определенные изменения. Современное рабочее место совсем не похоже на наиболее распространенное пятьдесят, да что там — даже десять лет назад. При этом некоторые идеи и практические методы прошлого сохраняют свое значение и с успехом применяются в современном менеджменте. Студенты часто спрашивают о том, в чем состоит связь между историей и менеджментом. Историческая перспектива расширяет наш угол зрения, позволяет анализировать события и выявлять зависимости. Например, такие «современные» элементы менеджмента, как участие работников в акционерной собственности предприятия, на протяжении XX в. несколько раз входили и выходили из моды. Уильям Купер Проктер, внук одного из учредителей *Procter & Gamble*, ввел план участия в прибылях еще в 1887 г., а несколько лет спустя расширил его, распределив между рабочими еще и часть акций. Сэм Уолтон предоставил всем работникам *Wal-Mart* доступ к финансовым документам, в том числе к платежным ведомостям, еще в 1960-х гг., задолго до того, как деловые журналы начали наперебой расхваливать *менеджмент открытых книг*.

Изучение прошлого вносит весомый вклад как в понимание настоящего, так и в попытки предсказать будущее. Это еще и способ обучения — учебы на чужих ошибках, что позволяет не повторять их; учебы на чужих достижениях, что позволяет в случае возникновения схожей ситуации воспроизвести успех; и, что самое главное, понимание природы вещей позволяет усовершенствовать их в будущем. В этой главе мы предлагаем вам обзор идей, теорий и философии управления, под влиянием которых менеджмент пришел к тому виду, в каком он существует сегодня. Мы рассмотрим несколько пользовавшихся на протяжении XX в. популярностью и приносивших практические успехи подходов к управлению. Значительная часть главы посвящена развившимся на этом фундаменте накопленным знаниям тенденциям и подходам современного менеджмента. Вы увидите, что изучение менеджмента предполагает не столько ознакомление с фактами и результатами исследований, сколько получение навыков оценки перспектив, тенденций развития.

Менеджмент и организация

Историческая перспектива менеджмента является средой, контекстом для интерпретации текущих возможностей и проблем. Однако изучение истории предполагает не только хронологическое упорядочивание давно свершившихся событий, но и понимание влияния социальных сил на деятельность организаций в динамике. Изучение истории — это обучение стратегическому мышлению, умению взглянуть на происходящее со стороны, рассмотреть за отдельно стоящими деревьями лесную чащу, улучшение концептуальных навыков. Прежде всего мы рассмотрим взаимодействия организаций и социальных, политических и экономических сил.

Под социальными силами мы понимаем направляющие и воздействующие на взаимоотношения людей аспекты культуры, и прежде всего ценности, потребности и нормы поведения. Социальные силы формируют то, что называют *социальным контрактом* — неписаные, общие правила и понятия об отношениях между людьми, в том числе между начальниками и подчиненными.

Одной из наиболее значимых социальных сил нашего времени можно считать изменение установок, идей и ценностей людей, принадлежащих к поколениям X и Y. Представители поколения X, возраст которых сейчас составляет около 30 лет, оказывали существенное влияние на организацию труда на протяжении последних десяти лет, а следующее поколение, Y, обещает еще большие перемены. Люди, родившиеся в период с 1980 по 1995 г., составляют приблизительно 26% населения США, и самые старшие из них уже вливаются в ряды рабочей силы. Молодые работники — самые высокообразованные за всю историю США, прекрасно воспринимают современные технологии и изначально настроены на глобальные масштабы деятельности. Поколения X и Y внесли свои, причем очень существенные, поправки в социальный контракт. Время пребывания сотрудника в одной организации становится все короче: индивиды меняют организации раз в несколько лет и на протяжении жизни успевают попробовать несколько разных карьер. Кроме того, молодые работники хотят получать от организаций доступ к самым современным технологиям, возможность учиться и достигать личных целей, а также получить и использовать определенные властные полномочия (право принимать значимые решения и вносить изменения в процесс труда). Наконец, нельзя не упомянуть о повышенном внимании к балансу рабочих и семейных интересов, свидетельством которого являются такие тенденции, как дистанционный доступ, гибкий график работы, общие рабочие места, предоставление отпусков за счет средств организации.

Термин **политические силы** применяется для характеристики воздействий на людей и организации политических и законодательных институтов. К ним относятся базовые предположения, лежащие в основе политической системы государства, такие как желание управлять самим собой, право собственности, правила заключения контрактов, понятие о правосудии, правила определения вины или невиновности. «Триумфальное шествие» капитализма — политическая сила, оказывающая значительное влияние на современный бизнес. Преобладание рыночной экономики и растущая взаимозависимость государств требуют от организаций иного подхода к деятельности, а от менеджеров — нового образа мышления. Руководители американских компаний могут добавить к этому еще один фактор, а именно растущие во многих странах мира антиамериканские настроения. Не менее мощной политической силой является усиление влияния простых граждан, обуславливающее невиданную диффузию власти как внутри отдельных стран, так и между ними. Граждане требуют полномочий, возможности участия и права взять на себя ответственность во всех сферах своей жизни, включая, разумеется, и сферу труда.

Экономические силы определяют доступность, производство и распределение общественных ресурсов между конкурирующими пользователями. Ресурсы требуются любому правительству, армии, церкви, учебным заведениям и коммерческим организациям, ибо они используются для достижения поставленных целей. Доступные обществу ресурсы ограничены, и экономические силы устанавливают пропорции их распределения. В экономике США и других развитых стран происходят кардинальные преобразования. Наиболее заметные изменения происходят в источниках благосостояния граждан и в принятии экономических решений. В основе зарождающейся новой экономики лежат не столько материальные ресурсы,

сколько идеи, информация и знания. С внедрением цифровых технологий в цепочках поставок и распределении ресурсов начались поистине революционные преобразования. Товарно-материальные запасы, избыток которых ранее приводил к спадам производства, сегодня сокращаются или вовсе исчезают. Еще одна экономическая тенденция — бурное развитие малого и среднего бизнеса, а также отдельных коммерческих проектов. В первые годы XXI в. темпы роста в этом секторе втрое превышали общий рост национальной экономики США. «Я называю это невидимой экономикой, хотя на самом деле это и есть экономика», — говорит Дэвид Бирч из *Cognetics Inc.*, американской фирмы, изучающей формирование бизнеса.¹ Конечно же, массовые перемены в экономике не обходятся без потрясений (см. «Лидерство онлайн»). Период, казалось бы, бесконечного роста закончился: биржевые котировки поползли, а в случае с электронными и высокотехнологичными компаниями — полетели вниз, бесчисленное множество Интернет-компаний потерпели банкротство, крупнейшие американские и канадские организации увольняют сотни тысяч рабочих. Но с другой стороны, экономический спад может послужить стимулом для новых технологических инноваций и дополнительным фактором жизнеспособности малого бизнеса.

ЛИДЕРСТВО ОНЛАЙН ОТ ЖЕЛЕЗНЫХ ДОРОГ К WEB-САЙТАМ

Около 150 лет тому назад железные дороги произвели революцию в экономике США. Сегодня происходит то же самое, но роль движущей силы радикальных преобразований играет Интернет. Все мы знаем, что хотя история и повторяется, но каждый новый виток спирали отличается от предыдущего. И все же попробуем сопоставить эти два революционных этапа — как знать, быть может, нам удастся предсказать будущее?

Железные дороги и Интернет выполняют одну и ту же базовую экономическую функцию: связывают покупателей и продавцов. Да, сегодня мало кто представляет, как заработать реальные деньги в Сети, но ведь то же самое можно было сказать о раннем этапе развития железнодорожного транспорта. Однако его способность быстро и недорого доставлять грузы изменила мир, а Интернет позволяет быстро и недорого передавать информацию. И если железная дорога создала в США общенациональный рынок, то Сеть создает глобальный рынок. Благодаря железной дороге такие компании, как *Sears Roebuck*, *Montgomery Ward* и *Woolworth*, смогли снизить цены и организовать торговлю по каталогам, вынуждая местных торговцев искать новые способы конкурентной борьбы. Аналогично такие Интернет-торговцы, как *Amazon.com*, бросают вызов магазинам из кирпича и бетона, заставляя их искать новые пути взаимодействия с поставщиками и покупателями.

Но кто сказал, что изменить мир будет легко и просто? Цены акций высокотехнологических американских компаний резко снизились; тысячи ринувшихся в Интернет в погоне за наживой предпринимателей оказались на обочине «супермагистралей», многие э-фирмы прогорели. Если в 1999–2000 гг. количество публичных предложений ценных бумаг Интернет-компаний росло с невероятной быстротой, то иссякли они просто мгновенно. Что интересно, наиболее популярные web-сайты продолжают привлекать все новых и новых посетителей. Если история с железными дорогами повторится, нам следует ожидать всего-навсего вытеснения с рынка спекулянтов и появления новых лидеров, способных предложить новые, улучшенные, доведенные до совершенства бизнес-модели. В XIX в. акции железнодорожных компаний тоже падали в цене, ибо практические реалии не оставляли возможности

для извлечения потенциальной прибыли, а надежды инвесторов сменились страхами и опасениями. Однако после Гражданской войны в США началось массовое строительство железных дорог, а в 1880–1890-е гг. крупные нью-йоркские банки осуществили банкротство и реорганизацию компаний, владевших двумя третями всех путей сообщения в США. Наиболее дальновидные предприниматели выждали время и начали создавать мощные железнодорожные компании (и преумножать собственные капиталы) по окончании периода нестабильности. Например, Корнелиус Вандербильт никогда не участвовал своими капиталами в строительстве железных дорог, но приобретал небольшие, едва сводящие концы с концами линии, объединял их, одновременно повышая производительность труда и эффективность менеджмента, и в результате сколотил крупнейшее состояние железнодорожной эпохи. Аналогичная консолидация и концентрация могут произойти и в мире Интернет-коммерции. Выжившие э-компании, эти новые лидеры, будут более сильными и приспособленными к нашему общему будущему.

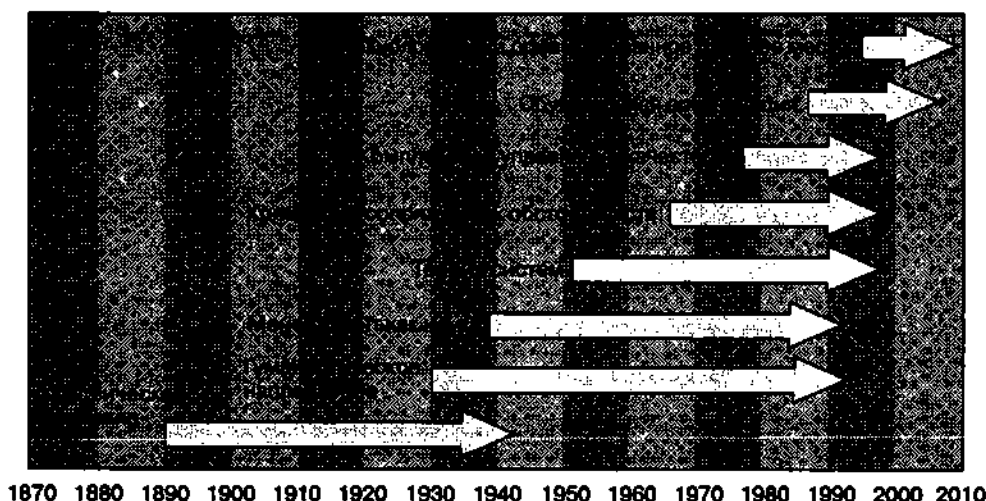
Источники: John Steele Gordon, «The Golden Spike», Forbes ASAP (February 21, 2000), 118–122; and Lee Gomes, «Fix It and They Will Come: E-Commerce Isn't Dead, Just Broken», The Wall Street Journal (February 12, 2001), R4.

От социальных, политических и экономических сил в обществе в целом зависят перспективы и практика менеджмента. На рис. 2.1 показано, как происходила эволюция направлений менеджмента, каждое из которых будет рассмотрено в оставшейся части этой главы.

Классическое направление менеджмента

Первые примеры осознанного менеджмента относятся к IV тысячелетию до н. э., когда в Самарии и Египте появились централизованные органы власти. С другой стороны, менеджмент как наука сформировался сравнительно недавно в период так называемого *классического направления* (XIX—начало XX в.).

Формирование фабричных производственных систем поставило перед руководством организаций новые проблемы: оснащение заводов оборудованием,



организация управленческих структур, обучение работников (многие из которых были иммигрантами и не говорили по-английски), составление графиков сложных технологических процессов, проявления недовольства со стороны рабочих, забастовки. Менеджеры индустриальной Америки искали и находили всевозможные решения, что и означало развитие классического направления менеджмента.

Множество не виданных ранее проблем и появление крупных, сложных организаций требовали нового подхода к координации и контролю. Так появился «новый подвид человека экономического — получающий денежное вознаграждение менеджер».² В период с 1880 по 1920 г. число профессиональных менеджеров в США увеличилось с 161 тыс. до 1 млн с лишним человек. И все они занимались поисками и проверкой многочисленных решений в области организации, координации и контроля над большими группами людей, параллельно добиваясь роста производительности труда. Таким образом, развитие современного менеджмента началось с классического направления.

В данном направлении менеджмента принято выделять три незначительно различающиеся области: научный менеджмент, концепции бюрократических организаций и административных принципов.

Научный менеджмент

Анализ причин низкой эффективности промышленных предприятий позволил американскому инженеру Фредерику Уинслоу Тейлору высказать предположение о том, что основным препятствующим росту производительности труда рабочих фактором является низкий уровень менеджмента. Исследователь пришел к выводу о необходимости изменений принципов управления и, что очень важно, он призывал осуществлять их в строгом соответствии с научными рекомендациями. Ф. Тейлор стал основоположником **научного менеджмента**, или одной из областей классического направления менеджмента, в которой основное внимание уделялось проблемам повышения производительности труда посредством внесения в процесс управления научно обоснованных изменений. Ф. Тейлор утверждал, что на смену базировавшимся на практике и традициях решениям должны прийти точные, разработанные после тщательного изучения конкретных ситуаций процедуры.

Если говорить словами Ф. У. Тейлора, то суть его теории состоит в том, что: «В прошлом на первом месте стоял человек. В будущем — система».³ Предложенный им подход был апробирован на одном из заводов компании *Bethlehem Steel* (1898). Перед опытным инженером была поставлена задача добиться повышения производительности труда на разгрузке железнодорожных вагонов с железной рудой и погрузке готовой продукции. Предварительный анализ Ф. Тейлора показал, что устранение лишних движений в процессе труда, использование более совершенного оборудования и изменение процедуры позволит повысить производительность каждого рабочего с обычных 12,5 т до 47,5 т стали. Кроме того, ученый предложил ввести стимулирующую систему оплаты труда, когда выполнивший норму рабочий получал за смену \$1,85 (обычно \$1,15). Производительность труда на *Bethlehem Steel* резко возросла буквально в течение 24 часов. Принципы **научного менеджмента** Ф. У. Тейлора получили дальнейшее развитие на заводе Генри Форда. На смену «живому труду» рабочих, выполнявших операции по подъему и пере-

мещению тяжестей, пришли механизмы. Одним из первых предприятий, на котором использовался движущийся сборочный конвейер, стал завод Г. Форда в г. Хайленд-Парке (1913). Собиравшиеся там магнето перемещались от одного работника к другому по конвейерной ленте, что сокращало время производственного цикла примерно наполовину. Аналогичный принцип был применен и на конвейере, на котором собирались готовые автомобили. В результате повышалась эффективность производства, а количество человеко-часов, необходимое для изготовления одной «Модели Т», уменьшалось до двух, новый «Ford» сходил с конвейера каждые десять секунд.

Усилия «отца научного менеджмента» Ф. Тейлора были поддержаны другими исследователями. Широкую известность получил предложенный Генри Ганттом *график Гантта*, отображающий плановые и реальные объемы на всех стадиях процесса производства. Трудно переоценить и вклад в научный менеджмент супругов Лилиан и Фрэнк Гилбретов. Посвященные анализу движений работников в процессе труда исследования Ф. Гилбрета (1868–1924) во многом совпадали с научными интересами Ф. Тейлора, но проводились независимо от него. Ф. Гилбрет уделял особое внимание рационализации труда и прославился своим стремлением найти «наилучший способ» выполнения той или иной работы. Особую известность получили его предложения по оптимизации движений каменщиков и работы хирургов, позволившие резко сократить время пребывания пациента на операционном столе. Научные интересы Лилиан Гилбрет (1878–1972) были в большей степени сфокусированы на человеческих аспектах труда. Ее муж умер в возрасте 56 лет, оставив «на руках» у Л. Гилбрет 12 детей, младшему из которых было 2 года, а старшему – 19, но «первая леди менеджмента» продолжала свою научную работу. Она закончила разбор архива супруга, продолжала проводить семинары и консультации, читала лекции и получила ученое звание профессора Университета Парду. Перу Л. Гилбрет принадлежат пионерские работы в сфере организационной психологии и управления персоналом.

Основные идеи научного менеджмента представлены в табл. 2.1. Использование данного подхода предполагало разработку менеджментом стандартных процедур для каждого вида деятельности, предварительный отбор работников, обладающих соответствующими способностями, обучение наиболее эффективным методам труда, обеспечение процесса выполнения рабочих заданий и устранение возможных препятствий, а также обеспечение материального стимулирования.

Предложенные Ф. Тейлором и другими учеными идеи научного менеджмента позволили добиться значительного повышения производительности труда во всех отраслях промышленности и, надо признать, не утратили своей актуальности и по сей день. Действительно, организация труда с целью максимизации производительности характерна и для современных предприятий. Однако в научном менеджменте уделялось недостаточное внимание возрастающим потребностям сотрудников и социальному контексту процесса труда, что привело к усилению конфликта между менеджментом и рабочими. Что и говорить, распространение научного менеджмента способствовало более интенсивной эксплуатации наемных работников и отнюдь не способствовало гармонии и сотрудничеству, к которым стремились Ф. Тейлор и его последователи.

Таблица 2.1

Основные принципы, достоинства и недостатки научного менеджмента

Общий подход • Разрабатываются стандартные методы выполнения рабочих заданий • Проводится отбор работников, обладающих способностями для выполнения конкретных заданий • Работники обучаются стандартным методам труда • Обеспечивается поддержка рабочих посредством планирования их рабочих заданий и устранения препятствий • Использование материальных стимулов способствует увеличению производительности труда
Достоинства • Демонстрируется вся важность оплаты труда • Проводятся научные исследования процессов выполнения различных работ и решения задач • Демонстрируется вся важность отбора и обучения работников
Недостатки • Не учитывается социальный контекст процесса труда и возрастающие потребности работников • Не признаются различия между индивидами • Как правило, низко оценивается уровень профессионализма рабочих и игнорируются их идеи и предложения

Бюрократические организации

Еще одна научная школа классического направления менеджмента, так называемая концепция **бюрократических организаций**, была разработана европейским ученым Максом Вебером (1864–1920), настаивавшим на необходимости систематического анализа организации как единого целого.

В конце XIX в. многие европейские компании управлялись на личной, семейной основе, т. е. работники трудились на определенного человека, а не на организацию. Данная практика имела ряд негативных особенностей: организационные ресурсы использовались скорее для удовлетворения индивидуальных желаний, нежели целей компании (обслуживания покупателей). М. Вебер отстаивал мнение о том, что компании должны управляться на безличной, сугубо рациональной основе, и определил эту организационную форму как *бюрократию*. Основные характеристики бюрократической организации представлены в табл. 2.2.

М. Вебер считал, что основанная на рациональной власти организация отличается более высокой эффективностью и гибкостью, быстрее приспосабливается к переменам, поскольку она в меньшей степени зависит от воли и желаний конкретных людей (каждый из которых может отойти от дел или умереть). Для М. Вебера организационная рациональность означала, что критерием отбора и продвижения работников по службе выступает их компетентность, а не принцип «кого знаю, того и толкаю». Все в организации должно быть основано на правилах и ведении отчетности, что и позволяет обеспечить преемственность. Эффективность деятельности менеджера зависит не от его личностных характеристик, а от формальной власти, которой он располагает на данной должности.

Таблица. 2.2

Характеристики бюрократической организации по М. Веберу

Элементы бюрократии

1. Разделение труда осуществляется в соответствии с четкими определениями полномочий и ответственности работников, которые рассматриваются как официально узаконенные обязанности
2. Должности организуются в иерархическую структуру в соответствии с формальными полномочиями, при этом каждая должность находится в подчинении у вышестоящей
3. Отбор и продвижение сотрудников по службе осуществляется в соответствии с их квалификацией, уровень которой определяется на экзамене или в соответствии с опытом и обучением
4. Все административные акты и решения оформляются в письменном виде. Ведение записей есть память организации, обеспечивающая преемственность во времени
5. Менеджеры не являются собственниками организации
6. Менеджеры работают в соответствии с правилами и процедурами, что, как предполагается, гарантирует надежность, предсказуемость их поведения. Правила являются безличными и в равной степени относятся ко всем работникам

Источник: Max Weber, «The Theory of Social and Economic Organizations», ed. A. M. Henderson and Talcott Parsons, (New York: Free Press, 1947), 328–337.

В современных организациях термин *бюрократия* имеет негативный оттенок и ассоциируется с бесконечными правилами и канцелярской волокитой. Всем нам приходилось стоять в длинных очередях или выполнять представляющиеся нам глупыми требования. С другой стороны, все эти бюрократические правила и процедуры являют собой стандартный способ взаимодействий: к каждому из сотрудников предъявляются одни и те же требования, все они руководствуются одними и теми же правилами. Именно бюрократия позволила многим организациям добиться чрезвычайно высокой эффективности деятельности. Рассмотрим пример компании *United Parcel Service (UPS)*, известной благодаря цвету своих упаковок как «Коричневый гигант».

КОМПАНИЯ UNITED PARCEL SERVICE

[HTTP://WWW.UPS.COM](http://www.ups.com)

Компания *United Parcel Service (UPS)*, специализирующаяся на доставке небольших отправок (посылок, бандеролей), бросила вызов Почтовой службе США и победила. Как «Коричневому гиганту» удалось добиться столь высокой эффективности? Один из основных факторов успеха — творческое применение концепции бюрократической организации. Деятельность работников *UPS* регламентируется разнообразными правилами и процедурами. Существуют правила безопасности для водителей, грузчиков, клерков и менеджеров. Сотрудники должны соблюдать нормы внешнего вида: нельзя носить бороду, волосы не должны касаться воротничка, усы, если таковые имеются, должны быть аккуратно подстрижены, и никаких «бакхов». Имеются правила по соблюдению чистоты во всех зданиях. За рабочим столом не разрешается ни есть, ни пить. Каждый менеджер обязан строго контролировать выполнение установленных стандартов.

В *UPS* принято жесткое разделение труда. В штате каждого распределительного центра предусмотрены должности водителей, грузчиков, служащих, мойщиков,

сортировщиков и технических работников, каждый из которых имеет свой круг обязанностей. *UPS* процветает за счет... писанины. Ежедневно работники получают «простыни» распечаток, в которых содержится информация о целях и планируемых результатах. Ежедневно менеджеры анализируют данные о выполнении и перевыполнении подчиненными индивидуальных норм.

Критерием для найма на работу и продвижения является уровень технической квалификации. В правилах *UPS* говорится, что руководитель должен обладать знаниями и способностями, позволяющими исполнять возложенные на него обязанности. Фаворитизм не допускается. И, что удивительно, эта бюрократическая модель *UPS* прекрасно работает.⁴

Административные принципы

И последняя область классического направления менеджмента получила известность как **административные принципы**, приверженцы которых уделяют основное внимание не отдельным рабочим, а организации в целом и таким функциям менеджмента, как планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль над производительностью труда отдельных рабочих. Основной вклад в развитие концепции административных принципов внесли Анри Файоль, Мэри Паркер Фоллет и Честер Барнард.

Француз Анри Файоль (1841–1925), горный инженер по профессии, самостоятельно проделал нелегкий путь до поста главы крупной группы горнодобывающих предприятий *Comambault*, которая сегодня входит в *Le Creusot-Loire*, крупнейшую металлургическую компанию центральной Франции, ведущую напряженную борьбу за выживание. В последние годы жизни А. Файоль, основываясь преимущественно на собственном управленческом опыте, обобщил свои взгляды на менеджмент в концепции администрирования.⁵

В своей наиболее известной работе «Общее и промышленное управление» А. Файоль выделяет 14 базисных принципов менеджмента, некоторые из которых сохраняют свою значимость для теории управления и по сей день:

- **Единоначалие.** Каждый подчиненный получает приказы от одного, и только одного, начальника.
- **Разделение труда.** Специализация управленческого и технического труда позволяет добиться более высоких результатов при том же объеме усилий.
- **Единство направления и единый план работы.** Схожие виды деятельности в рамках организации должны быть объединены под руководством одного менеджера.
- **Скалярная цепочка управления.** Цепочка властных полномочий, исходящая с вершины иерархии организации, простирающаяся вниз, охватывая всех ее работников.

А. Файоль придерживался мнения о том, что эти принципы должны применяться в любой организации, вне зависимости от ее внутреннего устройства. Он также определил основные функции, или элементы, менеджмента: планирование, организацию, командную цепочку, координацию и контроль, которые сохраняют свое значение и в современных концепциях управления.

В колледже (сегодня это *Radcliffe College*) Мэри Паркер Фоллет (1868–1933) изучала философию и политические науки, но она пробовала свои силы в самых

разных научных сферах и областях деятельности, включая социальную психологию и менеджмент. В частности, ее весьма интересовала проблема влияния процесса постановки реальных целей в организации на количество конфликтов.⁶ Ее работы пользовались популярностью у руководителей, но, к сожалению, не воспринимались академической наукой. Идеи М. П. Фоллет резко контрастировали с принципами научного менеджмента, но весьма актуальны для менеджеров, оперирующих в высокотурбулентной среде организаций, так как ее концепция лидерства привлекает внимание к людям, а не к техническим процессам. М. П. Фоллет принадлежит как никогда актуальное сегодня высказывание: «Не цепляйтесь за свои планы». В своем анализе динамики взаимодействий менеджеров и организаций М. П. Фоллет искала ответы на вопросы, не потерявшие своей актуальности и в 1990-х гг.: этика, власть, лидерство, максимизация отдачи подчиненных. Ее концепции наделения властью, оказания работникам скорее помощи, нежели осуществление жесткого контроля, права сотрудников независимо от их властных полномочий работать по ситуации, открыли новую эру в теоретических исследованиях. Ее эстафету подхватил Честер Барнард и другие исследователи.

Ч. Барнард (1896–1961) изучал экономику в Гарварде, но так и не получил университетского диплома, ибо пропустил курс по исследованиям. Впоследствии он работал в отделе статистики компании *AT&T* и в 1927 г. стал президентом *New Jersey Bell*. Одно из наиболее важных достижений Ч. Барнарда — концепция неформальной организации. *Неформальная организация* существует внутри любой организации; ее образуют естественным образом сложившиеся социальные группы. Ученый настаивал на том, что организацию не следует рассматривать как некий бездушный механизм. Неформальные отношения представляют собой мощную силу, которая может быть использована менеджментом в целях повышения эффективности организации. Другой, не менее значительный вклад Ч. Барнарда в теорию менеджмента — *теория принятия власти*, утверждающая, что обладающие свободой воли индивиды имеют право решать, следовать ли им приказам начальников или нет. Как правило, люди подчиняются приказам, потому что это приносит выгоду им самим, однако они должны помнить и о наличии другого пути. Менеджеры обязаны обращаться со своими работниками подобающим образом, так как принятие власти последними может стать критическим фактором успеха организации в наиболее ответственных ситуациях.

В целом период доминирования классического направления менеджмента был очень насыщенным. В теории и практике управления появились новые понятия, ставшие вскоре фундаментальными, повышалась производительность организаций, улучшались отношения менеджмента и рабочих. Большинство идей классического менеджмента родились на земле Америки и были восприняты во многих других странах мира, и прежде всего в Японии.

Гуманистическое направление

В литературе по теории и истории менеджмента деятельность М. П. Фоллет и Ч. Барнарда рассматривается в русле гуманистического направления менеджмента, приверженцы которого уделяли основное внимание анализу поведения людей в процессе труда, их потребностей, взаимоотношений на рабочих местах, а также социальных взаимодействий и групповых процессов. Мы рассмотрим три

области гуманистического направления менеджмента: движение человеческих отношений, концепцию человеческих ресурсов и научный бихевиоризм.

Движение человеческих отношений

Закрепленные в конституции США положения о равноправии людей далеко не всегда находят практическое воплощение, особенно в тех случаях, когда дело касается разделения власти между менеджерами и рабочими. Сторонники движения человеческих отношений придерживались мнения о том, что истинно эффективный контроль над процессом труда исходит от самого работника, а не из строгой, авторитарной системы управления. Кроме того, принадлежащие к этой школе исследователи отстаивали необходимость и возможность социального давления в поддержку более просвещенного обращения с работниками. Однако ранние научные работы в области промышленной психологии и отбора персонала не нашли понимания у менеджеров-практиков, руководствовавшихся идеями доминировавшего в то время научного менеджмента. Ситуация коренным образом изменилась лишь после того, как в 1924 г. на расположенном в г. Хоторне (штат Иллинойс, США) заводе чикагской компании *Western Electric* была проведена серия экспериментов по изучению производительности труда рабочих, известная как «Хоторнские исследования».

В 1885 г. на промышленном и потребительском рынках США развернулась острая борьба между производителями приборов газового и электрического освещения. Постепенно электрическое освещение завоевывало все больше сторонников, однако существовало одно «но»: более эффективное освещение требовало меньших объемов энергии в целом. Производители электроэнергии организовали кампанию, цель которой состояла в том, чтобы попытаться убедить промышленных потребителей в необходимости повышения степени освещенности рабочих мест, что, якобы, должно было способствовать повышению производительности труда. В подтверждение «электрики» приводили результаты экспериментов, подтверждающие правильность их доводов. Однако потребители встретили их весьма скептически и для установления «истины» был создан специальный Комитет по освещению в промышленности, которому было поручено провести независимые исследования. А для того, чтобы гарантировать их беспристрастность, почетным председателем комитета был назначен сам Томас Эдисон. На одном из участвовавших в экспериментах предприятий, а именно на хоторнском заводе *Western Electric*, события приняли неожиданный оборот.

В эксперименте участвовало семь групп работников: четыре собственно экспериментальных и три контрольных, в которые входили по шесть женщин. Всего было проведено пять различных серий тестов, результаты которых позволили сделать вывод о том, что на уровень производительности бригад влияет не столько освещенность рабочих мест, сколько *другие* факторы. Для более тщательного изучения их роли было проведено бесчисленное множество экспериментов. В одном из них (наблюдение за бригадой по сборке реле) производительность труда работниц возрастала как при увеличении освещенности рабочих мест, так и при ее уменьшении (до определенного предела). Исследования в Хоторне (24 серии экспериментов) проводились под руководством профессоров Гарвардского университета Элтона Мэйо и Фрица Ротлисбергера и продолжались около шести лет (с 10 мая 1927 г. по 4 мая 1933 г.). Исследователи изучали влияние на производительность

таких условий труда, как перерывы на отдых и длительность рабочего дня, физического здоровья, длительности сна и характера питания. Вносимые в эксперименты изменения предварительно обсуждались с женщинами-участницами и в случае их несогласия отвергались. Постепенно исследователи осознали, что в процессе экспериментов произошло изменение стиля управления и *человеческих отношений*. За столь длительный период времени многие факторы изменялись, возникали всевозможные непредвиденные ситуации, поэтому ученые так и не пришли к однозначным выводам о детерминантах производительности. В ранних интерпретациях результатов исследований исследователи, впрочем, соглашались в одном: фактором роста производительности труда являются не деньги, а «человеческие отношения». ⁷ Более высокие результаты деятельности работников объяснялись хорошим отношением к ним со стороны менеджеров. Но современное изучение материалов исследований позволяет сделать вывод о том, что единственным значимым фактором увеличения производительности в хоторнских экспериментах являлось именно денежное вознаграждение. В интервью с одним из непосредственных их участников выяснилось, что одно лишь зачисление работника в экспериментальную группу означало существенное повышение его заработной платы.

Таким образом, уровень денежного вознаграждения играл в хоторнских исследованиях далеко не последнюю роль. Производительность труда работниц возрастала также за счет повышенного чувства собственной значимости и гордости за право участвовать в важном исследовательском проекте. Эксперименты в Хоторне позволили сделать еще один немаловажный вывод. Оказывается, слишком активное участие исследователя в эксперименте может отразиться на результатах последнего (так называемый хоторнский эффект). Различия в поведении рабочих объяснялись в том числе и активным участием в эксперименте устроителей проекта.

Но сегодня нам важна не столько научная обоснованность хоторнских экспериментов, сколько тот факт, что они стимулировали повышенный интерес исследователей к рабочим как к живым людям, а не как к дополнению станков и механизмов. Публикация результатов хоторнских исследований инициировала настоящую революцию в отношениях менеджмента и работников организаций. Таким образом, неточный анализ результатов исследований дал толчок развитию движения *за человеческие отношения*, определившему развитие управленческой теории и практики на четверть века вперед. Его сторонники и по сей день отстаивают тезис о том, что удовлетворение базисных потребностей работников является ключом к повышению производительности труда. Во вставке «Мастера менеджмента» рассказывается о корпорации *IBM*, в которой идеи человеческих отношений нашли реальное применение.

МАСТЕРА МЕНЕДЖМЕНТА

Т. УОТСОН «ОТКРЫВАЕТ ДВЕРИ» В *IBM* — И ВИДИТ РАДОСТНЫЕ ЛИЦА РАБОТНИКОВ

В начале XX в. менеджеры большинства производственных предприятий были заняты оптимизацией работ, сведением их к серии повторяющихся стандартных операций. Однако идеи, внедренные в *IBM* Томасом Уотсоном-старшим, существенно отличались от принципов научного менеджмента. Собственно, в конечном итоге именно они и превратили компанию в корпорацию-гиганта.

Т. Уотсон возглавил выпускавший весы, кофемолки, ломтерезки и таймеры конгломерат в 1914 г. Дела у конгломерата в целом шли ни шатко, ни валко, однако подразделение, занимавшееся вычислительными машинами (тогда еще счетно-перфорационными), демонстрировало неплохие темпы роста и вскоре стало доминировать над остальными предприятиями. В 1924 г. оно было переименовано в *International Business Machines*. Вместо того чтобы, как советовал Ф. У. Тейлор, оптимизировать производственную систему, Т. Уотсон поставил во главу корпоративной культуры персонал. Он отказался от сдельной оплаты труда, обустроил производственные помещения, повысил оклады и получил кредит на проведение внутренних обучающих программ. Однако самой главной новацией стала политика открытых дверей, в соответствии с которой любой работник имел право высказать любые жалобы или пожелания непосредственно Т. Уотсону. Работникам фактически гарантировалась пожизненная занятость (даже во время Великой депрессии), так что они могли безбоязненно высказывать свои мысли. На первых порах, когда компания не имела средств на предоставление льгот персоналу, Т. Уотсон устраивал за счет фирмы пикники (считая, что такая форма совместного отдыха позволяет поддерживать в людях рабочий настрой). В 1934 г., когда доходы возросли, в компании была реализована программа всеобщего страхования жизни, а затем были установлены пособия в связи с потерей кормильца и введены оплачиваемые отпуска.

Менеджмент с позиции человеческих отношений продолжил Томас Уотсон-мл., принявший у отца в 1956 г. пост главного исполнительного директора компании. Именно при нем в *IBM* был начат выпуск компьютеров, именно при нем в компании имел место один из самых длительных и самый эффективный за всю историю бизнеса период роста. При этом Т. Уотсон-мл. считался далеко не самым простым человеком, и уж тем более не самым добрым боссом. Но воспитанного отцом справедливого отношения к работникам у него было не отнять. *IBM* прославилась тем, что все ее сотрудники имели фиксированное жалование и пользовались многочисленными дополнительными привилегиями и льготами (не говоря уже о гарантии пожизненной занятости). Т. Уотсон-мл. весьма либерально распределял акции компании между старшими менеджерами, однако сам еще в 1957 г. отказался от участия в этой программе, заявив: «Мы не хотим выглядеть, как свиньи». Что и говорить, успеху *IBM* способствовал комплекс факторов, и все же одним из наиболее существенных оказался человеческий подход к людям. Убежденные в том, что для повышения производительности и эффективности основное внимание менеджера должно быть сосредоточено на людях и их потребностях, отец и сын Уотсоны намного опередили время.

Источники: «*IBM: The Open Door*», *Vignette in Matthew Boyle*, «How the Workplace Was Won», *Fortune* (January 12, 2001), 139; Thomas A. Stewart, Alex Taylor III, Peter Petre, Brent Schlender, «The Businessman of the Century», *Fortune* (November 22, 1999), 108–128.

Концепция человеческих ресурсов

Движение за человеческие отношения представляло в какой-то степени «фермерский» подход к менеджменту: обеспеченные сеном коровы дают больше молока, а удовлетворенные работники достигают более высоких результатов. Со временем у теоретиков и практиков пробуждается интерес к участию работников в процессе управления и лидерстве (впрочем, прежде всего в отношении выполнения повседневных задач). И все же мы имеем все основания говорить о возникновении концепции человеческих ресурсов, суть которой состоит в разработке рабочих заданий в соответствии с теориями мотивации, когда работники (основной объект внимания) получают возможность полностью реализовать свой потенциал

и тем самым удовлетворить свои высшие потребности. К наиболее известным представителям концепции человеческих ресурсов относят Абрахама Маслоу и Дугласа Макгрегора.

Наблюдая за пациентами, практикующий физиолог, психолог, психоаналитик и ученый-теоретик А. Маслоу (1908–1970) пришел к выводу, что многие их проблемы связаны с неспособностью индивидов удовлетворить свои потребности. Анализ и обобщение результатов наблюдений позволили А. Маслоу построить иерархию человеческих потребностей, основу которой образуют физиологические потребности, на которых «покоятся» потребности в безопасности, принадлежности, самоуважении и, наконец, самоактуализации (более подробно мы рассмотрим данные проблемы в гл. 17).

Президент Антиохийского колледжа (штат Огайо, США), Д. Макгрегор (1906–1964), предостерегал от упрощенного подхода к проблеме человеческих отношений и подвергал сомнению как основы классического менеджмента, так и первые предположения относительно человеческого поведения. Основываясь на практическом опыте работы менеджером и консультантом, а также знаниях в области психологии и работах А. Маслоу, Д. Макгрегор сформулировал основные предположения, Теорию X и Теорию Y (см. табл. 2.3). Ученый считал, что классиче-

Таблица 2.3
Основные предположения Теории X и Теории Y

Предположения Теории X • Средний индивид обладает врожденной неприязнью к труду и по возможности избегает его... • Поскольку большинство людей относятся к работе с антипатией, для достижения целей организации менеджмент обязан принуждать подчиненных к труду, контролировать и направлять их действия, угрожать нерадивым наказаниями... • Средний человек предпочитает, чтобы им управляли, он не желает брать на себя ответственность, обладает относительно невысокими амбициями и наиболее высоко ценит безопасность
Предположения Теории Y • Физические и умственные усилия индивидов так же естественны, как игра или отдых. Утверждение о врожденной неприязни к труду среднего индивида ошибочно... • Неправоммерно рассматривать внешний контроль и угрозы наказаний как единственные способы побуждения индивидов к направленным на достижение целей организации усилиям. Человек, который стремится к целям, которые он разделяет, демонстрирует эффективные самоуправление и самоконтроль... • В определенных условиях средний индивид не только принимает на себя ответственность, но и готов исполнить дополнительные обязательства... • Большинство (отнюдь не меньшая часть) работников способны проявлять относительно высокие уровни воображения, изобретательности и мастерства • В условиях современной индустриальной жизни интеллектуальный потенциал среднего индивида используется далеко не полностью

Источник: Douglas McGregor, «The Human Side of Enterprise», New York: McGraw-Hill, 1960, 33–48.

ский менеджмент основывается на предположениях Теории X, а ранние концепции движения за человеческие отношения представляют ее модифицированный вариант. Иными словами, они не так уж далеко ушли от «классики». В качестве более реалистичного подхода к менеджменту Д. Макгрегор предложил Теорию Y.

Основная идея Теории Y заключается в том, что организации, более полно использующие интеллект и воображение своих работников, имеют возможность извлекать дополнительные преимущества. Если создать необходимые условия, сотрудники организации будут осознанно стремиться к достижению организационных целей, проявляя и ответственность и самоконтроль. Управление некоторыми компаниями и сегодня осуществляется в соответствии с принципами Теории X, многие организации внедряют идеи Теории Y (и в частности, финская фирма *SOL Cleaning Services*).

КОМПАНИЯ SOL CLEANING SERVICES

HTTP://WWW.SPOL.FI

Компания работает в одной из наименее привлекательных отраслей, однако ее сотрудники по-настоящему любят свою работу. Уборка производственных помещений — тяжелый, низкооплачиваемый, непрестижный труд. Впрочем, *SOL* придерживается совершенно иного подхода: это стремительная, энергичная, основанная на знаниях компания, которой довольны и сотрудники и клиенты. Каждый менеджер *SOL* возглавляет команду из нескольких десятков (до 50) уборщиков. Каждое утро их, одетых в яркие красные с желтым комбинезоны, можно встретить в различных уголках Финляндии. Штаб-квартира *SOL* в Хельсинки так и играет яркими цветами, а внутри нее сотрудники обмениваются не менее блестящими идеями. В коридорах тут и там встречаются разговаривающие по ярко-желтым мобильным телефонам работники, а кабинеты более похожи на детские игровые площадки, чем на офисы. В Финляндии (и в других странах Европы) *SOL* считается образцовой компанией, сумевшей добиться больших успехов в непростом мире современного бизнеса.

Своим успехом *SOL* частично обязана подходу, основанному на предположениях Теории Y. Здесь нет официальных названий должностей, нет напыщенных руководителей высшего звена, нет распределения мест на парковке, нет вообще никаких символов статуса. Все сотрудники равны, и вклад каждого одинаково ценен. Кроме того, в *SOL* нет личных офисов и жесткого графика работы. Все функции выполняют самоуправляемые команды, которые сами определяют свой бюджет, сами нанимают нужных людей, сами определяют цели и сами же поддерживают отношения с клиентами. Работники активно, с большим энтузиазмом выполняют поставленные задачи и решают возникающие у клиентов проблемы. Если дела у команды идут хорошо, она получает возможность открыть дополнительный офис-спутник. Вдобавок ко всему в *SOL* реализуется программа обучения, которой позавидует любая высокотехнологичная корпорация. Она охватывает такие темы, как управление временем, бюджетирование, отношения в коллективе, обслуживание клиентов.

Таким образом, исповедуя принципы Теории Y, *SOL* превратила обычных уборщиков и уборщиц в предпринимателей и тем самым изменила отношение к производственной уборке в целом (во всяком случае, в Финляндии). Мало кто хочет быть профессиональным уборщиком, но работники *SOL* демонстрируют высокую мотивацию и желание выполнять свою работу, делать максимум возможного для своей команды, компании и клиентов.⁸

Бихевиористский подход

Бихевиористский научный подход как одна из областей гуманистического менеджмента предполагает использование научных методов и исследований для изучения поведения людей. Его корни уходят в социологию, психологию, антропологию, экономику и другие научные дисциплины. Главная задача приверженцев бихевиоризма — идентификация и анализ движущих мотивов поведения работника и его взаимодействий с другими людьми в организационной среде. Элементы этого подхода можно обнаружить практически в любой компании. Когда, например, корпорация *General Electric* выбирает, какие тесты, виды интервью и характеристики личности использовать при найме новых работников, она опирается на методы науки о поведении. В *Gap* при обучении новых менеджеров методам мотивации персонала используются теории и открытия, сделанные в ходе поведенческих исследований.

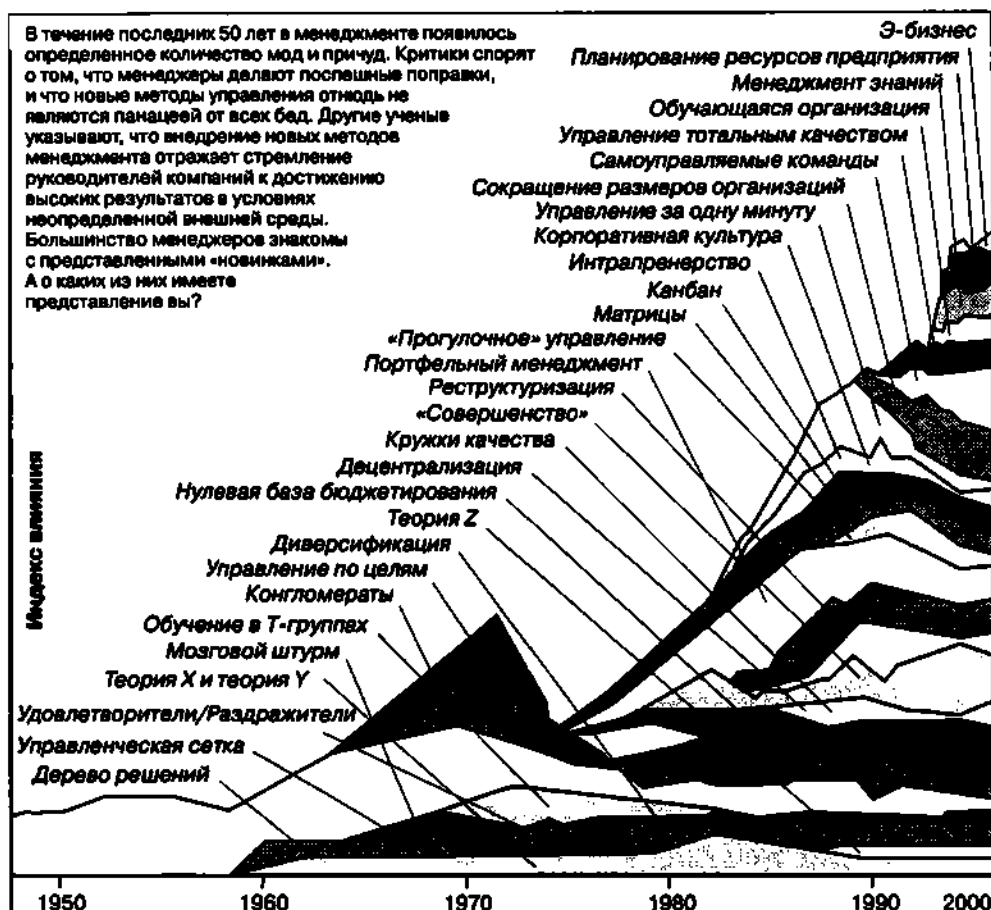
В частности, на принципах бихевиоризма строится концепция *организационного развития* (ОР). Как самостоятельная область знаний организационное развитие сформировалось в 1970-х гг. Фактически это применение бихевиористских наук для улучшения климата организации и повышения производительности посредством развития способностей адаптации к изменениям внешней среды, навыков решения возникающих проблем, совершенствования внутренних взаимоотношений. С тех пор методы и концепции организационного развития были дополнены и расширены и теперь охватывают такие аспекты, как, например, усложнение внутренней и внешней среды организации. Для менеджеров ОР по-прежнему является одной из наиболее важных концепций (более подробно ОР будет рассматриваться в гл. 12). К числу других основанных на бихевиористских подходах концепций относятся матричная организация, самоуправляемые команды, идеи о корпоративной культуре и «прогулочное» управление. Вообще говоря, бихевиоризм повлиял на большинство применяющихся в организациях с 1970-х гг. управленческих инструментов, методов и подходов. В последнее время наука о поведении и методы ОР направлены на создание обучающихся организаций.

На протяжении всей этой книги мы будем говорить о теориях бихевиоризма и их практическом применении. Во вставке «Из первых уст» представлены различные концепции менеджмента последних 50 лет. Обратите внимание на всплески роста числа новых концепций, первый из которых произошел примерно в 1970 г., а второй начался в 1980 г. и продолжается по сей день. Во многом это связано с ускорением изменений и усилением конкуренции в глобальном масштабе, подстегивающими интерес к новым бихевиористским методам управления.

Менеджмент как наука

Вторая мировая война послужила катализатором дальнейшего ускоренного развития теории и практики процессов управления. Чрезвычайно сложные проблемы поддержания благосостояния всего мира побуждали ученых и менеджеров к дальнейшим изысканиям, внедрению более сложных методов руководства. Менеджмент стал рассматриваться как наука. Новое направление отличалось от предшествующих широким применением в принятии управленческих решений математических и статистических методов и других количественных дисциплин.

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ ПРИЛИВЫ И ОТЛИВЫ В ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ИЗЫСКАНИЯХ



Источник: Richard Tanner Pascale, «Managing on the Edge», New York: Touchstone/Simon & Schuster, 1990, 20.

Во время войны были созданы группы, включающие математиков, физиков и других ученых, призванные решать проблемы, которые зачастую сводились к задачам быстрого и эффективного перемещения материальных и человеческих ресурсов (весьма актуальным и для крупных коммерческих организаций). Впоследствии результаты деятельности этих групп послужили фундаментом новой концепции менеджмента, получившей известность как *исследование операций* (построение математических моделей и применение других методов количественного анализа для решения проблем управления).

Под *операционным менеджментом* сегодня понимают область управления, непосредственно связанную с процессами и технологиями производства товаров и услуг. Для решения производственных задач специалисты по операционному

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

Относительно новой областью менеджмента являются *информационные технологии* (ИТ), чаще всего представленные в форме управленческих информационных систем. Данные системы призваны своевременно и эффективно (с точки зрения затрат) обеспечивать менеджеров необходимыми им данными и сведениями. В последнее время в организациях внедряются и такие ИТ, как внутренние и межкорпоративные компьютерные сети (интранет и экстранет), а также различное программное обеспечение, с помощью которого менеджеры могут определять будущие затраты, планировать и контролировать производство, управлять проектами, распределять ресурсы, составлять календарные планы. Например, внедрение на фабрике по изготовлению дверей компании *Weyerhaeuser* корпоративной сети и пакетов программ контроля над запасами, прогнозирования, календарного планирования и автоматизации заказов позволило сократить и издержки, и длительность производственного цикла.

В большинстве современных организаций имеются отделы, состоящие из специалистов по ИТ, которые решают всевозможные, допускающие применение количественного анализа, задачи. Например, в крупной строительной компании *Turner Industries* ИТ-специалистами была разработана система, объединяющая в себе функции составления проектов, системы контроля и планирования, позволяющая подсчитать стоимость строительного проекта с точностью до цены последнего гвоздя, а затем ежедневно контролировать затраты и ход работ.

Современные тенденции

Менеджмент по своей природе является сложным и динамичным процессом. Некоторые рассмотренные нами элементы различных направлений, концепций, подходов широко используются и по сей день. Превалирующими остаются принципы гуманистического менеджмента, но и они претерпевают в последнее время существенные изменения. Тремя основными дополнениями к этим принципам являются теория систем, концепция сопряженных обстоятельств и управление тотальным качеством.

Теория систем

Система — это набор устремленных к достижению общей цели и функционирующих как единое целое взаимосвязанных элементов или частей. Система получает некие ресурсы из внешней среды, трансформирует их и возвращает новые ресурсы во внешний мир. В соответствии с теорией систем деятельность организации описывается в терминах входящих ресурсов, процесса трансформации, выходящих ресурсов, обратной связи и внешней среды (см. рис. 2.2). *Входящие ресурсы* — это материалы, финансы, люди, информация и другие ресурсы, используемые в производстве товаров и услуг. Под *процессом трансформации* понимается использование менеджментом организации производственных технологий для превращения входящих ресурсов в *выход*, т. е. готовые товары и услуги. *Обратная связь* — это информация о полученных организацией результатах, во многом определяющая

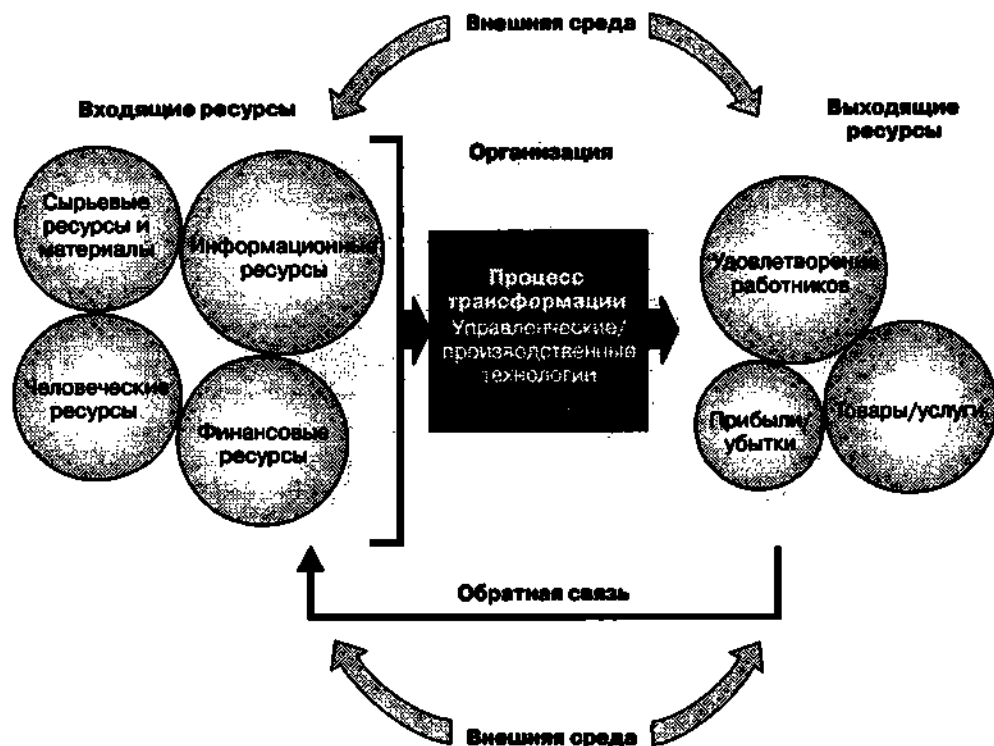


Рис. 2.2. Системный взгляд на организацию

последующий выбор входящих ресурсов. *Внешняя среда* организации включает рассмотренные выше социальные, политические и экономические силы.

Некоторые идеи теории систем, и прежде всего такие научные категории, как открытая и закрытая система, энтропия, синергизм и взаимозависимость подсистем, оказали значительное воздействие на управленческое мышление.

Функционирование *открытой системы* предполагает ее взаимодействие с внешней средой; *закрытой системе* этого не требуется. В классическом и послевоенном научном менеджменте организации обычно рассматривались как закрытые системы, что позволяет упростить проблему и эффективно использовать методы количественного анализа (отсутствие внешних воздействий). Очевидно, что в действительности каждая организация является открытой системой, а игнорирование факторов внешней среды может стать одной из причин ее фиаско.

Энтропия — универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному «истощению» и смерти. В отсутствие поступающих из внешней среды ресурсов и энергии система рано или поздно «погибает». Организации должны осуществлять непрерывный мониторинг среды, в которой они находятся, подстраиваться к происходящим в ней переменам и постоянно находить новые ресурсы. Задача менеджмента заключается в организации таких взаимодействий компании и среды, которые позволяют уменьшить энтропию.

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

Понятие **подсистем** применяется в отношении частей единой системы, функционирование которых зависит друг от друга, когда изменение какого-то одного элемента организации неизбежно затрагивает и другие. Управление организацией осуществляется как воздействия на единое целое. Менеджеры должны четко осознавать взаимосвязь всех систем своей компании. Решения, не учитывающие воздействия на подсистемы, принимаются лишь в крайних случаях. Например, компания *Buckman Laboratories International* внедрила систему обмена знаниями под названием «K'Netix», чтобы, во-первых, объединить разбросанных по всему миру сотрудников единой компьютерной сетью, а во-вторых, задействовать в каждой конкретной транзакции весь научный потенциал. Правда, для внедрения системы пришлось изменить организационную структуру, рабочие задания, рабочие процессы и даже культурные ценности. На смену вертикальной иерархии пришла скоординированная командная деятельность. Ранее в *Buckman* поощрялось накопление информации, теперь же на первый план вышла новая ценность: обмен сведениями. В силу взаимосвязанности подсистем организации на осуществление изменений подобного рода может уйти довольно много времени.

Концепция сопряженных обстоятельств

В классическом менеджменте господствовала идея *универсальности*: предполагалось, что эффективная в какой-то организации концепция управления (будь то стиль лидерства или бюрократическая структура) будет не менее действенна и в другой. В системе образования, однако, получили распространение альтернативные воззрения, или принцип *конкретных ситуаций*, когда возникшие в определенный момент времени в организации факторы рассматриваются как уникальные (в учебниках такие ситуации рассматриваются как «кейсы», «случаи из практики», «практикумы»). Но универсальных принципов не существует, а обучение менеджменту предполагает анализ большого числа всевозможных ситуаций. В каждом новом случае менеджер должен принять решение о применении наиболее эффективных воздействий.

Концепция сопряженных обстоятельств объединяет эти две идеи и дополняет принципы гуманистического менеджмента. Ее приверженцы придерживаются мнения о том, что успешное решение возникающих в организациях проблем зависит от способности менеджеров идентифицировать основные характеристики сложившейся ситуации (рис. 2.3). Практическое применение идеи универсальности чревато, например, тем, что предложенная консультантом система управления по целям, прекрасно зарекомендовавшая себя в сфере школьного образования, оказывается неэффективной в производственной фирме. В соответствии же с концепцией сопряженных обстоятельств действенные в определенной ситуации методы отнюдь не обязательно демонстрируют столь же высокие результаты в других условиях. Таким образом, в соответствии с рассматриваемой нами концепцией задача менеджеров состоит в идентификации определяющих конкрет-

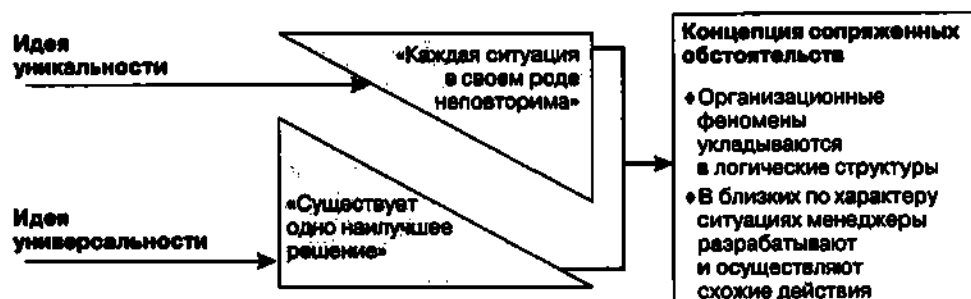


Рис. 2.3. Менеджмент и концепция сопряженных обстоятельств

ную ситуацию обстоятельств. Знание менеджерами наиболее важных элементов своих организаций позволяет им выработать наиболее адекватные обстоятельствам решения.

Важнейшими сопряженными обстоятельствами любой производственной компании являются отрасль, новые технологии, культуры разных стран. Например, практика менеджмента в двух разных отраслях, бурно развивающейся и стабильной, будет совершенно разной.

Комплексное управление качеством

На разработке методов повышения качества товаров в Японии существенно сказалось усилившееся после Второй мировой войны влияние США. Идеи «отца управления качеством» Эдварда Деминга были осмеяны в Америке, но получили широкое признание в Японии, где они были модифицированы и помогли превратить разоренную войной страну в одну из самых экономически развитых держав мира. Впрочем, современные японские методы управления качеством значительно отличаются от первоначальной модели, так как предполагают не только тестирование качества готовой продукции, но и более высокую степень вовлечения работников в процесс труда, что подразумевает устранение самих причин возможных проблем с качеством товаров и услуг.

Концепция комплексного управления качеством получила широкое распространение в 1980–1990-х гг. Она включает методы менеджмента, направленные на предоставление потребителям возможности приобретать наиболее качественные товары, когда качество рассматривается как основной приоритет всеми сотрудниками, всеми функциями внутри компании. При этом работники, непосредственно контактирующие с клиентами, являются наиболее активными участниками процесса. В управлении качеством выделяют четыре основных элемента: вовлечение работников, фокусирование внимания на покупателях, контрольные сравнения и постоянные улучшения.

Вовлечение работников означает, что в процессе контроля качества принимают активное участие все сотрудники. Внимание всех работников *сфокусировано на покупателях*: работающие на принципах комплексного управления качеством (TQM) компании уделяют огромное внимание идентификации потребностей и ожиданий покупателей. *Контрольными сравнениями (бенчмаркинг)* называ-

ют процесс сопоставления компанией достигнутых в различных видах деятельности результатов с достижениями конкурентов и использования полученных данных для усовершенствования методов труда. Под *постоянными усовершенствованиями* понимают проведение небольших, постепенных изменений во всех сферах деятельности организации, причем не в отдельные периоды, а перманентно. Нельзя сказать, что TQM быстро приводит к успеху, однако такие организации, как *Motorola*, *Procter & Gamble* и *DuPont*, смогли с его помощью добиться потрясающих результатов в повышении производительности, качества товаров, уровня сервиса и степени удовлетворения покупателей. TQM играет важную роль и в управлении современными организациями. Многие компании, демонстрируя свою приверженность идеям TQM, ставят перед собой очень высокие цели. К примеру, в «Шести сигма» — амбициозном стандарте качества компании *Motorola* — ставится цель по количеству дефектов: не более 3,4 на миллион изделий. Стандарт «Шесть сигма» используется во многих компаниях, в том числе таких как *DuPont*, *Texas Instruments*, *General Electric* и *Nokia*. Более подробно цели и программы повышения качества мы будем обсуждать в гл. 20.

Новейшие тенденции в менеджменте

Современный менеджмент в той или иной степени включает все рассматриваемые в этой главе идеи и подходы. Однако за последние десять с небольшим лет мир изменился до неузнаваемости. Поэтому многие организации переходят на новые, позволяющие соответствовать требованиям внешней среды и запросам потребителей методы управления. В настоящее время в менеджменте выделяются две тенденции: переход к обучающейся организации и управление технологически ориентированным рабочим местом.

Обучающаяся организация

Концепция обучающейся организации получила известность в деловых кругах после выхода в свет книги Питера Сенге «Пятая дисциплина: искусство и практика обучающихся организаций».⁹ Ученый описывает в ней организационные изменения, осуществление которых помогло бы компаниям адаптироваться в условиях все более хаотичного мира. Его идеи получили развитие и постепенно превратились в характеристики самой организации. Вообще говоря, единого мнения о том, что же такое обучающаяся организация, не существует. Скорее имеется в виду установка или теория, отражающая перспективы развития организации.

К обучающейся может быть отнесена организация, все члены которой участвуют в идентификации и решении проблем, что дает ей возможность постоянно экспериментировать, изменяться и совершенствоваться, а значит, развивать способности к росту, обучению и достижению поставленных целей. В такой организации все подчинено решению проблем, тогда как идея традиционной организации состоит в повышении эффективности. В обучающейся организации все работники, во-первых, идентифицируют возникающие проблемы (например, в понимании потребностей покупателей) и, во-вторых, решают их, т. е. действуют так, чтобы найти уникальные способы преодоления препятствий.

Создание обучающейся компании требует изменения всех подсистем организации. Главными условиями развития непрерывного организационного научения

являются командная структура, наделение работников властью и обобществление информации (рис. 2.4).

Командная структура. В обучающейся организации подчеркивается ценность взаимодействия и коммуникаций различных отделов и уровней иерархии. «Кирпичиками», из которых строится такая организация, являются самоуправляемые команды. Они формируются из сотрудников разных специальностей, совместно работающих над выполнением одних и тех же заданий либо меняющихся местами и в конечном итоге полностью «обслуживающих» один товар или услугу. Традиционные задачи менеджмента выполняются на нижних уровнях организации: команды чаще всего сами занимаются обучением, обеспечением безопасности, календарным планированием, выбором методов работы и оплаты труда, а также координацией деятельности с другими командами. В командах критически важную роль играет лидерство, так как понятие начальника в обучающейся организации практически отсутствует. Члены команды наделяются необходимыми знаниями, информацией, инструментарием, мотивацией и властью, чтобы решать важные для деятельности организации вопросы, а также быстро и творчески реагировать на возникающие угрозы и открывающиеся возможности.

Наделение властью. *Наделением властью (делегированием полномочий)* называют раскрытие возможностей и творческого потенциала работников путем предоставления им свободы, ресурсов, информации и знаний, необходимых для принятия решений и эффективного труда. Традиционный менеджмент предполагает ограничение свобод работников, делегирование же, наоборот, расширяет их. На практике наделение властью выражается в создании самоуправляемых рабочих команд, кружков качества, обогащении процесса труда, участии наемных работников в управлении, а также в предоставлении им информации, прав принятия решений и обучении, с тем чтобы люди выполняли рабочие задания в отсутствие пристального наблюдения со стороны непосредственного начальника.

В обучающихся организациях люди рассматриваются как главные ресурсы и опора менеджера, а не предназначенные к минимизации издержки. Придержи-



Рис. 2.4. Элементы обучающейся организации

вающиеся этой точки зрения компании уверены в необходимости достойного обращения с персоналом, предлагая работникам конкурентоспособную заработную плату, хорошие условия труда, возможности для личного и профессионального развития. Кроме того, обучающиеся организации стремятся к формированию у наемных работников чувства собственности в отношении организации посредством обобществления результатов труда и прибылей.

Открытость информации. Обучающуюся организацию переполняют информационные потоки. Идентификация и решение проблем предполагают, что сотрудники компании адекватно осознают происходящие события. Они должны понимать принципы функционирования организации в целом и свое место в ней. Каждый член такой организации имеет доступ к формальным данным: бюджетам, отчетам о прибылях и убытках, сметам затрат отделов. В *Solelectron Corp.*, крупнейшей и самой быстрорастущей субподрядной компании-производителе в мире, менеджеры активно обмениваются информацией с подчиненными, следуя двум главным принципам деятельности: лучший сервис для покупателей и уважение к индивидуальным рабочим. «Если вы действительно хотите уважать подчиненных, — говорит Уинстон Чен, — вы должны информировать их о том, насколько хорошо они выполняют свою работу, причем делать это заблаговременно, чтобы у людей было время внести коррективы в свои действия».¹⁰ Открытость информации еще более важна в организациях, деятельность которых связана не с материальными товарами, а с идеями. Известно, что лучше превысить, чем ограничить, объем необходимой работнику информации. Сотрудники компании *Viant Inc.*, консультирующей другие предприятия по вопросам э-бизнеса, получают вознаграждение даже за свое желание получать знания и обмениваться ими. Чтобы консультанты не держали свои секреты при себе, а обменивались опытом с другими сотрудниками, исполнительный директор *Viant* Боб Гетт говорит им: «Ваша оценка напрямую зависит от того, сколько и какую информацию вы предоставите своему коллеге».¹¹

Управление технологически ориентированным рабочим местом

Формирование обучающихся организаций идет рука об руку с ускоряющимся переходом к технологически ориентированному рабочему месту. Современными организациями невозможно управлять так же, как и 20, а уж тем более 100 лет тому назад.

Изучавшийся Ф. Тейлором и другими приверженцами научного менеджмента материальный мир во все меньшей степени определяет ценности современных организаций и общества. Наши жизни, наши организации пронизаны информационными технологиями. Идеи, данные, взаимоотношения начинают превалировать над производственным оборудованием, материальными товарами и последовательностями рабочих операций. Многие сотрудники выполняют значительную часть работы на компьютерах, иногда в составе виртуальных команд, связываясь посредством все того же компьютера с разбросанными по всему миру коллегами. Даже на фабриках, где производятся материальные товары, значительная часть рутинных и единообразных операций автоматизируется, что позволяет высвободить человека для более полной реализации его способностей. Внимание менеджеров и сотрудников обращено не столько на повышение производительности,

сколько на использование возможностей, что требует гибкости, креативного подхода и предполагает отсутствие жестких правил и структурированных обязанностей. К числу молодых руководителей, избегающих традиционной закрытости менеджмента и предпочитающих *открытую информацию и коммуникации*, относятся, например, Тим Линг — президент и исполнительный директор нефтяной компании *Unocal*. Он призывает всех ее работников, от менеджеров до бурильщиков, обмениваться информацией и изучать основы финансового менеджмента. Используя преимущества открытой информационной культуры, Т. Линг подключает к компании сторонних экспертов, а взамен предоставляет геологам всего мира данные о сейсмической активности.

Помимо того, что электронные связи позволяют объединить работников, формируются электронные организационные сети. И чем больше транзакций осуществляется в компьютерных сетях, а не в реальном пространстве, чем активнее становится э-бизнес, тем сложнее и запутаннее становятся такого рода связи. **Э-бизнесом** называют деятельность, которую организация осуществляет при помощи электронных каналов связи (включая Интернет) с потребителями, партнерами, поставщиками, работниками и другими своими элементами. Организация может установить **интранет**, внутреннюю коммуникационную систему, основанную на технологиях и стандартах Интернета, открытую исключительно для сотрудников компании. Интранет выглядит и функционирует как web-сайт, однако он закрыт для широкой публики посредством специальных программ — брандмауэров. Некоторые организации расширяют возможности своей коммуникационной системы, превращая ее в **экстранет** — сеть, доступ к которой имеют поставщики, партнеры, покупатели и прочие сторонние лица.

Э-коммерция — более узкий термин, которым называют электронные процессы обмена или транзакции. Э-коммерция заменяет или дополняет обмен денег и товаров обменом данными и информацией между компьютерами. На рис. 2.5 пере-

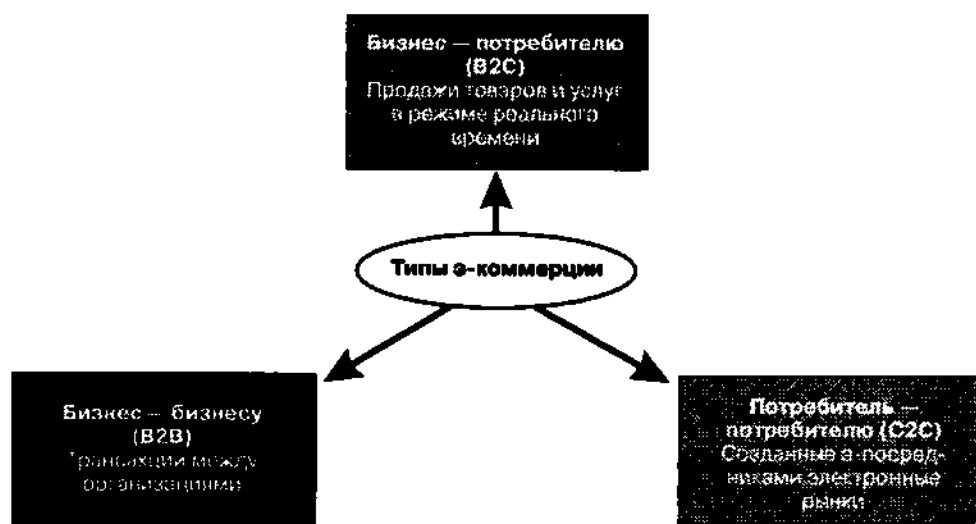


Рис. 2.5. Три типа э-коммерции

числены три основных типа э-коммерции: бизнес для потребителя, бизнес для бизнеса и потребитель для бизнеса. Основная часть э-коммерческих процессов осуществляется через Интернет. Такие компании, как *Gateway*, *Amazon.com*, *800-Flowers*, *Expedia.com* и *Progressive*, применяют модель э-бизнеса для потребителя (B2C): продают товары и услуги частным лицам при помощи Интернета. Потребители имеют возможность зарегистрироваться на web-сайте компании и приобрести компьютеры, книги, компакт-диски, цветы и подарки, авиабилеты, страховые полисы — практически все, что пожелают. Кроме того, через Интернет можно оплатить счета, получить консультацию по вопросам бизнеса или, например, здоровья, найти самый дешевый холодильник и заказать его прямо у производителя, проверить криминальное прошлое подержанного автомобиля.

Впрочем, эта сфера э-коммерции только наиболее видна для публики, а самый бурный рост происходит в секторе э-бизнес для бизнеса (B2B) — так именуются электронные сделки между организациями. Во многих компаниях такие операции организованы в виде частных электронных сетей (например объединяющей компании *Wal-Mart* и *Procter & Gamble*). Если в каком-то из магазинов *Wal-Mart* подходит к концу запас одного из поставляемых *P&G* товаров, сеть автоматически выдает заказ на пополнение запасов.

В этом смысле многие компании отдают предпочтение более простым в использовании и доступным большему числу поставщиков Интернет-технологиям. С помощью Интернета или частных компьютерных связей с поставщиками такие крупные организации, как *General Electric*, *Carrier Corp.* и *Ford Motor*, ежегодно закупает товары и услуги на миллиарды долларов. *GE*, например, стремится «оцифровать» все возможные бизнес-функции, от покупок авиабилетов до оплаты поставок. Если раньше компания ежегодно получала свыше 3 млн бумажных счетов, то сегодня большинство закупок и оплата поставок осуществляются цифровым способом. По прогнозам менеджеров компании, автоматизация транзакций позволит *GE* сэкономить более \$1 млрд в год. *Ford Motor* закупает большую часть стали для производства автомобилей посредством Интернет-системы *e-Steel*.

Некоторые компании вывели э-коммерцию на очень высокий уровень и достигли потрясающих результатов. Первой электронную цепочку поставок замкнула на потребителя компания *Dell Computer*. Она принимает заказы, закупает комплектующие у поставщиков, координирует взаимодействия с партнерами по производству и отправляет готовую продукцию непосредственно потребителям — и все это электронным способом. В стороне от этой тенденции не остается ни одна отрасль (или, по словам консультантов из Гарвардского университета, современная компания должна «работать по принципу *Dell*, или будет у *Dell*ена»¹²). Следовательно, менеджеры должны не только разбираться в новых технологиях, но и уметь управлять простирающейся далеко за границы организационных территорий паутиной взаимосвязей, т. е. устанавливать гибкие э-связи между компанией и ее работниками, поставщиками, партнерами и покупателями.

Третий тип э-коммерции, потребитель — потребителю (C2C) означает, что э-компания выступает в роли посредника между потребителями. Одним из наиболее известных примеров э-коммерции по принципу C2C являются Интернет-аукционы (например *eBay* и *QXL*), представляющие собой огромные электронные рынки, на которых потребители имеют возможность непосредственно продавать

и покупать друг у друга товары и услуги. Иногда вся сделка полностью осуществляется через Сеть. Еще одна популярная область э-коммерции между потребителями — обмен файлами (музыкальными записями, видеоклипами, программами и пр.). Технологическое обеспечение для такого обмена предлагают компании *Napster*, *BearShare* и *Morpheus*. Вероятнее всего, в ближайшие года эта сфера э-коммерции продолжит свое развитие.

В цифровом мире многие организации и работники все чаще имеют дело с нематериальными объектами, такими как идеи и информация. Сравните это с высказыванием Ф. Тейлора о желательном для металлургического производства типе работника: «Одно из главных требований к человеку, чья постоянная работа заключается в выплавке чугуна, состоит в том, чтобы по своей тупости и флегматичности он напоминал скорее быка, нежели сколько-нибудь более разумное существо».¹³ Научный менеджмент требовал, чтобы управленцы тщательно структурировали работу и контролировали ее выполнение. Мысли работников относительно процесса труда никого не интересовали. Более того, думать им чаще всего просто запрещалось! Сегодня все иначе. Компании *Microsoft*, *Ipswitch* и другие разработчики программного обеспечения и Интернет-приложений зависят не столько от своих организационных структур, сколько от умственных способностей персонала. Главная задача менеджеров компаний, успех которых зависит от идей, состоит в использовании креативности и знаний каждого конкретного сотрудника.

Новые электронные технологии формируют и сами организации, и управление ими. Фактически технология определяет «архитектуру» современной организации. Один из подходов к управлению информацией олицетворяют собой системы ресурсного планирования предприятия (РПП) (*enterprise resource planning, ERP*), объединяющие в себе основные бизнес-функции, а именно обработку заказов, проектирование изделий, закупки, управление запасами, производство, распределение, кадровые ресурсы, прием оплаты и прогнозирование будущего спроса на продукцию. Так как РПП объединяет все организационные системы, любой обратившийся к ней менеджер имеет возможность «увидеть картину в целом» и немедленно отреагировать на текущую ситуацию. РПП представляет собой основу нового, общекорпоративного подхода к управлению — подхода, в соответствии с которым любой сотрудник, от исполнительного директора до рядовых рабочих, имеет мгновенный доступ к критической информации. Таким образом, РПП поддерживает тенденцию к развитию и использованию *знаний* в организации.

Прошло уже более 40 лет с тех пор, как Питер Друкер предложил термин «основанный на знаниях процесс труда» (*knowledge work*),¹⁴ но только в последние годы знания действительно рассматриваются менеджментом как важный организационный ресурс, которым необходимо управлять точно так же, как денежными или материальными потоками. Под управлением знаниями мы понимаем систематические усилия, направленные на поиск, организацию и использование интеллектуального капитала компании, а также формирование культуры непрерывного обучения и обмена знаниями с тем, чтобы каждое новое действие в компании осуществлялось на базе полученной ранее информации. Большую роль в этом играют информационные технологии. Как часть общей системы они обеспечивают хранение данных и их распространение в рамках организации. Но

целостная система управления знаниями, помимо технологий сбора, хранения и доступа к данным поддерживает такие новейшие ценности, как принятие риска, обучение и сотрудничество. Отношение к людям как к фактору производства и поиск путей повышения эффективности использования человеческих и материальных ресурсов не позволяет достичь отвечающих современным требованиям результатов. Менеджеры должны воспитывать в подчиненных способности мыслить, творить, обмениваться знаниями, строить взаимоотношения.

Управленческое решение

Компания *Cementos Mexicanos* (*Cemex*), о которой говорилось в начале этой главы, существует уже почти сто лет, а условием ее процветания стали новые технологии. Для повышения конкурентоспособности в условиях нестабильной и сложной среды руководители компании пошли на инновации как в технологиях, так и в менеджменте. Ключевым элементом нового подхода стала информационная инфраструктура. Так, все грузовики *Cemex* оснащены системой глобального позиционирования *GPS*. В корпоративной информационной системе ежедневно обновляется информация о заказах, графики производства, данные о пробках на дорогах, погодных условиях и т. д. Но еще более важный фактор — отношение менеджеров и рабочих компании к своим обязанностям. Все водители и диспетчеры в течение двух лет еженедельно посещали образовательные курсы, с тем чтобы получить среднее образование. На постоянной основе в компании осуществляется обучение по вопросам качества обслуживания покупателей и компьютерной грамотности. Всего на обучение и развитие персонала в *Cemex* отводится не менее 8% рабочего времени. Строгие негибкие правила были отменены — и у работников появилось больше свободы и обязанностей по выявлению и решению проблем.

И вот результат: каждый грузовик *Cemex* теперь фактически представляет собой самостоятельную бизнес-единицу, возглавляемую человеком, мыслящим как настоящий бизнесмен. «Окно доставки» уменьшилось с трех часов до 20 минут, но даже этот показатель менеджеры надеются сократить вдвое. По словам Франциско Переза, директора-распорядителя *Cemex* в Гвадалахаре: «Раньше они считали себя просто водителями. Но ведь возить цемент может кто угодно... Теперь наши работники знают, что оказывают недоступные конкурентам услуги». *Cemex* произвела революцию в цементной промышленности, объединив компьютерные технологии и новый, раскрывающий умственные способности работников подход к менеджменту. Работники *Cemex* постоянно учатся: на рабочем месте, на курсах, в других организациях. Неудивительно, что никому из конкурентов *Cemex* не удастся так быстро и умело предвосхищать потребности, решать проблемы и внедрять инновации.¹⁵

Вопросы

1. Почему мы изучаем историю менеджмента?
2. Какое влияние на теорию и практику менеджмента оказывают социальные силы?
3. Основываясь на собственном опыте работы (или учебы), опишите некоторые применения принципов научного менеджмента и бюрократии. Как вы

думаете, эти характеристики будут присутствовать в организациях вечно? Обсудите.

4. Один профессор менеджмента как-то заметил, что условиями эффективного управления являются прежде всего знание настоящего, затем прошлого и только потом — будущего. Согласны ли вы с данным высказыванием?
5. Какая из трех характеристик обучающейся организации лично вам больше всего нравится? К какой вам будет труднее всего приспособиться?
6. В организациях все активнее внедряются новые технологии. Что, по вашему мнению, является приоритетным: управление человеческим элементом организации или управление технологиями? Обсудите.
7. В чем заключается суть поведенческого подхода? Чем он отличается от более ранних взглядов на менеджмент?
8. В чем состоит основная идея концепции сопряженных обстоятельств?
9. Почему хоторские исследования стали поворотным пунктом истории менеджмента притом, что сегодня выводы проводивших их ученых рассматриваются как ошибочные?
10. Перечислите основные положения теории систем. Является ли данный подход к менеджменту внешним или внутренним (по отношению к компании)?
11. Как вы считаете, теория менеджмента всегда будет такой же точной, как естественные науки (физика, химия, практическая психология)?
12. Многие э-коммерческие компании разоряются, многие кое-как сводят концы с концами. Стоит ли сейчас пытаться сделать карьеру в э-коммерции и почему?

Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте

Теория X или Теория Y?

Ниже перечислены различные виды поведения менеджера по отношению к подчиненным. Внимательно прочтите каждое утверждение и оцените свое согласие/несогласие действовать именно таким образом. Обратите внимание, что пункты 4 и 10 оцениваются по обратной шкале.

1 «Всегда так и делаю»	2 «Обычно так делаю»	3 «Обычно так не делаю»	4 «Никогда так не делаю»
1. Пристально наблюдаю за подчиненными, чтобы они лучше выполняли свою работу			
1	2	3	4
2. Ставлю подчиненным цели и задачи в соответствии с собственными планами			
1	2	3	4
3. Применяю меры контроля с тем, чтобы подчиненные выполняли рабочие задания			
1	2	3	4
4. Призываю подчиненных самостоятельно определять рабочие цели и задачи			
4	3	2	1

1 «Всегда так и делаю»	2 «Обычно так делаю»	3 «Обычно так не делаю»	4 «Никогда так не делаю»
5. Слежу за тем, чтобы каждому подчиненному выдавался план работы			
1	2	3	4
6. Ежедневно проверяю, не требуется ли подчиненным какая-либо помощь			
1	2	3	4
7. Вмешиваюсь, как только отчеты свидетельствуют о замедлении темпов выполнения заданий			
1	2	3	4
8. При необходимости требую соблюдения графика работы			
1	2	3	4
9. Часто провожу совещания, чтобы быть в курсе дела			
1	2	3	4
10. Позволяю подчиненным самим принимать важные решения			
4	3	2	1

Подсчет баллов

Сложите свои набранные баллы и отметьте итоговую оценку на приведенной ниже шкале. Теперь вернитесь к табл. 2.3 с предположениями Теорий X и Y. Человек, который полностью поддерживает Теорию X, наберет 10 баллов; тот, кто полностью разделяет идеи Теории Y, — 40 баллов. Положения Теории X несовместимы с современными условиями труда. Вы определили свое положение на шкале «X–Y»? Совпадает ли оно с вашей оценкой своих актуальных или будущих управленческих качеств?

Источник: J. William Pfeiffer and John E. Jones, eds., «Supervisory Attitudes: The X-Y Scale», The 1992 Annual Handbook for Group Facilitators, 65–68.

Практика менеджмента: этическая дилемма

Нужен начальник

Карен Лоури, менеджер агентства по социальному обеспечению небольшого американского городка в штате Иллинойс, любила наблюдать, как ее подчиненные, обучаясь профессии, раскрывали весь заложенный в них потенциал. Когда в агентстве открылась вакансия (редкий, вообще говоря, случай) старшего клерка, Карен сразу решила предложить это место Шарлотте Хайнс. Шарлотта работала в агентстве уже 17 лет и зарекомендовала себя как истинный лидер. На новой должности она начала работать так же усердно, как и раньше, уделяла большое внимание личностным аспектам возникавших у подчиненных проблем, начала использовать несколько современных методик, которые укрепили не только ее отдел, но и все агентство.

Однако в Управлении государственной гражданской службой решили провести конкурс претендентов на новую должность. Дабы все было честно, отбор сделали открытым — в нем мог принять участие любой желающий, в том числе и работник агентства. По мнению членов Управления, должность должен был занять тот, кто наберет наибольшее число баллов по результатам тестов. И все же последнее слово было оставлено за менеджером агентства К. Лоури.

Прекрасно проявившая себя на новом месте, Шарлотта очень расстроилась, узнав, что к конкурсу допущены все служащие агентства. Еще большее разочарование вызвали результаты тестирования. Шарлотта оказалась двенадцатой в списке кандидатов, а первым стояла женщина, которую она сама пригласила на должность клерка. Члены Управления уговаривают Карен повысить в должности победительницу, но менеджер сомневается в том, можно ли вообще принимать такое решение, основываясь исключительно на результатах тестирования.

Что бы сделали вы?

1. Пройгнорировали бы результаты теста. Шарлотта прекрасно зарекомендовала себя и заслуживает повышения.
2. Вы назначили бы на должность кандидата, набравшего наибольшее число баллов. Незачем наживать себе врагов в Управлении, да и, в конце концов, тестирование — объективный метод отбора кандидатов.
3. Вы предложили бы другой, более полный набор критериев, включающий помимо результатов теста наличие опыта руководящей работы, умение мотивировать работников и знание принципов деятельности агентства.

Источник: *Betty Harrigan, «Career Advice», Working Woman, July 1986, 22–24.*

Сетевой серфинг

1. **Поколение Y.** Последнее пополнение рабочей силы, поколение Y, пользуется большим вниманием со стороны прессы. Воспользуйтесь поисковой системой, например <http://www.google.com>, и проведите поиск по ключевой фразе «*Managing Generation Y*». Прочитайте несколько статей и составьте небольшое, в два-три абзаца, резюме общих характеристик нового поколения.
2. **Обучающаяся организация.** Прочитайте об одном из последних лауреатов Общенациональной премии за качество имени Малькольма Болдриджа по адресу <http://www.quality.nist.gov>. Какие из трех элементов обучающейся организации (см. рис. 2.4) прослеживаются в этой компании?
3. **Э-бизнес для бизнеса.** Зайдите на сайт <http://www.thomasregister.com>, один из лучших в мире ресурсов по деловому электронному рынку. В базе данных *Thomas Register* содержится информация о 173 тыс. американских и канадских компаниях, 152 тыс. торговых марках и 8 тыс. онлайн-каталогов фирм-поставщиков. Чтобы представить, как выглядит процесс деловой закупки, сделайте следующее: (а) выберите ссылку, позволяющую пользоваться услугами *Thomas Register* без предварительной регистрации, (б) в опциях поисков укажите, что ищите товар или услугу, (в) введите название товара (например, «*printer cartridge*») и посмотрите, что вам предложат и как это можно заказать.

Критический анализ

Компания *Superjuice*

Луиза де ла Круз сидела в своем новом офисе и размышляла о будущем компании. Совсем недавно она, отдав восхождению по карьерной лестнице 15 лет, получила назначение на должность исполнительного директора *Superjuice*, компании из штата Флорида, поставщика соков и нектаров для школ и предприятий общественного питания всего юго-востока США. Вот уже почти 20 лет *Superjuice* сохраняет за собой звание самого успешного производителя соков в регионе. Правда, за последние четыре года прибыль компании несколько не увеличилась, зато появились несколько новых конкурентов. Одну из конкурирующих фирм основали два бывших сотрудника *Superjuice*, уволившихся из компании после нескольких неудачных попыток убедить высшее руководство в необходимости выпуска экзотических нектаров и применения новых маркетинговых подходов. Луиза не могла без содрогания думать о том, что самые популярные во Флориде и некоторых других штатах напитки были созданы в лабораториях *Superjuice*, а реализуются фирмой-конкурентом. Соперники компании частенько устраивают «выездную торговлю» на различных фестивалях, применяют в рекламе зажигательные джинглы и слоганы — в общем, делают все, чтобы привлечь внимание молодежи. Даже 17-летний сын Луизы регулярно покупает соки конкурентов, утверждая, что «*Superjuice*» — для детей, а эта вещь — просто супер».

Руководство *Superjuice* всегда гордилось высокой производительностью труда в компании, как на производстве, так и в штаб-квартире. Менеджеры всецело заняты изготовлением высококачественного продукта по как можно более низкой цене. «*Superjuice* — все равно что хорошо смазанная машина», — не без гордости думала про себя Луиза. Большинство из 200 сотрудников пришли в компанию прямо со школьной скамьи или из вузов. В *Superjuice* им нравится: они четко соблюдают правила, почти не жалуются. Внутренняя атмосфера компании с ее давно установленными правилами и процедурами, а также организационной культурой, олицетворяющей традиционные, семейные ценности основателя *Superjuice* (кубинского иммигранта), пропитана вежливостью и любезностью — этакий экскурс в 1950-е гг. «*Superjuice* — спокойная и цивилизованная гавань в бушующем море», — с гордостью считала Луиза.

Но все ее радости вмиг улетучились, когда Л. Круз осознала, что бездействие менеджмента может привести компанию к коллапсу. Рыночные условия изменились, и нужно было срочно что-то делать. Менеджер вспомнила скандал двухлетней давности, когда двое новых сотрудников «взбунтовались» и потребовали изменений в деятельности компании. Они работали во внеурочное время, слушали рок, «украсили» свои офисы яркими постерами, фотографиями (небезынтересными, надо признать) и прочими «штучками для стимулирования мозговой деятельности». В один прекрасный день кто-то из этой парочки оставил на двери кабинета записку: «Из нас выжали все соки. Ушли в кино на подзарядку». И хотя оба работали очень продуктивно, высшее руководство не замедлило поставить их на место. Подобное отношение к труду могло негативно сказаться на производительности других сотрудников, привыкших приходить на работу в одно и то же время и уходить домой ровно через восемь часов. Предыдущий исполнительный директор

чуть не взорвался, когда «оригиналы» представили ему четыре новых нектара, которые они приготовили втайне от всех. Он был взбешен, что кто-то пользовался лабораторией без разрешения, и чуть было не выгнал парочку на все четыре стороны. Луиза вспомнила, с каким удрученным видом одна сотрудница выливала образцы в канализацию. «Вы же знаете, здесь нельзя делать ничего нового, — сказала тогда Луиза. — В *Superjuice* так не принято». С тех пор из компании уволились еще несколько молодых, амбициозных работников, не согласных с жесткой политикой менеджмента.

Луиза понимала: место директора досталось ей потому, что она всегда и во всем следовала правилам. Но понимала она и то, что дальнейшее следование правилам приведет ее любимую компанию к банкротству. Луиза знает, что у компании есть потенциал, в ней работают талантливые лояльные сотрудники. С чего же ей начать? И можно ли вообще превратить *Superjuice* в передовую, свободно мыслящую компанию?

Вопросы

1. Назовите влияющие на *Superjuice* и требующие изменения управленческого подхода социальные, политические и экономические силы.
2. Что, по-вашему, должна в первую очередь сделать Луиза, чтобы начать в компании процесс преобразований?
3. Как превратить *Superjuice* в обучающуюся организацию? Предложите конкретные шаги, чтобы привлечь всех работников к выработке путей обновления товарной линии и бизнеса в целом.

Источник: *Suzy Wetlaufer*, «What's Stifling the Creativity at CoolBirst», *Harvard Business Review* (September-October 1997), 36–40.

Примечания

- ¹ *Thomas Petzinger, Jr.*, «So Long Supply and Demand», *The Wall Street Journal* (January 1, 2000), R31.
- ² Из деловой биографии Альфреда Слоана, цит. по *Jerry Useem*, «Entrepreneur of the Century», Inc (20 Anniversary Issue, 1999), 159–174.
- ³ Цит. по *Ann Harrington*, «The Big Ideas», *Fortune* (November 22, 1999), 152–154.
- ⁴ «UPS», *The Atlanta Journal and Constitution*, April 26, 1992, H1; *Richard L. Daft*, «Organization Theory and Design», 3rd ed., St. Paul, Minn.: West, 1989, 181–182; *Kathy Goode, Betty Hahn, Cindy Seibert*, «United Parcel Service: The Blown Giant», unpublished manuscript, Texas A&M University, 1981.
- ⁵ *Henri Fayol*, «Industrial and General Administration», trans. *J. A. Couhrough* (Geneva: International Management Institute, 1930); *Henri Fayol*, General and Industrial Management, trans. *Constance Storrs* (London: Pitman and Sons, 1949); *W. J. Arnold* and the editors of *Business Week*, *Milestones in Management* (New York: McGraw-Hill, vol. I, 1965); vol. II, 1966.
- ⁶ *Mary Parker Follett*, «The New State: Group Organization: The Solution of Popular Government» (London: Longmans, Green, 1918); *Mary Parker Follett*, «Creative Experiences» (London: Longmans, Green, 1924).

- ⁷ F. J. Roethlisberger, W. J. Dickson, A. Wright, «Management and the Worker» (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1939).
- ⁸ Gina Imperato, «Dirty Business, Bright Ideas», *Fast Company* (February-March 1997), 89–93.
- ⁹ Peter Senge, «The Fifth Discipline: The Art and Practice of Learning Organizations» (New York: Doubleday/Currency, 1990).
- ¹⁰ Alex Markels, «The Wisdom of Chairman Ko», *Fast Company* (November 1999), 258–276.
- ¹¹ Edward O. Welles, «Mind Gains», *Inc.* (December 1999), 112–124.
- ¹² Bernard Wysocki Jr., «Corporate Caveat: Dell or Be Delled», *The Wall Street Journal* (May 10, 1999), A1.
- ¹³ Цит. по Geoffry Colvin, «Managing in the Info Era», *Fortune* (March 6, 2000), F-5-F-9.
- ¹⁴ Peter Drucker, «Post-Capitalist Society» (Oxford: Butterworth Heinemann, 1993), 5.
- ¹⁵ Thomas Petzinger Jr., «The New Pioneers: The Men and Women Who Are Transforming The Workplace and Marketplace» (New York: Simon & Shuster, 1999), 91–93; Thomas Petzinger Jr., «In Search of the New World of Work» *Fast Company* (April 1999), 214–220; Peter Katel, «Bordering on Chaos», *Wired* (July 1997), 98–107; Oren Harari, «The Concrete Intangibles», *Management Review* (May 1999), 30–33.

История с продолжением

Часть I. Ford Motor вписывает новые страницы в историю

История *Ford Motor Company* — история всего американского менеджмента. Генри Форду удалось организовать массовое автомобильное производство — фактически осуществить революцию в промышленности, — когда большинство жителей США пользовались гужевым транспортом. А сто лет спустя переживавшая и успехи и неудачи *Ford Motor* прочно закрепилась на рынке как крупнейший в мире производитель пикапов и второй (после *General Motors*) поставщик легковых автомобилей. Это раньше потребители «имели право» приобрести «Ford» только черного цвета, а сегодня компания предлагает широкий спектр типов, моделей и расцветок, так что покупатель легко подберет себе автомобиль в зависимости от толщины кошелька, образа жизни или просто настроения. Помимо одноименной марки компания *Ford* владеет такими брендами, как «Jaguar», «Lincoln», «Mercury» и «Volvo», 33% процентами акций компаний *Mazda* и *Land Rover*, а также фирмой по прокату автомобилей *Hertz*. У *Ford* были (и есть) как чрезвычайно популярные модели, такие как «Taurus», так и откровенные провалы, о которых лучше не вспоминать (в частности «Pinto»). Несколько лет назад компания оказалась в самом центре скандала, связанного с популярным внедорожником «Explorer» и шинами *Firestone/Bridgestone*, которыми он комплектовался. И все же компания устояла: внесла изменения в стиль лидерства, повысила эффективность и результативность управления и производства, внедрила новые компетенции менеджмента. По мере изучения этой книги вы будете знакомиться с взлетами, падениями и поворотами в судьбе одной из известнейших и величайших американских корпораций.

От конвейера, с которого сходила легендарная черная «Модель Т», а позже «Модель А», перенесемся в конец XX в., когда исполнительным директором *Ford Motor* стал «ураганный» Жак Нассер. Не успев принять дела, он тут же взялся за изменение управленческих порядков, и в первую очередь — за централизованное в лучших традициях бюрократии принятие решений и полнейшее нежелание «раскачивать лодку».

Хотя Ж. Нассер не полностью использовал термин «обучающаяся организация», цель его деятельности состояла в трансформации *Ford Motor* именно в этом направлении. Он пригласил талантливых менеджеров из автомобильных компаний всего мира (в том числе из *Volkswagen* и *BMW*), привлёк искусных специалистов по маркетингу и сбыту из фирм-производителей потребительских товаров и мотивировал всех без исключения работников *Ford* быть как можно ближе к покупателям. Менеджер организовал обмен информацией, например с известным web-сайтом *CarPoint*, предоставляющим данные об онлайн-продажах автомобилей. Теперь маркетологи и дизайнеры компании знают, какие модели, цвета и опции предпочитают определенные покупатели. А еще Ж. Нассер недвусмысленно дал понять, что застою в *Ford Motor* пришел конец, а основные роли отныне играют наделенные властью сотрудники, отвечающие за собственные результаты и результаты труда своих подчиненных. Говорят, на одном из собраний Ж. Нассер в своей громкой манере объявил: «Вы должны заработать [повышение]. Эпохе безбедного существования в *Ford Motor* пришел конец». Он учредил жесткую систему оценки эффективности, согласно которой каждый год будет увольняться определенное число «неэффективных» работников. Но «искусственный отбор» вызвал массу критики, и в конце концов данная система была отменена.

Далее Ж. Нассер объявил о децентрализации власти и принятия решений в компании, а также о превращении концерна *Ford* в глобальную систему полувластных бизнес-единиц. «Жак научился принимать решения без указки из Дирборна [города, где находится штаб-квартира *Ford*], — вспоминает Роберт Лутц, бывший начальник Ж. Нассера. И вот теперь бывший подчиненный учит новое поколение менеджеров компании брать ответственность на себя.

Стратегия Ж. Нассера состоит в превращении столетнего индустриального гиганта в гибкую, способную быстро подстраиваться под вкусы и желания потребителей компанию. Дизайнеры, инженеры и специалисты по маркетингу *Ford* в обязательном порядке посещали семинары, где они учились прислушиваться к покупателям, узнавать, какими атрибутами и функциями должен обладать современный автомобиль. Затем их разбили на небольшие команды и отправили, что называется, на места, для «погружения» в покупательскую среду. Никаких шуток: Ж. Нассер действительно потребовал, чтобы менеджеры всех уровней знали потребности конечных пользователей как «Отче наш».

Ж. Нассер осуществил ряд кардинальных изменений в *Ford Motor* — организации, которая всегда олицетворяла собой американский бизнес. Компания существует очень давно и прошла через несколько исторических стадий управления, от научного менеджмента до новейшей идеи обучающейся организации. В 1913 г. на заводе *Ford* в Хайленд-Парке был запущен один из первых в мире движущихся конвейеров, что привело к сокращению времени сборки на 50% (новая «Модель Т»

выезжала за ворота цеха каждые 10 секунд). Сегодня менеджеры *Ford* работают в командах, делегируют полномочия, используют Интернет и другие вычислительные технологии, а компания выпускает тысячи машин в день. Способность изменяться, когда того требует ситуация, можно назвать важнейшим фактором долголетия *Ford Motor*.

Источники: «Ford Motor Company», Hoover's Capsule, Hoover's Online (November 16, 2001), <http://www.hoovers.com>; «Profile — Ford Motor Company», Yahoo! Finance, <http://www.biz.yahoo.com>; Julie Cantwell, «Exec Changes Help Ford with Basics», *Automotive News* (November 12, 2001), <http://www.autonews.com>; Geoffrey Colvin, «We Can't All Be Above Average», *Fortune*, August 13, 2001, www.fortune.com; Kathleen Kerwin and Keith Naughton, «Remaking Ford», *BusinessWeek Online* (October 11, 1999), <http://www.businessweek.com>.

ЧАСТЬ II

ВНЕШНЯЯ СРЕДА МЕНЕДЖМЕНТА

Ветер — одна из самых мощных сил природы. В разных географических районах дуют различные по природе своей ветра, и у всех у них есть особые названия: порыв, шторм, циклон, смерч, норд-ост, тайфун, муссон и многие др. Такие природные явления, как ураганы, бури, торнадо, несут с собой разрушения. Сильные воздушные потоки способны нанести значительный ущерб частному дому, району, целому городу. Другие, более спокойные ветра, — бриз, зефир — несут с собой прохладу. Ветер может реветь, как лев, но способен и к ласковому шепоту. А укрощенная и преобразованная энергия ветра может использоваться во благо людей.

Менеджерам приходится укрощать различные воздействующие на их «среду обитания», организацию силы. Общая среда — экономические штормы, политические ураганы, циклоны быстро изменяющихся технологий — оказывает косвенное влияние на компании. Функциональная среда — порывы покупателей и поставщиков — во многом определяет планы менеджеров, организацию ими труда, осуществление или делегирование властных полномочий. Менеджерам крупных корпораций, офисы которых разбросаны по всему миру, приходится преодолевать языковые и культурологические барьеры. Многим из руководителей приходится искать социально приемлемые способы решения экологических проблем. Частные предприниматели и создатели малых предприятий зачастую обнаруживают, что им, как ветряным мельницам, нужно уметь вертеться, а иначе откуда в их фирмах возьмется необходимая ментальная «энергия»?

О какой бы организации ни шла речь, внешняя среда менеджмента оказывается одной из наиболее влиятельных сил. И ее необходимо использовать для повышения конкурентоспособности компании.

Глава 3

ВНЕШНЯЯ СРЕДА И КОРПОРАТИВНАЯ КУЛЬТУРА

Краткое содержание главы

Внешняя среда организации

Общая среда

Среда задач

Взаимоотношения организация — внешняя среда

Неопределенность среды

Адаптация к условиям среды

Внутренняя среда: корпоративная культура

Символы

Предания

Герои

Девизы

Церемонии

Среда и культура

Адаптивность корпоративной культуры

Типология корпоративных культур

Корпоративная культура в современных условиях

Новые требования к управлению корпоративной культурой

Культурологическое лидерство

Учебные цели

Изучив эту главу, вы получите представление о:

1. Элементах генеральной внешней среды и внешней среды задач.
2. Стратегиях адаптации организаций к неопределенной внешней среде.
3. Корпоративной культуре и ее конкретных примерах.
4. Организационных символах, преданиях, героях, лозунгах и церемониях и их роли в корпоративной культуре.
5. Взаимодействиях корпоративной культуры и внешней среды.
6. Культурологических лидерах и используемых ими методах воздействия на корпоративную культуру.

Управленческая проблема

«Время обедать. Чем кормить ребенка?» Многие родители ответят на этот вопрос не задумываясь: продуктами «Gerber», ибо на протяжении многих лет эта марка никогда не подводила своих потребителей. Компания *Gerber* выпускает свыше 5 млн банок детского питания в день. Только в США объем ее продаж достигает

\$700 млн в год. А теперь добавьте к ним полученные в других странах мира \$300 млн. Но не так давно репутация *Gerber* оказалась под угрозой: активисты «Гринписа» на своей пресс-конференции обвинили компанию в использовании содержащей опасные токсины генетически измененной кукурузы.

Руководство *Gerber* и ее родительской компании, швейцарской *Novartis AG*, и не думало отрицать тот факт, что некоторые товары компании содержат ингредиенты, получаемые из генетически модифицированных культур. Но они были категорически против утверждений о том, что наличие такого рода продуктов способно привести к появлению токсических веществ. Аналогичного мнения придерживается и Управление по санитарному надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов США, рассматривающее товары из генетически измененных ингредиентов как «не менее безопасные, чем все остальные разрешенные к продажам продукты питания». И все же во всем мире не утихают споры о долгосрочных последствиях потребления генетически измененных сельскохозяйственных культур. Воодушевленные европейским успехом, когда благодаря стараниям активистов экологических движений с прилавков магазинов исчезли некоторые марки детского питания и других продуктов, «Гринпис» и другие общественные движения взялись за США. Компании-производители спешно ищут меры противодействия. Более половины всех выращиваемых в Америке соевых бобов и одна треть кукурузы содержат искусственно привитые гены. Эти культуры входят в состав самых разнообразных продуктов, от булочек и гамбургеров до сухих смесей для тортов. Управление по санитарному надзору заявляет о полной их безопасности, поэтому активисты общественных движений пытаются привлечь внимание публики к эмоциональным аспектам качества детского питания. И не безуспешно...

Имеют ли возможность менеджеры Gerber противодействовать внешней угрозе? Способна ли компания успокоить чувства покупателей и предотвратить возникновение подобных проблем в будущем?

Даже в такой относительно простой отрасли, как производство детского питания, изменения во внешней среде способны самым негативным образом отразиться на репутации, продажах и прибыли компании. Компании же высокотехнологичных отраслей сталкиваются с еще более острыми проблемами. Не так давно безраздельно властвовавшая на рынке копировальных аппаратов корпорация *Xerox* несет огромные потери. Отчасти они вызваны именно тем, что менеджеры компании не осознали изменения технологических потребностей людей (т. е. изменения внешней среды).

Основанной корпорацией *Lockheed* в 1963 г. компании *Dialog Corp.*, пионеры в области предоставления услуг по поиску данных, приходится вести борьбу за существование, так как ее менеджеры упустили возможность выйти в лидеры Интернет-революции. «В начальный период развития Сети *Dialog* должна была заняться индексацией web-страниц, — рассказывает Джеффри Голт, бывший глава компании. — Но мы не сделали этого, так как не видели возможности зарабатывать».¹ Внешняя среда «любит» преподносить сюрпризы. Вспомним, что появление онлайн-магазина *Amazon.com* стало чрезвычайно неприятным сюрпризом для гигантов книготорговли *Barnes & Noble* и *Borders*. Менеджеры *Barnes & Noble* задумались об э-торговле лишь через год после появления на рынке

прыткого новичка, а нерасторопное руководство *Borders* предоставило *Amazon* трехлетнюю фору.

Но кризисы возникают отнюдь не только в связи с экстраординарными событиями. «Искрой» могут послужить бюрократические проволочки правительства или принятие парламентом пакета неблагоприятных для бизнеса законов. Дерегулирование электроэнергетики в США повлекло за собой массовую реструктуризацию энергокомпаний Калифорнии, Техаса и Массачусетса (остальные штаты — на подходе). И это далеко не единственный случай резких радикальных изменений внешней среды.

Традиционно в курсах менеджмента основное внимание уделяется внутренним организационным факторам, таким как лидерство, мотивация, контроль (что характерно для классической и поведенческой школ, менеджмента как науки). С нашей точки зрения, подобные подходы к проблеме правомерно охарактеризовать как ограниченные, закрытые. В условиях глобализации роль внешних факторов резко возрастает (даже для компаний, поставляющих продукцию только на внутренние рынки). Эффективный менеджер обязан отслеживать происходящие во внешней среде изменения и адекватно на них реагировать (организация как открытая система). В этой главе мы подробно рассмотрим элементы внешней среды и их влияние на организацию, а также важнейшую часть внутренней среды компании — ее корпоративную культуру.

Внешняя среда

В современном мире происходят потрясающие, гигантские по своим масштабам и долгосрочные по воздействию перемены, исследование которых предполагает идентификацию, определение и тщательный анализ основных компонентов внешней среды. Внешняя организационная среда включает находящиеся вне пределов компании, но оказывающие на нее существенные воздействия элементы: конкурентов, ресурсы, технологии и экономические условия.² Внешнюю среду организации обычно подразделяют на два уровня: общую (генеральную) среду и среду задач (рис. 3.1).³

Общая (генеральная) среда представляет собой внешний слой разнообразных, но оказывающих лишь косвенное влияние на деятельность организации элементов. Она включает, примерно в равной степени, воздействующие на все компании социальные, демографические и экономические факторы (увеличение темпов инфляции, рост числа семей, в которых работают оба супруга). Такие события не влияют на деятельность фирмы напрямую, но так или иначе воздействуют на функционирование всех организаций. Окружение, в котором непосредственно оперирует организация, или среда задач (функциональная среда), воздействует на большинство ее повседневных функций, непосредственно связанных с основными видами деятельности (конкуренты, поставщики и потребители).

Каждая организация характеризуется определенной внутренней средой, включающей все внутрифирменные элементы: работников, менеджмент (руководство фирмы) и играющую основную роль корпоративную культуру, которая детерминирует поведение индивидов в компании и способности адаптации последней к внешним условиям.

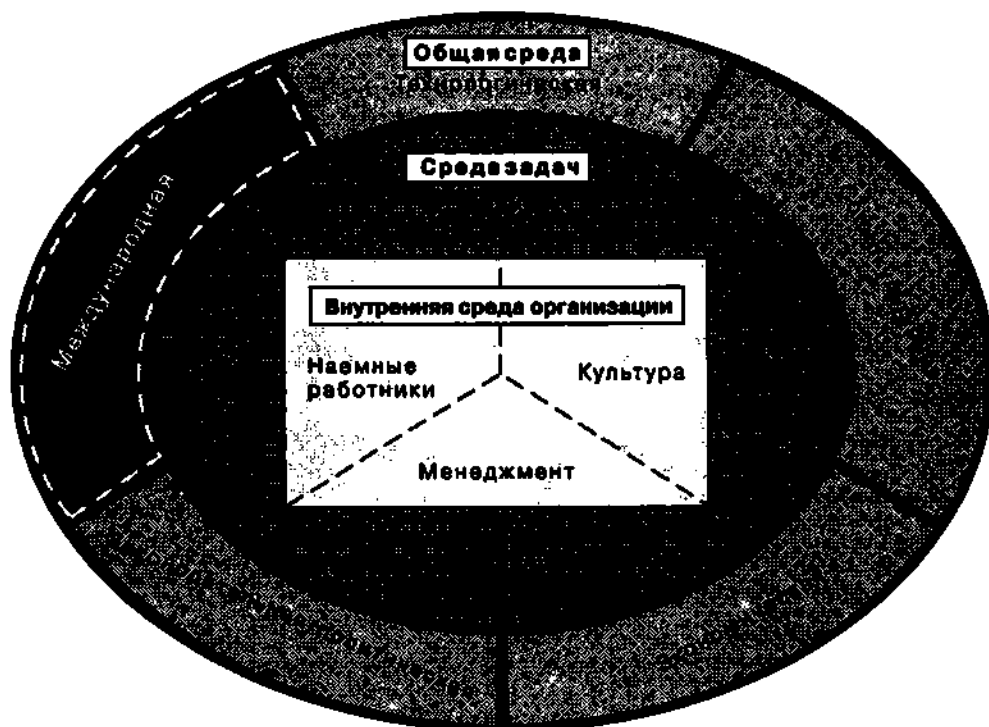


Рис. 3.1. Общая среда, среда задач и внутренняя среда организации

На рис. 3.1 представлены взаимосвязи генеральной, функциональной и внутренней сред. Организация как открытая система черпает из внешней среды ресурсы, возвращая в нее товары и услуги. Ниже мы подробно рассмотрим уровни внешней среды, а затем обратимся к корпоративной культуре как основному элементу среды внутренней. Остальные элементы внутренней среды организации, такие как структура и технологии, будут проанализированы в ч. IV и V.

Общая среда

Общая (генеральная) среда представляет собой наиболее удаленный от собственно компании внешний слой элементов организационной среды, которые так или иначе влияют на фирму, не оказывая непосредственного воздействия на ее текущие операции. Обычно выделяют пять основных измерений генеральной среды: международное, технологическое, социокультурное, экономическое и законодательное/политическое.

Международное измерение. Под международным измерением внешней среды понимают события, происходящие за рубежами страны, так же как и возможности развития бизнеса компании в других странах. Обратите внимание на рис. 3.1: данное измерение представляет собой контекст, воздействующий на все остальные аспекты внешней среды. Из международной среды появляются новые конкуренты, покупатели и поставщики, она же формирует новые социальные,

технологические и экономические тенденции. Например, существенным изменением *международного измерения* внешней среды является вступление Китая во Всемирную торговую организацию. КНР, численность населения которой превышает 1,3 млрд человек, — весьма привлекательный рынок, а членство в ВТО будет только способствовать экономическому росту. Для американских строительных компаний, например для *Caterpillar*, и их торговых представителей Китая с его огромным потенциалом для строительства автомагистралей, дамб, зданий — рынок-мечта. Однако бизнес на этом новом рынке связан со многими сложностями (необходимость организации цепочки распределения, сервис-центров, дилерских сетей и т. д.).

Сегодня каждой компании приходится конкурировать в глобальном масштабе. Американский производитель карандашей *Dixon Ticonderoga Co.* попал в сложную ситуацию, подвергшись атаке предлагающих гораздо более дешевую продукцию китайских конкурентов. В настоящее время около 50% продаваемых в США карандашей изготавливаются за рубежом, тогда как десять лет назад данный показатель составлял всего 16%. Что уж говорить о недорогих и высококачественных автомобилях из Японии и Кореи! С превращением Интернета в глобальный э-рынок возможности выхода на мировую арену появились даже у самых маленьких компаний. Но бизнес в глобальном масштабе требует, чтобы менеджеры учитывали правовые, политические, социокультурные и экономические факторы не только страны своего происхождения, но и многих других государств. Например, снижение обменного курса доллара приводит к уменьшению цен на американские товары за рубежом, что повышает привлекательность экспорта.

Для сохранения конкурентоспособности в новой глобальной экономике многим компаниям приходится снижать цены. Возникающие в других частях света проблемы могут оказывать существенное влияние на американские фирмы. Например, азиатский кризис больно ударил по компании *Coca-Cola*, значительный объем продаж которой сосредоточен именно в странах Азии. А экономические потрясения в России? К примеру, одна небольшая фирма — дистрибьютор витаминов и спортивного питания из Нэшвилла, штат Теннесси, поставляла в Россию 20% всей продукции. Резкое падение курса рубля (август 1998 г.) привело к тому, что *U.S.A. Laboratories* приходилось прилагать огромные усилия для того, чтобы получить оплату хотя бы за часть поставленных товаров.

По сравнению с внутренним рынком глобальная среда представляется своего рода «игровым полем», на котором постоянно меняются как игроки, так и правила игры (причем, предсказать перемены практически невозможно). Кто мог знать, что эпидемия коровьего бешенства в Европе коснется и США, да еще таким неожиданным образом? Американский Красный Крест ввел правило, запрещающее прием крови у доноров, проживших шесть и более месяцев в страпах, в которых встречалось данное заболевание, хотя фактов его передачи от животного к человеку не зафиксировано. В результате запрета и без того слабый поток донорской крови еще более уменьшился, а больницы, страховые компании и потребители понесли непредвиденные потери.

Менеджеры, привыкшие мыслить только в масштабах внутренней среды, обязаны научиться новым правилам глобального оборота товаров, услуг и идей. О том, как современные организации работают в условиях мира без границ и чем

глобальный менеджмент отличается от внутреннего, мы расскажем в гл. 4. А пока отметим, что руководителям американских компаний труднее всего было признать тот факт, что они могут не иметь о чем-то должной информации. Но хорошо представляя себе американские реалии и менталитет, они слабо ориентировались в особенностях конкуренции и иных аспектов бизнес-деятельности в других странах.

Технологическое измерение. Технологическое измерение включает научные и технологические нововведения в отдельной отрасли и в обществе в целом. В последние годы в этой области произошли многочисленные, имеющие далеко идущие последствия перемены. Пятнадцать лет назад во многих организациях не было даже персональных компьютеров. Сегодня компьютерные сети, доступ в Интернет, видеоконференции, сотовые телефоны, факсимильные аппараты, пейджеры, портативные компьютеры считаются необходимым минимумом, без которого невозможно вести дела. Доступность Интернета всем и каждому изменила характер и конкуренции, и взаимоотношений между организациями и покупателями. Многие компании применяют высокотехнологичные методы э-бизнеса, используя частные сети или Интернет практически во всех своих операциях. С развитием беспроводных технологий и появлением новых программных продуктов доступ в Интернет может осуществляться с мобильных телефонов и карманных компьютеров. Коммуникационные и вычислительные устройства становятся все более компактными, мощными и доступными по цене. По данным одной из исследовательских фирм сотовые телефоны имеются более чем у половины американских домохозяйств, а в восьми странах Европы, в том числе в Финляндии, Португалии и Италии, число «мобильников» уже превысило число стационарных телефонных аппаратов.

Определенное влияние на деятельность организаций и менеджеров оказывают и другие технологические факторы. Не так давно был полностью расшифрован геном человека, что неизбежно повлечет за собой появление принципиально новых лекарственных препаратов. В то же время некоторые технологии (например клонирование, исследования в области стволовых клеток) неоднозначно воспринимаются как широкой общественностью, так и самими учеными. Изучение секретов материи ведется уже на уровне атомов, в результате чего на свет появляются потрясающие материалы. Взять, к примеру, «смарт-гели», способные принимать любую необходимую форму. Выполненная из такого геля подошва обуви в точности соответствует форме человеческой стопы. Для строительства сейсмостойких мостов и автомагистралей, а также самолетов и железнодорожных вагонов применяются «умные» композитные материалы со встроенными датчиками.

Социокультурное измерение. Социокультурное измерение генеральной среды образуют демографические характеристики, нормы, обычаи и ценности населения страны, в которой оперирует организация. Важными социокультурными характеристиками являются географическое распределение и плотность населения, его средний возраст, уровень образования. Текущая структура населения определяет состав рабочей силы и потребителей завтра. Согласно прогнозам, в будущем ожидается глобализация как потребительских рынков, так и рынка рабочей силы. При этом как потребители, так и члены организаций отличаются все большим многообразием.

К социокультурному измерению относятся также нормы и ценности населения. Например, в США с середины 1990-х гг. наблюдается постоянно возрастающий интерес населения к духовным проблемам, что не может не отразиться и на организациях. В 1999 г. 78% американцев ощущали потребность в духовном росте, тогда как всего пять лет назад нечто подобное испытывало лишь 20% населения. Книжки и другие материалы по религии и вопросам духовности продаются в огромных количествах, а некоторые компании внедряют духовные ценности и идеи в повседневную деятельность. На организации воздействуют и другие тенденции социокультурного характера. Так, фирмам — производителям огнестрельного оружия пришлось очень нелегко после серии трагических событий в нескольких американских школах, когда спрос на оружие со стороны населения резко упал. Однако после 11 сентября 2001 г. потребность американцев в средствах самозащиты вновь возросла. Страх перед холестерином и жиром в продуктах питания заметно снизился, что не могло не отразиться на прибылях производителей «полезных для здоровья» продуктов.

Экономическое измерение. Экономическое измерение отражает общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором осуществляет свою деятельность организация. Покупательская способность потребителей, уровень безработицы, процентные ставки — все это элементы экономической среды. С глобализацией экономики сложность и неопределенность экономической среды многократно возрастают. Взаимосвязи между экономиками разных стран стали намного теснее. Например, начавшийся в США после 11 сентября 2001 г. экономический спад оказал воздействие на организации всего мира, а экономические неурядицы в Европе и Азии заметно повлияли на состояние фондового рынка в США.

В настоящее время одной из наиболее важных тенденций экономического измерения является тенденция к слияниям и поглощениям компаний, значительно изменяющим корпоративный «ландшафт». Компании *Citibank* и *Travelers* объединились в *Citigroup*, компания *Glaxo Wellcome* приобрела *SmithKline Beecham*, а американская сеть магазинов *Wal-Mart* на корню скупил британскую *ASDA Group*. На рынке детских игрушек компании *Hasbro*, *Mattel* и *Tyco* за несколько лет «подмяли под себя» как минимум дюжину небольших производителей. Но что интересно, все эти слияния и поглощения сопровождаются ростом жизнеспособности малых предприятий! Малый бизнес — один из наиболее значительных аспектов современной американской экономики (более подробно см. гл. 6).

Законодательное/политическое измерение. Законодательное/политическое измерение включает федеральные и местные законодательные акты, а также политические действия, направленные на установление контроля за действиями компаний. Например, политическая система США поощряет капитализм, государство старается не допускать чрезмерного регулирования бизнеса. В то же время именно государственные законы определяют правила ведения «деловых игр». Для некоторых компаний судебные споры и государственное регулирование создают большие проблемы. Взять хотя бы длительный, утомительный и дорогостоящий процесс по антимонопольному делу корпорации *Microsoft*. Менеджерам компании пришлось на собственном опыте осознать, насколько сильным может быть влияние данного измерения внешней среды. Проблемы государственно-законодательного характера возникают и в других странах. В связи с произошедши-

ми в Европе скандалами под пристальное внимание регулирующих органов попала компания *Coca-Cola*. Решение *General Electric* о приобретении за \$41 млрд компании *Honeywell* было одобрено соответствующими инстанциями в США, но не нашло понимания в Европейском союзе (ЕС). По мнению руководящих органов последнего, подобная сделка привела бы к заметному ограничению конкуренции и росту потребительских цен в Европе.

Менеджерам необходимо учитывать и существование разнообразных групп влияния, представители которых тесно связаны с законодательными или политическими кругами и заинтересованы в том, чтобы деятельность компаний не выходила за приемлемые для общества рамки. Наибольшую известность получили, пожалуй, борцы с курением, за безопасность автомобилей, авиаперелетов, экологическое движение. С последним фактором тесно связаны два других, ставших в последнее время одними из самых существенных: протесты против биотехнологий и глобализации. Борцы за экологию и права человека осложняют деятельность Всемирной торговой организации, Международного банка и Международного валютного фонда. Активисты-общественники протестуют против свободного перемещения товаров, людей и капиталов по всему миру (см. также гл. 4).

Среда задач

Среда задач, или функциональная среда, включает элементы, непосредственно связанные с операциями организации: потребителей, конкурентов, поставщиков и рынок труда.

Потребители. Потребителями компании выступают индивиды и организации, приобретающие ее товары или услуги, что в конечном итоге и определяет успех фирмы на рынке. Потребителями услуг больниц являются пациенты, услуг учебных заведений — школьники и студенты, авиакомпаний — туристы и деловые люди. Компаниям — производителям одежды необходимо пристально следить за изменениями потребительских вкусов. В последние годы несокрушимая, казалось бы, *Levi Strauss* заметно сдала свои позиции, так как компания не сумела быстро отреагировать на такие тенденции в молодежной моде, как расклешенные штанины, огромные карманы и др. Молодые потребители, для которых стиль превыше всего, считают продукцию *Levi's* «старомодной, предназначенной для людей среднего возраста». Компании *Abercrombie & Fitch* несколько лет назад удалось то, что оказалось не по плечу *Levi's*: она завоевала сердца студентов. Впрочем, сейчас и у нее есть проблемы с поиском свежих идей, а объем продаж товаров постепенно снижается. Менеджеры *Abercrombie* надеются вернуть компании былую славу среди молодежи при помощи неоднозначного журнала-каталога (в нем содержатся не вполне пристойные фотографии юных моделей). Родители же прямо называют это издание порнографическим.

Одна из проблем нашего времени состоит в том, что с развитием Интернета происходит существенное увеличение рыночной власти потребителей. Покупатели получили возможность непосредственного воздействия на компании. Например, на web-сайте *walmart-sucks.com* покупатели имеют возможность выплеснуть негативные эмоции, возникающие при посещении универмагов крупнейшей в США компании розничной торговли. На сайте *united.com* недовольные сотрудники и пассажиры «поливают грязью» авиакомпанию *United Airlines*. Такого рода

информация весьма негативно отражается на репутации и продажах соответствующих организаций. «В новой информационной среде, — говорит Кайл Шэннон, глава э-коммерческой консультационной фирмы *Agency.com*, необходимо исходить из того, что всем известно абсолютно все».⁴ Впрочем, менеджеры компаний тоже получают возможность изучать своих потребителей (см. «Лидерство онлайн»).

ЛИДЕРСТВО ОНЛАЙН

СОЕДИНЕНИЕ С ПОКУПАТЕЛЕМ УСТАНОВЛЕНО

Ставшая возможной благодаря Интернету информированность и взаимосвязанность потребителей заставляет серьезно задуматься менеджеров всего мира. И некоторые из управленцев приходят к мысли о том, что и они могут узнать кое-что новое о своих покупателях. Менеджеры многих компаний регулярно посещают посвященные их организациям web-сайты, анализируют высказывания публики и при необходимости принимают меры. Фактически сайты, на которых действуют потребительские форумы, являются бесплатными фокус-группами.

Именно в этом направлении работает голливудская исследовательская фирма *Look-Look*. С помощью Сети *Look-Look* отслеживает тенденции в одном из самых привлекательных потребительских сегментов — молодежном. Собранную информацию фирма предоставляет производителям одежды, косметики и, разумеется, киностудиям. Наиболее инновационным аспектом деятельности *Look-Look* следует признать глобальное сообщество подростков-респондентов, которые за определенную плату сообщают по э-почте свое мнение о тех или иных стилях, тенденциях, идеях. За годичную подписку на информационные услуги *Look-Look*, т. е. мгновенный и круглосуточный доступ к глобальной фокус-группе, ее клиенты платят до \$20 тыс. Основатели компании Диди Гордон и Шэрон Ли изучают все, что ни посоветуют респонденты, будь то книги о Гарри Поттере, web-сайты или спортивные события, проводят опросы в целевых группах и в конечном итоге предлагают клиентам оценки рыночных перспектив товаров и услуг.

«Мы стремимся быть как можно ближе к молодежи и ко всему, что с ней происходит, — говорит Д. Гордон, — поэтому мы задаем подросткам прямые вопросы». Онлайн-метод *Look-Look* позволяет компании проводить для клиентов маркетинговые исследования так быстро и точно, как они пожелают. А поскольку расходы тинейджеров на приобретение товаров и услуг достигают около \$140 млрд, и сумма эта возрастает, *Look-Look* не приходится долго уговаривать ориентирующиеся на молодежный рынок компании.

Источники: Sarah Moore, «On Your Markets,» Working Woman (February 2001), 26; and John Simons, «Stop Moaning about Gripe Sites and Log On,» Fortune (April 2, 2001), 181–182.

Конкуренты. Опиерирующие в одной и той же отрасли или сфере бизнеса и предлагающие свои товары или услуги одним и тем же группам потребителей организации являются конкурентами компании. Отраслевая конкуренция отличается определенной спецификой. Конкурентная борьба в отрасли звукозаписей имеет принципиально иной характер, чем рыночное соперничество в металлургической или фармацевтической промышленности.

Отраслевая конкурентная борьба легко перерастает в настоящие маркетинговые или марочные войны. Бренды «Coke» и «Pepsi» неустанно сражаются за рынок прохладительных напитков. Компании *UPS* и *FedEx* конкурируют на рынке срочной доставки корреспонденции. На рынке стройматериалов противостоят

друг другу такие гиганты, как *Home Depot* и *Lowe's*. В свое время *Home Depot* произвела революцию в торговле строительными товарами, предложив рынку необъятные оранжевые магазины-склады и высококвалифицированный торговый персонал. Но не так давно торговая фирма № 2, т. е. *Lowe's*, начала строить еще большие магазины, причем прямо под боком у основного соперника, мало-помалу «перетягивая одеяло» на себя. В ответ руководство *Home Depot* объявило, что компания начинает торговать бытовой техникой (ее противник давно занимается этим бизнесом).

Поставщики. Поставщики обеспечивают компании-покупателю поступление необходимых ей для производства готовой продукции сырья и материалов. Например, для выпуска стали необходимы железная руда, электроэнергия, оборудование и финансовые ресурсы. Даже у небольшого частного университета могут быть сотни поставщиков бумаги, ручек, продуктов и напитков для кафетериев, компьютеров, автомобилей, топлива, электричества, учебников и т. д. В таких крупных компаниях, как *General Motors*, *Westinghouse* или *Exxon*, счет поставщиков идет на тысячи. Однако многие компании стремятся ограничить круг своих партнеров и направить усилия не на поиск ценовых выгод, а на построение прочных взаимовыгодных отношений с оставшимися поставщиками. Традиционно отношения между компаниями-покупателями и фирмами-поставщиками напоминали отношения между двумя находящимися в вечном противостоянии соперниками. Сегодня многие фирмы осознают, что тесное сотрудничество с поставщиками позволяет им добиться существенной экономии, повышения качества товаров и услуг и ускорения вывода на рынок новых продуктов.

Рынок труда. Рынок труда образуют люди, которые могут быть наняты на работу в организации. Любой компании требуются образованные и квалифицированные сотрудники. Состояние рынка труда во многом определяется деятельностью профсоюзов, профессиональных ассоциаций и наличием определенных классов работников. Правоммерно выделить следующие непосредственно и постоянно воздействующие на организацию факторы рынка труда: (1) растущая потребность в хорошо разбирающихся в информационных технологиях работниках; (2) необходимость непрерывных инвестиций в обучение и подготовку персонала, что позволяет компании соответствовать конкурентным требованиям глобальных рынков; (3) влияние международных торговых объединений, автоматизации труда и расположения производственных мощностей на распределение рабочей силы, что создает ее дефицит в одних областях и избыток в других.

Изменения в вышеперечисленных секторах среды могут создавать невероятно сложные проблемы. Особенно это касается организаций из комплексных, быстро изменяющихся отраслей. В качестве примера работы организации в сложных условиях внешней среды рассмотрим деятельность канадской компании *Nortel Networks*, имеющей широкую сеть отделений в США.

КОМПАНИЯ NORTEL NETWORKS

[HTTP://WWW.NORTEL.COM](http://www.nortel.com)

Внешняя среда компании *Nortel Networks* (ранее называвшейся *Northern Telecom*) представлена на рис. 3.2. Эта канадская компания была основана в 1895 г. и изначально занималась выпуском телефонов. С тех пор под влиянием происходивших

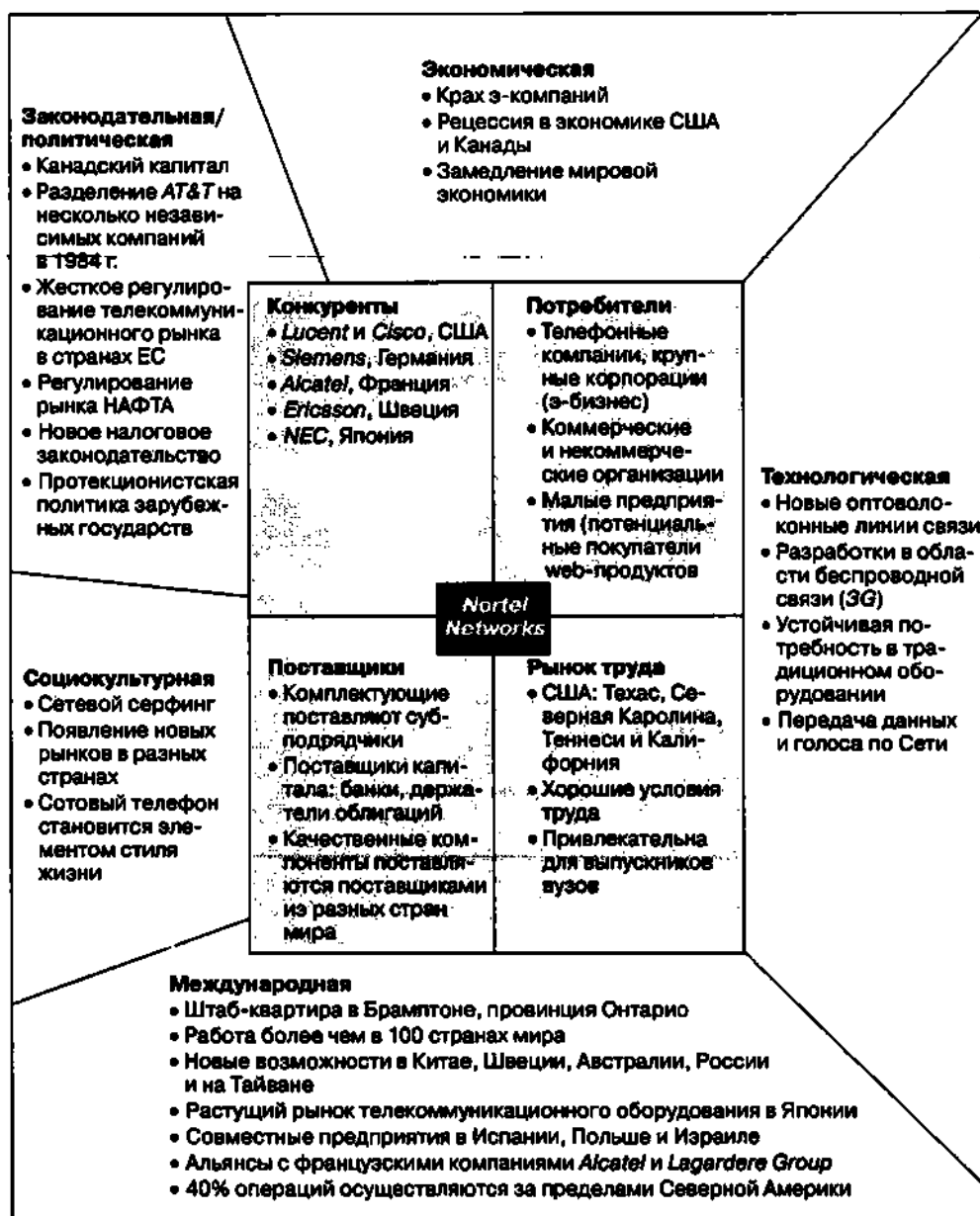


Рис. 3.2. Внешняя среда компании *Nortel Networks*

Источники: William G. Symonds, J. B. Levine, N. Gross, P. Coy, «High-Tech Star: Northern Telecom is Challenging Even AT&T», *BusinessWeek*, July 27, 1992, 54–58; Ian Austen, «Hooked on the Net», *Canadian Business*, June 26–July 10, 1998, 95–103; Joseph Weber with Andy Reinhardt and Peter Burrows, «Racing Ahead at Nortel», *BusinessWeek*, November 8, 1999, 93–99; «Commentary: Nortel-Optimism or Hubris?», *BusinessWeek*, March 12, 2001 86+; and «Nortel's Waffling Continues: First Job Cuts, Then Product Lines, and Now the CEO», *Telephony*, May 21, 2001, 12.

во внешней среде изменений компания много раз меняла свой профиль. Начиная с конца 1990-х гг. *Nortel* переживает очередную трансформацию — она стремится стать одним из ведущих поставщиков оборудования для подключения к Интернету. Когда в 1997 г. *Nortel* возглавил новый исполнительный директор Джон Рот, компания значительно проигрывала таким конкурентам, как *Cisco Systems*, изначально ориентированным на выпуск Интернет-оборудования. Дж. Рот знал, что в подобной ситуации необходимы решительные меры. Смена названия на *Nortel Networks* стала символом нового профиля компании, предлагающей унифицированные сетевые решения для разбросанных по всему миру клиентов.

Первым действием Дж. Рота в ответ на конкурентную угрозу стало выделение нескольких миллиардов долларов на покупку специализирующихся на сетевых технологиях компаний, таких как *Bay Networks* (оборудование для Интернета и обработки данных), *Cambrian Systems* (оптические технологии), *Periphonics* (системы речевого ответа) и *Clarify* (разработчик ПО управления покупателями). Приобретения обеспечили *Nortel Networks* технологиями, с которыми, по выражению самого Дж. Рота, «*Nortel* получила возможность «летать» со скоростью Интернета». Малопомалу к *Nortel* стали переходить бывшие клиенты *Cisco* и *Lucent Technologies*.

На международной арене большие успехи достигнуты компанией на Тайване, в Китае, Мексике, Колумбии, Японии, Швеции и в ряде других стран. Покупатели приобретают как традиционное оборудование, так и гибридные устройства, совмещающие в себе функции обычной телефонии и Интернет-технологии. *Nortel* предлагает потребителям и принципиально новые решения, такие как передача голоса и данных по волоконно-оптическим линиям связи и беспроводные сети третьего поколения (3G), обеспечивающие обмен данными и видеоизображениями между мобильными телефонами. Кроме того, *Nortel* занимается программным обеспечением и сервисами (у компании заключены партнерские соглашения с *IBM* и *Sun Microsystems*). Таким образом, компания предлагает полный комплекс аппаратных и программных средств для э-бизнеса.

Однако «полеты со скоростью Интернета» чреваты очень жесткими посадками. Крах многих э-компаний и недавние потрясения в высокотехнологичном секторе не могли не отразиться на *Nortel*. Рынок Интернет-компаний попросту исчез. Из-за общего спада в экономике основные покупатели *Nortel*, телефонные компании, уменьшают расходы на телекоммуникационное оборудование. Крупные корпорации заняты снижением издержек и сокращением выделяемых на информационные технологии средств. Внешняя среда кардинально изменилась: если раньше все казалось возможным, то теперь менеджерам приходится подолгу выискивать достойные применения своему времени, энергии и деньгам. *Nortel* принадлежит доминирующая доля растущего рынка оптических систем, но одним этим сыт не будешь. В первом квартале 2001 г. компания понесла убытки от основной деятельности в размере \$385 млн, хотя год назад ее прибыли на тот же период составляли \$347 млн. Цена акции упала с \$124,50 до \$23. Более 20 тыс. из 80 тыс. сотрудников *Nortel* по всему миру уже потеряли работу.⁵

Взаимоотношения организация — внешняя среда

Почему менеджмент организаций придает большое значение факторам внешней среды? Основная причина состоит в том, что они во многом детерминируют уровень неопределенности для менеджеров, которые должны реагировать на нее, адаптируя организацию к возникающим условиям.

Неопределенность среды

Эффективная деятельность организации предполагает наличие у менеджмента навыков ведения операций в условиях неопределенности среды. *Неопределенность* означает, что менеджеры не обладают достаточной информацией для того, чтобы

точно прогнозировать динамику потребностей потребителей и изменения внешней среды.⁶ Как показано на рис. 3.3, уровень неопределенности характеристик среды определяется как набором воздействующих на организацию факторов, так и степенью их изменения. Во внешней среде крупной транснациональной компании (такой, например, как *Nortel Networks*) таких факторов тысячи, и все они влияют на уровень неопределенности среды. Когда скорость изменения внешних факторов возрастает, компания сталкивается с очень высоким уровнем неопределенности (телекоммуникационные и авиакосмические фирмы, производители компьютеров и электроники, э-коммерческие организации). Адаптация организации к быстрым изменениям требует значительных усилий. Если же речь идет о влиянии на компанию ограниченного числа относительно стабильных внешних факторов (как, например, в производстве тары для прохладительных напитков или пищевой промышленности), менеджеры работают в условиях незначительной неопределенности и могут уделять внешним аспектам меньшее внимание.

Адаптация к условиям среды

Если организация сталкивается с повышением уровня неопределенности в плане конкуренции, государственного регулирования отношений с покупателями, поставщиками, менеджеры могут воспользоваться различными стратегиями адаптации, предполагающими, в частности, введение должностей наблюдателей за

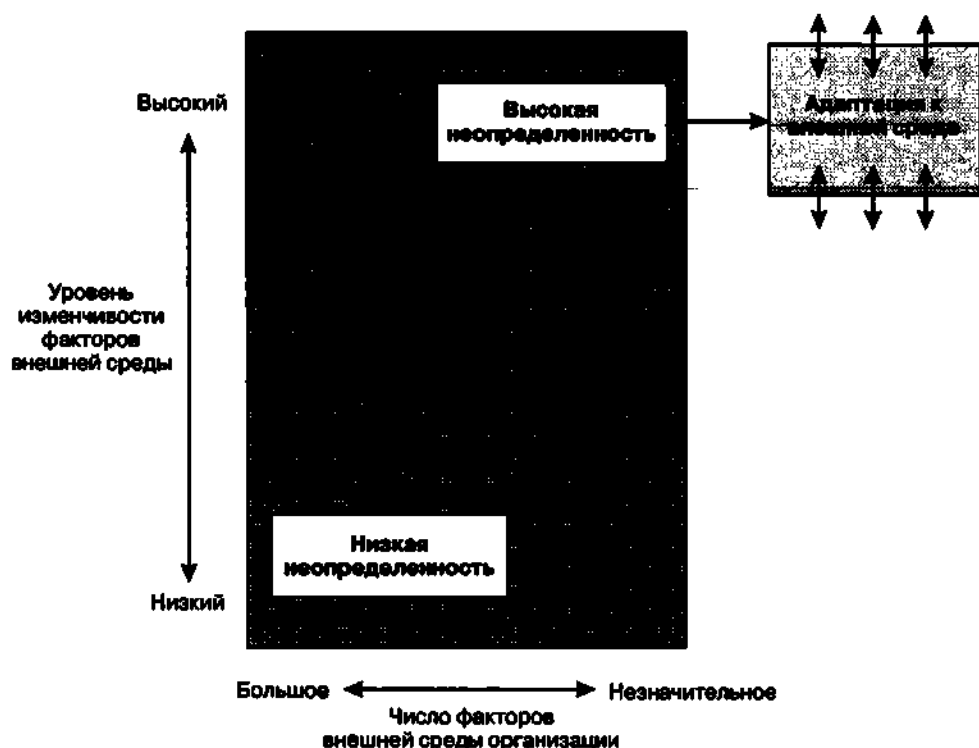


Рис. 3.3. Внешняя среда организации и уровень неопределенности

внешней средой, образование интерорганизационных партнерств, а также слияния и создание совместных предприятий.

Роли наблюдателей-«дипломатов». Отделы и сотрудники, исполняющие роли наблюдателей-«дипломатов», связывают и координируют взаимодействия организации с ключевыми элементами внешней среды. Они выполняют две функции: во-первых, занимаются поиском и обработкой информации о происходящих за пределами организации переменах и, во-вторых, представляют интересы организации во внешней среде, преодолевая существующие границы. Работники отделов маркетинга и закупок, например, делают это посредством контактов с покупателями и поставщиками, как личных, так и при осуществлении маркетинговых исследований. Например, во вставке «Лидерство онлайн» рассказывалось о том, что некоторые фирмы поддерживают контакты с покупателями при помощи Интернета. Инженеры, исследователи и разработчики тоже постоянно заняты поисками новых технологий, инноваций, сырья и материалов.

В корпоративной дипломатии особенно выделяется такая ее область, как *конкурентная разведка* (КР). Так, количество членов Общества профессионалов конкурентной разведки в период с 1997 по 2001 г. увеличилось более чем в два раза, а один американский колледж даже ввел программу подготовки магистров по данной специальности. Сегодня в отсутствие детальной информации о конкурентах и покупателях принятие правильных управленческих решений практически невозможно. Например, в гигантской, глобальной, диверсифицированной компании *United Technologies* был создан специальный разведывательный отдел, основной задачей которого является мониторинг внешней среды. По словам одного из представителей отдела, их группа изучает «способные повлиять на все бизнес-единицы компании мегатенденции, такие как азиатский грипп, введение евро, выборы нового канцлера Германии, экономическая нестабильность в России, появление новых масштабных технологий типа Интернета».⁷

Для сбора необходимой информации используются многочисленные программные продукты и локальные компьютерные сети компаний. Кроме того, конкурентной разведкой занимаются различные специализированные фирмы. Для изучения среды организации-клиента и выявления потенциальных угроз или возможностей профессионалы КР пользуются web-сайтами, коммерческими базами данных, финансовыми отчетами, анализируют активность субъектов рынка, просматривают подборки новостей, отраслевые издания, используют личные связи и множество других источников информации. По большей части конкурентная разведка укладывается в рамки закона. Во многих компаниях, где практикуется данный метод, специалисты КР обязаны соблюдать жесткие правила поведения.

Интерорганизационные партнерства. В последнее время приобретает популярность еще одна стратегия адаптации к внешней среде, а именно устранение разделяющих организации границ и взаимодействие, сотрудничество с другими компаниями. Вообще говоря, большинство североамериканских компаний привыкло работать самостоятельно, конкурируя друг с другом, однако в неопределенной, взаимосвязанной глобальной среде существуют стимулы к изменению данной практики. Объединение компаниями усилий позволяет им добиться повышения эффективности использования ограниченных ресурсов. Например, для того чтобы более полно использовать инженерные таланты сотрудников, компании

Texas Instruments и *Hitachi* объединили свои предприятия по выпуску полупроводников. Корпорации *Microsoft* и *IBM* присоединяются к многочисленным э-коммерческим проектам, получая доступ к инновационным технологиям и новым рынкам. Таким образом, на смену конкуренции между индивидуальными фирмами приходит соперничество между сетями альянсов. В аэрокосмической отрасли, например, существуют две таких сети, *Boeing* и *Airbus*, в каждую из которых входят более 100 поддерживающих партнерские отношения организаций.

Многие компании устанавливают электронные связи с поставщиками и партнерами, применяя для этого частные компьютерные сети и Интернет (см. гл. 1). Следовательно, менеджеры таких организаций переходят из состояния соперничества к ориентации на партнерские отношения (табл. 3.1). Новая парадигма основана на доверии и готовности компаний-участников к поиску справедливых выходов из конфликтных ситуаций, так чтобы партнерство было выгодно всем сторонам. Усилия руководителей направлены на уменьшение издержек и увеличение добавленной ценности каждого из участников партнерства, а не на максимизацию выгод собственной компании, как раньше. Новая модель характеризуется высоким уровнем обмена информацией. Во многих партнерствах автоматизируются процессы заказов, оплаты и прочие трансакции. Кроме того, увеличивается объем личных контактов, что необходимо для обеспечения корректирующей обратной связи и решения текущих проблем. Например, представители партнерской компании могут постоянно присутствовать на производстве «союзной» компании или участвовать в виртуальных командах. Партнеры нередко объединяют усилия по проектированию и производству товаров и всегда ориентируются на длительную перспективу. Бывает, что участники помогают друг другу и в областях, не предусмотренных соглашением о партнерстве. О текущем положении дел в этой области рассказывается во вставке «Из первых уст». В ней же предлагаются некоторые рекомендации по созданию успешного партнерства.

Таблица 3.1
Переход к парадигме партнерства

От ориентации на соперничество	К ориентации на партнерство
Подозрение, конкуренция, отсутствие доверия	Доверие, увеличение добавленной ценности для обеих сторон
Цена, производительность, собственные прибыли	Равенство, справедливость, увеличение прибыли для обеих сторон
Информация и обратная связь ограничены	Электронные бизнес-связи для обмена информацией и цифровых трансакций
Конфликты разрешаются в судебном порядке	Тесная координация, виртуальные команды и обмен работниками
Минимум участия и инвестиций	Участие в товарных разработках и производстве партнера
Краткосрочные контракты	Долгосрочные контракты
Отношения ограничены требованиями договоров	Деловое сотрудничество выходит за договорные рамки

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

НОВОЕ «ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО»: КООПЕРАЦИЯ!

Экстренное сообщение: по всему миру бывшие конкуренты превращаются в союзников. Еще десять лет назад любого, кто предложил бы сотрудничество с конкурентами, «сожгли бы на костре», как еретика, сегодня же оно становится одним из основных условий успешной конкуренции в условиях турбулентной внешней среды. Бюджеты исследований и разработок новых технологий сокращаются, хотя каждый день то одна, то другая компания предлагают новые решения. Сотрудничество в сфере проектирования новых товаров охватило уже практически все отрасли, от авиации и автомобилестроения до биотехнологий. Два когда-то злейших врага, *GE Aircraft Engines* и *Pratt & Whitney*, совместно разрабатывают новый авиационный двигатель (бюджет проекта составил \$1 млрд). *Bayer*, немецкая фармацевтическая компания, годовой оборот которой составляет \$28 млрд, заключила партнерство с *CuraGen*, специализирующейся на генетических разработках крошечной американской фирмой, с целью разработки новых препаратов против ожирения и сахарного диабета. В этом партнерстве интересно еще и то, что прибыль, которую принесут новые препараты, распределяется между явно принадлежащими к разным «весовым категориям» партнерами в пропорции 50 : 50.

В бизнес-модели взаимодействия находится место и для фирм-поставщиков. В современной экономике огромное значение имеет скорость, а выход на новый ее уровень невозможен без полной интеграции покупающей и поставляющей организаций. Концерн *Volkswagen*, крупнейший в Европе производитель автомобилей, установил партнерские взаимоотношения с поставщиками для своего дислоцированного в Бразилии сборочного предприятия. Каждый из двенадцати его поставщиков самостоятельно собирает вверенные ему узлы, а на конвейере они только устанавливаются на грузовики и автобусы. Путь *Volkswagen* оказался поистине революционным, ибо воспроизвести его не удалось (не захотелось) никому из конкурентов. В то же время такие автопроизводители, как *Ford*, *DaimlerChrysler* и *General Motors*, весьма заинтересовались модульным подходом, когда поставщики представляют готовые элементы конструкции, а небольшие группы рабочих быстро собирают из них готовые автомобили. Производитель сокращает производственные издержки, поставщики увеличивают объемы, а затраты на осуществление трансакций сокращаются у обеих сторон. Учитывая потребность в скорости и производительности, в ближайшие годы взаимодействие может выйти и на более высокие уровни.

Факторы его эффективности привлекают к себе пристальное внимание экспертов. Последние предлагают следующие рекомендации по созданию успешных взаимоотношений между организациями:

- **Рассматривайте взаимоотношения как настоящее партнерство.** Отсутствие доверия, «полуконкурентные» отношения, готовность бросить партнера в случае, если подвернется более выгодная сделка, гарантируют фиаско. Успешные партнерства характеризуются открытостью, доверием и долгосрочными замыслами.
- **Определите, что и на каком этапе взаимодействия должен делать каждый из партнеров.** Таким образом, менеджеры получают возможность определения слабых мест и способов их устранения. Кроме того, осознание партнерами взаимных ожиданий способствует нормальным отношениям на протяжении всего периода сотрудничества.
- **Четко распределите обязанности между партнерами.** В частности, необходимо решить, кто будет возглавлять проект; как будут приниматься решения; кто и как будет следить за выполнением обязанностей; кому будет принадлежать решающее слово в переговорах и сделках и т. д.

- **Определите распределение прибыли и рисков.** Установите объем инвестиций каждого партнера и правила присвоения прибылей.
- **Оформляйте все в письменном виде.** Установление открытых, доверительных отношений не означает, что стороны могут обойтись без официального договора и четких письменных инструкций по вопросам деятельности партнерства. Договор поможет избежать недопонимания и обеспечит функционирование партнерства в случае смены руководства или ключевых работников.

Источники: Lee Berton, «Shall We Dance?» *CFO* (January 1998), 28–35; Brian O'Reilly, «There's Still Gold in Them That Pills», *Fortune* (July 23, 2001), 56–70; David Woodruff with Ian Katz and Keith Naughton, «VW's Factory of the Future», *BusinessWeek* (October 7, 1996), 52–56; Diana Jean Schemo, «Is VW's New Plant Lean, or Just Mean?» *New York Times* (November 19, 1996), D1; Philip Siekman, «Building «Em Better in Brazil», *Fortune* (September 6, 1999), 246(c)–246(v); Oren Harari «The Logistics of Success», *Management Review* (June 1999), 24–26; and Gail Dutton, «The New Consortiums», *Management Review* (January 1999), 46–50.

Слияния и создание совместных предприятий. Следующий после установления стратегического партнерства шаг в сторону уменьшения неопределенности внешней среды — слияние компаний или создание совместных предприятий. Захлестнувшая в последние годы США и другие развитые страны волна слияний и поглощений лишний раз демонстрирует нам, насколько сложной и нестабильной стала среда. Под слиянием понимается объединение в одну организацию двух или более компаний. Например, ведущий американский Интернет-провайдер *America Online (AOL)* объединился с крупнейшей в мире медиа-корпорацией *Time-Warner* (сделка на невероятную сумму, \$165 млрд!). Руководители обеих организаций уверены, что в эпоху Интернета их слияние позволяет получить существенные преимущества перед конкурентами.

Совместное предприятие (СП) представляет собой стратегический альянс или программу, в которой участвуют две или более организации. Как правило, такие предприятия создаются для реализации сложных, связанных со значительными инвестициями проектов или когда одна из компаний не обладает достаточным для ведения самостоятельных операций опытом. Например, СП компаний *Sprint*, *Deutsche Telecom*, *France Telecom* и еще нескольких менее крупных фирм обслуживает телекоммуникационные потребности глобальных корпораций в 65 странах мира как одна организация. В эпоху бурного технического прогресса и глобальной конкуренции СП становятся все более популярным способом ведения бизнеса. Для конкуренции с *Amazon* американская книготорговая компания *Barnes & Noble* создала СП с немецкой *Bertelsmann AG* (сайт *barnesandnoble.com*). В стремлении к повышению конкурентоспособности в глобальной среде французский медиа-магнат Жан-Мари Месье инициировал учреждение СП между своей компанией *Vivendi* и лидером телекоммуникационного рынка Великобритании *Vodafone*. Новая компания, *Vizzavi*, стала дистрибьюторским звеном Ж.-М. Месье в Европе: ее беспроводными информационными услугами пользуются 8 млн клиентов *Vivendi* и 14 млн абонентов *Vodafone*. При помощи СП и слияний бизнесмен превратил 147-летнюю компанию (изначально она занималась строительством и эксплуатацией водоочистных сооружений) в гибкого медиа-гиганта, которому принадлежат *Universal Studios* и *Universal Music*, онлайн-музыкальная служба *MP3.com* и издательство *Houghton Mifflin*. Многие небольшие фирмы образуют СП

с крупными компаниями или с иностранными партнерами. Крупный партнер может предоставить квалифицированный торговый персонал, каналы распределения продукции, финансовые ресурсы, исследовательскую базу. У небольших фирм обычно нет опыта международной работы, а сотрудничество с зарубежным партнером облегчает вхождение на новые рынки.

Внутренняя среда: корпоративная культура

Внутренняя среда управленческой деятельности включает корпоративную культуру, организационную структуру, технологию производства и все принадлежащие компании здания и сооружения, машины и оборудование. Наиболее значимым с точки зрения конкурентных преимуществ компании фактором внутренней среды является корпоративная культура. Внутренняя культура должна соответствовать требованиям как внешней среды, так и стратегии фирмы. И в случаях достижения такого соответствия всецело заинтересованные в своем труде работники формируют эффективно работающую организацию.

Культуру можно определить как набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами организации.⁸ Это своего рода система общих ценностей и предположений о том, что и как делается в фирме, которая познается менеджерами и другими сотрудниками организации по мере того, как им приходится сталкиваться с внешними и внутренними проблемами. Осознание культурных традиций позволяет новым членам организации правильно мыслить, чувствовать, понимать окружающих. Обычно выделяют три уровня корпоративной культуры (рис. 3.4), при этом каждый последующий является все менее очевидным.⁹ Самый верхний, поверхностный уровень составляют видимые объекты, артефакты культуры: манера одеваться, правила поведения, физические символы, организационные церемонии, расположение офисов. Все это можно увидеть, услышать или понять, наблюдая за поведением других членов организации.

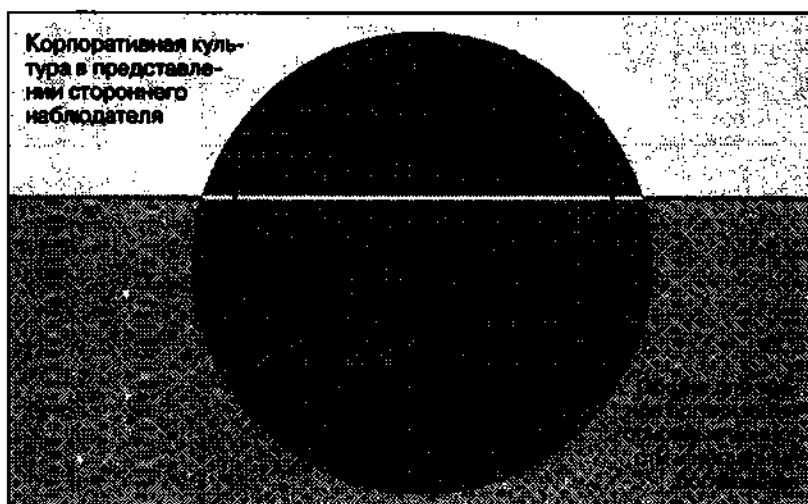


Рис. 3.4. Уровни корпоративной культуры

Второй уровень — выраженные в словах и делах сотрудников организации общие ценности и убеждения, сознательно разделяемые и культивируемые ее членами, проявляющиеся в их рассказах, языке, используемых символах. Но некоторые ценности укореняются в корпоративной культуре настолько глубоко, что сотрудники просто перестают их замечать. Эти базовые, основополагающие предположения и убеждения и есть сущность корпоративной культуры. Именно они руководят поведением и решениями людей на подсознательном уровне. В некоторых организациях в качестве базисных предположений выступает допущение о врожденной неприязни людей к труду, из которого вытекает предположение о том, что они будут по возможности уклоняться от выполнения своих обязанностей. Менеджмент такой организации жестко контролирует действия работников, ограничивает степень их свободы, а коллеги подозрительно относятся друг к другу. Культура более «просвещенных» организаций основывается на предположении о том, что каждый индивид стремится на высоком уровне исполнять порученные ему обязанности. В таких компаниях сотрудники обладают большими свободой и ответственностью, коллеги доверяют друг другу и работают сообща. Базовые предположения зачастую проистекают из основных убеждений основателя фирмы или ее топ-менеджеров.

Формирование корпоративной культуры и воздействие на нее можно по праву назвать одной из самых главных задач менеджеров, так как они во многом определяют результаты деятельности организации. Джеймс Коллинз и Джерри Поррас, авторы книги «*Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*», провели исследование, цель которого состояла в сравнении 18 успешно работающих в течение длительного времени компаний и такого же числа фирм, дела которых оставляли желать гораздо лучшего. Ученые пришли к выводу, что главное отличие успешной компании от «середнячка» — ее корпоративная культура, когда каждый работник четко осознает цели своей организации и стремится к их достижению.¹⁰ В некоторых фирмах принято четко формулировать ценности организации, излагая их в письменном виде. Например, каждый сотрудник компании *PSS World Medical*, специализирующейся на распространении медицинских товаров, получает буклет «Голубая лента, или основные принципы культуры *PSS*». Организации с прочной и отличительной корпоративной культурой (такие, как *Southwest Airlines*, *Container Store* и *SAS Institute*) регулярно попадают в престижные списки лучших компаний журнала «*Fortune*».

Фундаментальные ценности корпоративных культур выражаются в различных материальных (видимых, воспринимаемых нашими чувствами) образах: символах, преданиях, героях, девизах и церемониях, с помощью которых мы получаем возможность интерпретировать культуру любой фирмы. Например, Том Лутценхейзер, президент специализирующейся на разработках программного обеспечения софтверной компании *Apexx Technology*, любит город Бойсе, штат Айдахо, в котором располагается штаб-квартира компании, за недорогое жилье, удобный транспорт и возможность сплавляться на каяке по протекающей неподалеку реке. Сотрудники же ценят корпоративную культуру *Apexx* за то, что она поощряет индивидуальность, предоставляет им свободу и необходимые для полноценного участия в процессе труда полномочия. Культура компании отражается даже в планировке офиса: сотрудники имеют значительное личное пространство, они ра-

ботают в настоящих кабинетах с «нормальными» окнами и стенами, а не в полуметровых «клетках». «Мы ведь работаем в *Apple*, а не на птицеферме», — одобрительно замечает сотрудница компании Дженнифер Бедфорд.

Символы

Символ — это объект, действие или событие, имеющее смысл для окружающих. Символы, связанные с корпоративной культурой, доносят до людей важнейшие ценности организации. Например, менеджеры нью-йоркской фирмы *WorldNow*, предлагающей Интернет-решения для телестанций, решили создать символ неофициального слогана компании, который в вольном переводе звучит так: «Какой бы толстой ни была стена, за которой скрывается решение, в ней всегда можно проделать отверстие». Они купили старую, потрепанную дрель за \$2 и назвали ее «Переходящей командной дрелью», которая ежегодно вручается лучшему работнику компании.

Сотрудники калифорнийской компании *Siebel Systems* буквально окружены символическими напоминаниями о том, что клиент всегда прав. Каждая комната переговоров названа в честь одного из крупных покупателей *Siebel*. Стены офиса украшены рекламными объявлениями и годовыми отчетами фирм-заказчиков. «В основу нашей культуры, — говорит глава компании Том Сибел, — положена идея о том, что мы должны сделать все возможное для успеха каждого нашего покупателя».¹¹

Предания

Предания — это основанные на происходивших в компании реальных событиях часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации. Обычно они в неявной форме выражают основные ценности корпоративной культуры. Подобные истории очень распространены в торговой компании *Nordstorm*. Здесь вы можете услышать рассказ о продавце отдела мужской одежды Ване Менсе. Однажды он получил от покупателя письмо с рассказом о том, что у незадачливого клиента «сели» все 12 только что приобретенных в *Nordstorm* сорочек, по ошибке выстиранных в горячей воде. Что может сделать в этой ситуации продавец? В. Менса тотчас позвонил покупателю (а тот находился в Швеции) и сообщил, что клиенту немедленно будет выслана дюжина новых сорочек тех же моделей, цветов и размера. В компании *UPS* популярна история о том, как один из сотрудников самостоятельно заказал дополнительный «Boeing 737» для доставки партии посылок с рождественскими подарками, которую в предпраздничной суматохе забыли погрузить на самолет. Как гласит предание, работник не только не был наказан, но получил некую награду. Пересказывая эту историю, сотрудники *UPS* убеждают друг друга и самих себя в том, что в их компании поощряется самостоятельность и преданность интересам клиентов.

Герои

Герой — человек, олицетворяющий собой дела, подвиги, характер или атрибуты корпоративной культуры, модель, образец личности, подражать которой стремятся большинство сотрудников организации. Иногда речь идет о реально существующих фигурах (Ли Якокка делом доказал свои убеждения — его первая годовая

зарплата в компании *Chrysler* составила \$1). По чаще всего мы имеем дело с символическими персонажами, такими как никогда не существовавший торговый представитель компании *Robinson Jewelers*, якобы доставивший слишком поздно заказанные новобрачными обручальные кольца прямо в церковь. Поступки, которые совершают герои, выходят за рамки обычных, но не настолько, чтобы простые работники не могли их повторить. В компаниях с сильно развитой культурой многие достижения становятся основой для появления героических персонажей и тем самым для поддержания корпоративных ценностей на должном уровне.

В компании *Minnesota Mining and Manufacturing (3M)* руководство не забывает и о непризнанных героях (разработавших проекты, впоследствии отклоненные высшими менеджерами). Одним из них был вице-президент фирмы, уволенный в самом начале своей карьеры за то, что настаивал на новом продукте даже после получения «резолуции» своего начальника: «Это дурацкая затея. Остановись!» Сотрудник получил извещение об увольнении, но продолжил работу над продуктом в одном из свободных помещений лабораторного корпуса. В конце концов его взяли обратно, а предлагаемый продукт оказался настолько успешным, что впоследствии сотрудник занял пост вице-президента компании. Этот урок является важнейшим элементом культуры 3M: настаивай на том, во что веришь.

Девизы

Девиз (он же слоган, он же лозунг) — это предложение, в котором кратко формулируется основная ценность корпоративной культуры. Так, Росс Перо из *Electronic Data Systems* стремится нанимать на работу в компанию лучших работников, но поскольку найти их не так-то просто, компания руководствуется лозунгом: «Орлы не летают стаями. Больше одного за раз не поймать». Компания *Sequins International*, 80% работников которой — латиноамериканцы, в качестве девиза выбрала цитату из У. Эдвардса Деминга: «Не надо угождать боссу; убажайте покупателей». Вы найдете ее (в переводе на испанский) на карманах фирменных пиджаков всех сотрудников. Культурные ценности могут выражаться и в форме декларации о миссии организации. Так, компания *Hallmark Cards*, например, заявляет о том, что она ориентируется на такие ценности, как превосходство, этическое и нравственное поведение во всех ситуациях, инновации в бизнесе и социальная ответственность.

Церемонии

Корпоративные церемонии — это особые плановые мероприятия, проводимые ради всех присутствующих. Церемонии проводятся для того, чтобы привести собравшимся наиболее яркие примеры выражения корпоративных ценностей. Они призваны укрепить веру работников в ценности компании, способствовать их объединению, предоставить сотрудникам возможность принять участие в важном событии, приветствовать корпоративных героев.

Церемония может представлять собой вручение премии или награды. В компании *Mary Kay Cosmetics* такие мероприятия имеет тщательно продуманный и сложный характер: выдающимся торговым консультантам, как их здесь называют, вручают золотые и бриллиантовые заколки, меха и главную награду — престижный автомобиль. Церемония награждения проводится в большом зале, на нее собирается множество сотрудников в вечерних нарядах. Представление лучших работ-

ников происходит в форме демонстрации видеороликов (вспомните церемонию презентации претендентов на «Оскар» Американской киноакадемии). Главное — на таких церемониях подчеркивается мысль, что за хорошую работу человек получает достойную награду. Впрочем, награждение можно проводить и по-иному: отправить приз (или банковский чек) на дом сотруднику. Но в этом случае не может быть и речи об общественной значимости события, как для награждаемого работника, так и для остальных сотрудников.

Итак, к элементам корпоративной культуры относятся общие для сотрудников компании ценности, убеждения и нормы, которые выражаются в форме символов, преданий, девизов и церемоний и героями фирмы. Какие именно образы и объекты будут олицетворять культуру компании, определяют менеджеры.

Среда и культура

Внешняя среда оказывает большое влияние на внутреннюю корпоративную культуру. В разных организациях формируются специфические внутренние культуры. В то же время культурологические ценности предприятий одной и той же отрасли нередко совпадают, так как фирмы работают в одинаковых внешних условиях. Внутренняя культура должна способствовать достижению целей компании. Если внешняя среда требует высочайшего уровня обслуживания покупателей, значит, организационная культура должна поощрять качество сервиса; если среда «вызывает» к тщательно продуманным техническим решениям, в том же направлении должны быть ориентированы и культурные ценности.

Адаптивность корпоративной культуры

Проведенное учеными Гарвардской школы бизнеса исследование деятельности 207 американских компаний показало наличие критической взаимосвязи между корпоративной культурой и внешней средой. Мощная культура сама по себе не обеспечивает успех всего бизнеса, если в ней не заложена способность адаптации к изменяющимся внешним условиям. Как показано в табл. 3.2, в адаптивных и неадаптивных корпоративных культурах приняты разные ценности и нормы поведения. Менеджеры фирмы с адаптивной культурой ориентированы на потребности покупателей и тех работников и внутренние процессы, которые обеспечивают благотворные перемены. В неадаптивных же культурах менеджмент руководствуется прежде всего собственными интересами, а корпоративные ценности, как правило, отрицают принятие риска и желательность перемен. Таким образом, сильная культура не должна рассматриваться как достаточное условие успеха, или в определенных случаях она ведет организацию в неверном, ошибочном направлении. Здоровая культура, напротив, помогает компании адаптироваться к внешней среде.

Типология корпоративных культур

В процессе идентификации важных для организации культурных ценностей менеджеры должны учесть внешнюю среду, а также стратегию и цели компании. В соответствии с результатами исследований существуют четыре категории, или типа, культур с «правильным» сочетанием ценностей, стратегии и внешней среды (рис. 3.5). Они различаются по двум показателям: (1) соответствии задаваемым

Таблица 3.2

Сравнение адаптивных и неадаптивных к внешней среде корпоративных культур

	Адаптивные корпоративные культуры	Неадаптивные корпоративные культуры
Видимое поведение	Менеджеры ориентированы на потребителей и в случае необходимости выступают инициаторами перемен, даже если они связаны с некоторым риском	Менеджеры проявляют неуверенность в принимаемых решениях, ориентированы на политические методы и бюрократию. Изменения стратегии компании происходят медленно и не позволяют ей своевременно приспособиться к изменениям во внешней среде или воспользоваться новыми возможностями
Выраженные ценности	Менеджеры ориентированы на потребителей, акционеров и работников компании, высоко ценят людей и процессы, способствующие благотворным переменам (например лидерство на разных уровнях служебной иерархии)	Менеджеры руководствуются прежде всего собственными интересами и потребностями приближенных к ним лиц, рабочих групп, ориентированы на связанные с ними отдельные продукты (или технологии). Упорядоченный менеджмент и отсутствие риска оцениваются гораздо выше, чем лидерство и инициативность

Источник: John P. Kotter and James L. Heskett, «Corporate Culture and Performance», (New York: The Free Press, 1992), 51.

внешней средой степени гибкости или уровню стабильности и (2) внутренним или внешним стратегическим фокусом компании. Соответственно мы получаем четыре типа корпоративных культур: адаптивную, ориентированную на результат, клановую и бюрократическую.

Адаптивная культура возникает в среде, требующей от организации быстрой реакции и принятия решений в ситуациях повышенного риска. В такой культуре развиваются ценности, способствующие как можно более быстрому обнаружению, интерпретации и трансляции сигналов внешней среды в новые поведенческие отклики компании. Сотрудники имеют право самостоятельного принятия решений и действий согласно своим потребностям. Высоко ценится отзывчивость на пожелания потребителей. Менеджеры способствуют изменениям, стимулируя и вознаграждая творчество, эксперименты, риск. В качестве примера адаптивной культуры можно привести компанию 3M, создателя бумаги для записей «Post-it», панелей для рисования «Scotch-Brite» и сотен других инновационных товаров. Все сотрудники 3M посещают занятия по экспериментированию и имеют право использовать до 15% рабочего времени на работу над собственными проектами. Данный тип корпоративной культуры встречается в большинстве э-коммерческих компаний, а также в фирмах, оперирующих в таких отраслях, как электроника, косметика и мода. Внешняя среда здесь меняется очень быстро, и компании обязаны ей соответствовать.

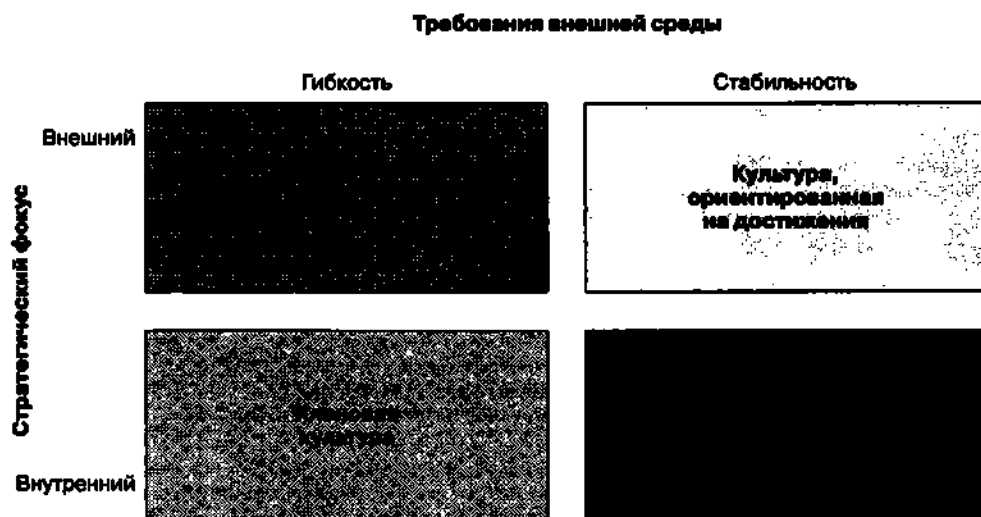


Рис. 3.5. Четыре типа корпоративных культур

Источники: Daniel A. Denison and Anell K. Mishra, «Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness», *Organization Science* 6, no 2. (March-April 1995): 204–223; Robert Hooijberg and Frank Petrock, «On Cultural Change: Using the Competitive Values Framework to Help Leaders Execute a Transformational Strategy», *Human Resource Management* 32, no. 1 (1993): 29–50; and R. E. Quinn, «Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance» (San-Francisco: Jossey-Bass, 1998).

Культура, ориентированная на результат, подходит для организаций, деятельность которых заключается в обслуживании известных покупателей в среде, не требующей особой гибкости и быстрых изменений. Ориентация на результат предполагает такие ценности, как конкурентоспособность, личная инициатива, готовность работать много и долго. «Клеем», на котором держится такая организация, является стремление к победе, к достижению заранее определенных амбициозных целей. Ориентированная на результат культура способствует процветанию *Seibel Systems*, компании — разработчика сложных программных систем. В такой культуре «приживаются» настойчивые, способные к конкуренции, стремящиеся к победе работники. Те, кто достигают поставленных целей, остаются в компании и получают щедрое вознаграждение, остальные увольняются. Результаты большинства сотрудников *Seibel* периодически оцениваются, и каждые шесть месяцев худшие 5% покидают фирму. В ней остаются самые приспособленные к такой конкурентной культуре, и они-то и обеспечивают стремительный рост доходов *Seibel*.

Клановая культура имеет внутренний фокус: основное внимание в ней уделяется вовлечению работников в процесс ускоренного соответствия переменам во внешней среде. Основные ценности такой культуры — удовлетворение потребностей работников, а организация в целом характеризуется заботливой, семейной атмосферой. Менеджеры приветствуют кооперацию, учитывают интересы и покупателей и сотрудников, предпочитают не афишировать различия в статусе. Одной из компаний с клановой культурой является *SAS Institute* из г. Кэри, штат Северная Каролина.

КОМПАНИЯ SAS INSTITUTE

[HTTP://WWW.SAS.COM](http://www.sas.com)

Компания SAS (*Statistical Analysis Software*) занимается разработкой программ для осуществления сбора и анализа данных и по праву считается законодателем мод в мире менеджмента знаний. Заметим, что речь идет о весьма конкурентном мире, в котором приняты высокие «ставки», однако в штаб-квартире SAS царит расслабленная, даже безмятежная атмосфера. Джин Гуднайт, один из основателей SAS, создал «социальную» корпоративную культуру, в которой принято уважительно относиться ко всем сотрудникам, предоставляя им всю необходимую свободу и информацию, когда каждый получает наиболее благоприятные условия для реализации своих талантов.

Основные ценности компании — забота о работниках и обеспечение их всем необходимым. Никто не требует от сотрудника работы допоздна в атмосфере напряженной конкуренции. Напротив, руководство компании приветствует сбалансированный образ жизни. Компания даже перешла на семичасовой рабочий день с тем, чтобы у сотрудников оставалось больше свободного времени. К тому же SAS предлагает массу дополнительных льгот: имеются два детских сада, фитнес-центр площадью 360 м², работникам предоставляется неограниченный бюллетень, при офисе работает собственная клиника, в кафетерии играет живая музыка (кстати, обедать тут можно всей семьей), пожилым работникам обеспечиваются необходимые консультации. К ключевым ценностям SAS относятся также равенство, честность и сотрудничество.

В компании высоко ценятся люди и человеческие взаимоотношения. Менеджеры доверяют сотрудникам в том, что те прикладывают максимум усилий для выполнения рабочих заданий (после чего имеют полное право отправиться домой, к друзьям и домочадцам). Как заметил один из работников SAS: «Компания хорошо относится к тебе, и ты отвечаешь ей взаимностью».¹²

Вот так в клановой культуре SAS работники заботятся друг о друге и о компании. Вероятно, именно эта забота и помогает компании добиваться успехов в условиях жесткой конкуренции и турбулентного рынка.

Последний тип, *бюрократическая культура*, отличается внутренним фокусом и ориентацией на стабильность внешней среды. Здесь превыше всего ценятся соблюдение правил и бережливость; поощряется методичный, рациональный, упорядоченный подход ко всему и вся. Сегодня редкие компании могут похвастаться стабильностью внешней среды. Требуется гибкость, поэтому большинство менеджеров отходят от бюрократической культуры. Впрочем, одна процветающая компания — отнюдь не «в возрасте»! — успешно применяет элементы бюрократии, отслеживая точное соблюдение сроков проектов и размеров бюджетов. Мы имеем в виду *Pacific Edge Software*, основатели которой, муж и жена, изначально создали культуру порядка, дисциплины и контроля. Впрочем, это означает, что ее сотрудникам не приходится работать по ночам, заканчивая важные проекты: домой они, как правило, уходят в 18 часов. Сами основатели считают, что созданная в организации культура является не жесткой или сковывающей, а *внимательной*. И хотя иногда внимательность превращается в медлительность, пока что *Pacific Edge* полностью соответствует требованиям внешней среды.

Каждый из рассмотренных нами типов культуры способен принести успех. Какие именно культурные ценности формируются в организации и формиру-

ются ли вообще, зависит от требований среды и фокуса компании, а также от действий менеджеров.

Формирования адекватной новому рабочему месту корпоративной культуры

По мнению профессора Стэнфордского университета Джеффри Пфеффера, более всего стоимость компании зависит от того, что за люди в ней работают и как с ними обращаются.¹³ Далее, не так давно журнал «*Fortune*» опубликовал результаты опроса директоров компаний. Оказалось, что большинство из них рассматривают организационную культуру как наиболее важный механизм привлечения, мотивации и удержания талантливых работников. Эти же качества, по мнению респондентов, являются наилучшими показателями организационного превосходства. Во вставке «Мастера менеджмента» рассказывается об одной такой компании, *Athene Software*, менеджеры которой в стремлении добиться удовлетворения от труда высококвалифицированных инженеров создали «культуру для людей». Следует отметить, что изменения в характере труда и менеджмента усложняют формирование и поддержание прочных, адаптивных корпоративных культур.

МАСТЕРА МЕНЕДЖМЕНТА

КУЛЬТУРА ATHENE SOFTWARE: ТЕПЛИЦА ЛОЯЛЬНОСТИ И ПРЕВОСХОДСТВА

Руководители *Athene Software*, компании из штата Колорадо, специализирующейся на разработках программного обеспечения для телекоммуникационных фирм, Интернет-провайдеров и э-компаний, осознанно создали «дружественную инженеру» культуру. Именно она помогает небольшой фирме сохранять штат высококвалифицированных сотрудников и успешно конкурировать в далеко не самой простой отрасли.

Все началось с предположения о том, что основным фактором создания отличных программных продуктов является радостная рабочая атмосфера, а значит, заботливое и уважительное отношение к сотрудникам. Культура *Athene* в первую очередь зависит от найма нужных людей. Процесс трудоустройства начинается с телефонного интервью с техническими специалистами фирмы и проверки квалификации кандидата. Прошедших первый этап претендентов на работу в компании ожидают собеседования с менеджерами и потенциальными коллегами. А заключительный шаг — «прослушивание», когда кандидат выступает перед группой сотрудников, показывая, что он умеет, и доказывая желание работать в *Athene*. Кроме того, данная процедура служит еще одной цели: помогает удерживать существующих сотрудников, так как у них есть возможность подбирать коллег, готовых общими усилиями создавать великую компанию.

Итак, человек принят на работу. Задача *Athene* обеспечить его всем необходимым. Менеджеры создали среду, которая сама адаптируется к потребностям людей, а не наоборот. «Одной из важнейших составляющих нашей культуры является баланс, — говорит исполнительный директор Эрик Джонсон. — У каждого человека существует особая иерархия ценностей... Мы стремимся поддерживать [работника] как цельную личность». Если работникам приходится работать сверхурочно, а такое случается, их труд компенсируется денежными бонусами, публичной благодарностью, дополнительными выходными. Кроме того, *Athene* следит, чтобы в распоряжении сотрудников были самые современные технологии, необходимые инструменты и оборудование, а также возможности для обучения и продвижения по

служебной лестнице. Каждому инженеру предоставляется собственный кабинет, программное и аппаратное обеспечение на сумму около \$10 тыс., а также еженедельные курсы повышения квалификации. Такое отношение со стороны компании напрямую отражается на удовлетворении от труда сотрудников и показателях текучести кадров. «Главное в высокотехнологичном бизнесе — сотрудники, — говорит Э. Джонсон. — Половинчатое отношение к людям сродни самоубийству».

Источник: Mark Gordon, «Corporate Culture Manifesto», CIO (March 15, 2001), 62–66.

Новые требования к управлению корпоративной культурой

В современных, а значит, глобальных и виртуальных организациях общие ценности становятся связующим звеном между удаленными друг от друга людьми и подразделениями, «клеем» объединяющим их в единое целое. Такого рода связи внушают людям чувство принадлежности к совместной деятельности, служат «компасом» индивидуального поведения, обеспечивают единую направленность в разной степени удаленных от компании работников и достижение общих целей. Но как создавать и поддерживать прочную культуру в условиях, когда сотрудники порой даже не встречаются друг с другом? Внедрение виртуальных команд, компьютерных сетей, гибких графиков работы и удаленного доступа, не говоря уже о глобализации деятельности, не позволяют применять традиционные механизмы передачи культуры. Работники не могут (во всяком случае, регулярно) постигать ценности организации путем наблюдения за другими. Снижается роль и таких элементов культуры, как предания и символы.

Одно из возможных решений — повышенное внимание к *отбору и социализации* новых работников. Дейл Пратт, директор по человеческим ресурсам обсуждавшейся ранее компании *Nortel Networks*, управляет виртуальной командой, члены которой находятся в США, в Европе и в Китае. Директор и другие менеджеры компании уверены, что успех в новых условиях начинается с правильного подбора кадров. В *Microsoft*, например, процесс интервьюирования направлен на то, чтобы выявить способных «вписаться» в культуру компании кандидатов, т. е. людей, изначально приверженных культивируемым в организации ценностям. Собеседование представляет собой суровое испытание, когда будущие коллеги буквально засыпают кандидата вопросами типа: «Почему канализационные люки делают круглыми?» и «Что вы будете делать, если у вас окажется слиток золота, который можно разрезать два раза, и заказчик, которому нужно платить по одной седьмой слитка в день в течение недели?» Важен не столько правильный ответ, сколько способность кандидата выдержать психологическое давление и сохранить способность разумно мыслить. *Microsoft* необходимы умные, страстные работники, которым чужды условности. Прошедшие процесс трудоустройства чувствуют себя членами особого клуба. Но нетрадиционная процедура приема на работу — лишь один из обеспечивающих высокий моральный дух сотрудников *Microsoft*, но очень важный элемент, так как именно от него зависит принципиальная возможность восприятия необычной корпоративной культуры.

Усложненный прием на работу практикуют и другие компании. Например, специалисты по человеческим ресурсам *PSS World Medical* никогда не обзванивают заполнивших анкеты кандидатов, чтобы пригласить их на собеседование. Потенциальный сотрудник обязан проявлять инициативу на каждом этапе процесса

трудоустройства, который может длиться шесть-восемь недель. Это гарантирует, что во внутреннюю среду PSS попадут только обладающие желаемыми компанией ценностями и установкой относительно труда индивиды.

После приема на работу начинается не менее важный процесс социализации нового сотрудника. Если деятельность компании рассредоточена между удаленными центрами, важно, чтобы корпоративные ценности были оформлены в письменном виде и соответствующим образом распространялись (посредством информационных бюллетеней и журналов, видеозаписей, образовательных программ, интранета). Впрочем, такого рода материалы сами по себе не позволяют добиться полноценного усвоения ценностей. Во многих глобальных и виртуальных компаниях новые сотрудники должны какое-то время поработать вместе со старшими коллегами специально для того, чтобы усвоить азы корпоративной культуры. В компании *Nokia* все без исключения новые сотрудники обязаны пройти «посвящение» в культуру. Там они узнают, чем культура и стиль менеджмента этой шведской компании отличается от многих американских фирм. Зарубежные менеджеры *Costco* (сеть магазинов-складов) должны в течение 10 недель работать в США рука об руку с американскими коллегами. За это время они успевают проникнуться корпоративными ценностями корпорации.

Проблемой передачи культуры удаленным (виртуальным) работникам пока всерьез занимаются лишь единичные компании. В конце 1990-х гг. в *Hewlett-Packard* была разработана обучающая программа для менеджеров под названием «Удаленный менеджмент». На форумах обсуждались такие вопросы, как баланс рабочего и свободного времени, процессы коммуникации и ориентация виртуальных работников на корпоративную культуру HP. Но данная практика не получила широкого распространения (пока?). Многие фирмы требуют, чтобы их виртуальные работники (если, конечно, такие имеются) некоторое время работали в центральном офисе, знакомились с культурой. Другие организуют периодические посещения или собрания в штаб-квартире. Чем больше виртуальных команд создают компании, тем более трудно сохранить единую корпоративную культуру. Менеджеры должны будут создавать не только виртуальные, но и духовные взаимосвязи.

Культурологическое лидерство

Один из наиболее эффективных методов адаптации норм и ценностей организации к внешней среде или социализации новых работников в коллективе является культурологическое лидерство. Суть его состоит в том, что менеджеры должны обеспечить избыток коммуникаций относительно организационных ценностей, обязательно подкрепляя слова реальными действиями.

В стремлении к изменению корпоративной культуры культурологический лидер самостоятельно определяет и использует наиболее адекватные сигналы и символы. Как правило, влияние на корпоративную культуру осуществляется следующими способами:

1. *Культурологический лидер четко и ясно формулирует свое видение культуры организации, в которое верят работники и которое вызывает у них эмоциональный подъем. Лидер определяет и доносит до остальных ценности, вокруг которых может сплотиться весь коллектив.*

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

Один из подходов к созданию общей для организации культуры состоит в совместной с сотрудниками выработке ценностей. Например, менеджерам *United States* удалось развить совершенно новую, адаптивную культуру. Предварительно в компании был проведен опрос 6 тыс. разбросанных по всему миру сотрудников на предмет идентификации общих ценностей, которые должны составлять основу деятельности организации.

Мы упоминали, что для передачи культурных ценностей должны использоваться и слова и дела. Глава компании *Starbucks* Говард Шульц приветствует всех новых работников по видео, рассказывая об истории и культуре компании, а также приводит несколько случаев из собственного опыта. Каждому работнику предлагается пройти 24-часовую программу ознакомления. За это время он успевает пообщаться с другими сотрудниками и менеджерами, получить ответы на возникающие у него относительно культуры *Starbucks* вопросы. В настоящее время компания расширяет свое присутствие за рубежом, и ее руководство видит в данном механизме способ сохранения корпоративной культуры. Менеджеры *MTV Corp.* составляют с каждым новым работником «соглашение об ожиданиях» — непрерывно развивающийся документ, гарантирующий, что культурных ценностей будут придерживаться и рядовые сотрудники, и руководители. Топ-менеджеры *Weirton Steel* играют роль культурных лидеров, участвуя в каждом командном тренинге. Этим они символизируют свою приверженность работе в командах (организовать их деятельность в компании из 8 тыс. сотрудников непросто).

В некоторых компаниях уровень заработной платы сотрудников непосредственно зависит от соответствия их действий организационным ценностям. Американская *Gillette Co.* и немецкая *Siemens* учитывают лояльность к корпоративным ценностям при расчете заработной платы как рабочих, так и менеджеров. Для сотрудников это служит весомым аргументом в пользу значимости корпоративной культуры. В современных изменчивых условиях создавать и поддерживать прочную, адаптивную культуру непросто, но своими словами и, самое главное, поступками культурологические лидеры демонстрируют организации ее реальные ценности.

Управленческое решение

С влиянием внешней среды могут столкнуться даже оперирующие в относительно простых и стабильных отраслях компании. И случай с компанией *Gerber* — лишнее тому доказательство. Менеджеры *Gerber* и ее родительской компании, *Novartis AG*, незамедлительно отреагировали на обвинения в использовании потенциально опасных ингредиентов. *Gerber* по-прежнему настаивает на полной безопасности генетически модифицированных продуктов, но постепенно переключается на поставщиков натуральных сои и кукурузы. В планах компании — специальная маркировка содержащих генетически измененные ингредиенты продуктов. Быстрая реакция на внешнюю угрозу повлекла за собой высокие затраты и принесла компании немалые неудобства, но, как известно, промедление

грозит намного большими долгосрочными потерями. «Я начал внимательнее прислушиваться к покупателям, — говорит президент американского отделения *Novartis* Эл Пиргаллини. — Если возникает проблемная ситуация или хотя бы ее возможность, я без колебаний компенсирую убытки».¹⁴ *Gerber* продолжает мониторинг внешней среды, поддерживая контакт с некоторыми природоохранными организациями (не с «Гринписом») и обществами по защите прав потребителей. Руководство компании не желает новых «сюрпризов», но готово встретить их во всеоружии.

Вопросы

1. Ученые предсказывают существенные изменения в климате Земли. В частности, в течение ближайших 60 лет средняя температура должна повыситься на 4,4 °С. Каким компаниям следовало бы обратить внимание на этот долгосрочный прогноз?
2. В чем состоит сходство среды задач банка и функциональной среды государственного фонда социального страхования? В чем заключаются их различия?
3. Какие факторы воздействуют на уровень организационной неопределенности? Из какой среды они обычно происходят: из среды задач или из генеральной среды?
4. В современной литературе по менеджменту часто утверждается, что потребители являются самым главным элементом внешней среды. Согласны ли вы с этим? Возможны ли ситуации, при которых данное утверждение окажется ошибочным?
5. Компания *American Airlines* процветала вплоть до 11 сентября 2001 г., когда террористические атаки в США посеяли в людях страх перед полетами по воздуху, а в авиакомпаниях начался резкий спад активности. В чем могла бы заключаться реакция руководства *American Airlines*?
6. Почему для современных компаний так важны интерорганизационные партнерства? Как на этой тенденции могут сказаться террористические атаки на США? Почему?
7. Дайте определение корпоративной культуры и объясните ее важность для менеджеров.
8. Почему для корпоративной культуры так важны символы? Имеют ли символическую ценность предания, герои, девизы и церемонии?
9. В чем состояли основные ценности культуры компании, в которой вы работаете или работали? Соответствовали эти ценности требованиям внешней среды? Потребностям работников?
10. Каким условиям внешней среды в наибольшей степени адекватна адаптивная культура? Чем этот тип культуры отличается от «клана»?
11. Как вы считаете, какой тип культуры (с мощными ценностями или со слабыми, невыраженными ценностями) в наибольшей степени способствует эффективной работе организации? Есть ли ситуации, когда мощная культура негативно отражается на уровне эффективности?

Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте

Что такое мощная корпоративная культура?

Возьмите любую организацию, которую вы достаточно хорошо знаете (например школу или фирму, на которую вы работаете). Укажите, насколько вы согласны или не согласны с приведенными ниже утверждениями.

	Совершенно не согласен				Полностью согласен
1. Практически все менеджеры и большинство работников могут описать ценности компании, ее цель, осознают важность изучения потребностей покупателей	1	2	3	4	5
2. Члены организации четко осознают свой вклад в достижение целей организации	1	2	3	4	5
3. Действия менеджеров обычно согласуются с принятыми в компании ценностями	1	2	3	4	5
4. Поддержка коллег, даже из других отделов, является нормой и оценивается по достоинству	1	2	3	4	5
5. Компания и ее менеджеры ориентированы скорее на долгосрочные, нежели краткосрочные перспективы.	1	2	3	4	5
6. Лидеры стремятся развивать и воспитывать своих подчиненных	1	2	3	4	5
7. К найму новых работников относятся очень серьезно, с претендентами проводятся несколько интервью, ориентированных на выявление соответствующих культуре компании индивидуальных характеристик	1	2	3	4	5
8. Новичкам предоставляется как положительная, так и отрицательная информация о компании; они имеют возможность сделать осознанный выбор о целесообразности работы в фирме	1	2	3	4	5
9. Критерий перехода сотрудника на новую ступеньку иерархической лестницы — его профессионализм, а не интриги и знакомства	1	2	3	4	5
10. Ценности компании подчеркивают необходимость эффективной деятельности, адаптации к непрерывно изменяющейся внешней среде	1	2	3	4	5
11. Следование миссии и ценностям компании важнее, чем соответствие процедурам и стилю одежды	1	2	3	4	5
12. Вы слышали рассказы о лидерах или героях компании	1	2	3	4	5
13. В компании проводятся церемонии награждения сотрудников, внесших существенный вклад в дело компании	1	2	3	4	5
Общая сумма баллов					

Подсчитайте общую сумму баллов. Сумма в 52 балла и выше означает, что в вашей организации существует мощная культура, схожая с культурой *Procter & Gamble* и *IBM*. Если ваша оценка находится в диапазоне от 26 до 51 балла, компания характе-

ризуется умеренно сильной культурой (*American Airlines, Coca-Cola, Citigroup*). Если организация набрала менее 25 баллов, ее культура, что, наиболее вероятно, отнюдь не способствует адаптации к внешней среде и не соответствует потребностям ее членов. Обсудите положительные и отрицательные стороны сильной корпоративной культуры. Означает ли такая культура, что сотрудники организации должны быть похожи друг на друга?

Источники: Richard Pascale, «The Paradox of «Corporate Culture»: Reconciling Ourselves to Socialization», California Management Review 27, no. 2, 1985; David A. Kolb, Joyce S. Osland, Irwin M. Rubin, «Organizational Behavior: An Experiential Approach», 6th ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1995), 346–347.

Практика менеджмента: этическая дилемма

Моральная сторона конкурентной разведки

Мигель Васкес очень гордился своей работой менеджера по товарам новой биотехнологической фирмы. Ему пришлось по душе и непростые решения, которые приходилось принимать, и большая ответственность. Но однажды вечером, после работы, его обуяли сомнения. А произошло вот что.

Незадолго до перерыва на ленч начальник Мигеля передал ему пачку документов с секретными стратегическими планами ближайшего конкурента. С точки зрения конкурентной разведки это была настоящая золотая жила: планы по выпуску новых товаров, ценовые стратегии, партнерские соглашения и прочие бумаги, почти все с грифом «конфиденциально». На вопрос Мигеля о том, как удалось раздобыть столь ценные материалы, его начальник не без гордости ответил, что лично нашел их на сервере фирмы-конкурента. «Я проник в закрытый сегмент их интранета и скачал все, что представляло интерес», — сказал он. Позже, понимая правомерность подозрений М. Васкеса, он скажет, что только получил «электронный доступ» к файлам при помощи одного из коллег и лично никакие пароли не вскрывал. Может, так оно и было, думал Мигель, но что это меняет? Ведь если эта история попадет в газеты, на репутации компании можно будет поставить жирный крест.

Оптимизма по поводу использования секретных документов М. Васкес не испытывал. Весь вечер он пытался найти правильный выход из ситуации, но оказалось, что какой-либо корпоративной политики или хотя бы наставления в этом вопросе не существует. Чувство справедливости говорило ему, что документы добыты если не противозаконным, то, как минимум, неэтичным способом. Еще больше Мигеля беспокоил тот факт, что подобное может случиться вновь. Изучение полученной информации, бесспорно, будет очень выгодно и компании, и ему самому. Но вот стоит ли работать в фирме, готовой опуститься до кражи документации?

Что бы сделали вы?

1. Махнули бы на все рукой и изучили документы, дав понять начальнику, что в будущем вы не желаете получать конфиденциальную информацию. Если он пригрозит увольнением, скажете, что готовы обратиться к представителям прессы.
2. В частной беседе заявили бы начальнику, что вас не устраивает способ получения информации и то, как это характеризует культуру компании. Помимо вопроса о правомерности использования такой информации вы бы указали на возможность публичного скандала.

3. Поговорили бы с юристом компании и связались с Обществом профессионалов конкурентной разведки. Затем, имея на руках их мнения, побеседовали бы с начальником.

Источник: Kent Weber, «Gold Mine or Fool's Gold?» *BusinessEthics* (January–February 2001), 18.

Сетевой серфинг

1. Мониторинг внешней среды. <http://www.ceoexpress.com> — большой информационный web-сайт, созданный специально для руководителей. Ознакомьтесь с содержанием сайта и отправьте инструктору, который играет роль не знающего о существовании CEOExpress® начальника, сообщение по э-почте. В этом сообщении постарайтесь убедить начальника в том, что данный сайт поможет ему отслеживать происходящие во внешней среде изменения (т. е. имеет смысл регулярно посещать CEOExpress®).
2. Слияния и поглощения. Чтобы побольше узнать об одном из важнейших факторов внешней среды, слияниях и поглощениях, найдите несколько свежих объявлений об объединении компаний. В частности, они публикуются по адресу <http://www.theonlineinvestor.com/>.
3. Корпоративная культура. Выберите два сайта из предлагаемого списка. Распечатайте представленную там информацию о корпоративной культуре. Найдите в тексте по одному аспекту культуры организации для каждого из трех уровней, представленных на рис. 3.4. Будьте готовы обсудить результаты работы на занятии по теме «Корпоративная культура».

AES Corporation: <http://www.aesc.com/culture/>

Galileo International: <http://www.galileo.com/careers/carcorp.htm>

Gore: <http://www.gore.com/corp/about/index.htm>

J. D. Edwards: <http://www.jdedwards.com>; ссылка *Company*, ссылка *Careers*

LMI: <http://www.lmi.org/Careers.htm>

Motorola: <http://www.motorolacareers.com/ufsd2/corporate.cfm>

Mutual of Omaha: <http://www.careerlink.org/emp/mut/corp.htm>

Pella: <http://www.pellacareers.com/culture/ceo.asp>

Sony: <http://sel.newjobs.com/Corporate.html>

Критический анализ

Общество равных

Тед Шелби обычно не совершает подобных ошибок, но...

— Эй, Стэнли, — сказал Тед Шелби, просунув голову в дверь, — у тебя есть минутка? Я тут свой офис перестроил. Зайди, посмотри. Я там придумал кое-что.

Стэнли всегда интересовали новые идеи Теда. Если и существовал человек, на которого он хотел быть похожим, так это Эдвард У. Шелби IV. Стэнли отправился вслед за Тедом в его офис и, дойдя до порога, остолбенел.

Перестроил — не то слово! Куда делась облицованная ореховым деревом мебель Теда, где его телефонный столик? Комната, по сути, была пустой, если не считать большого круглого и казавшегося абсолютно безжизненным стола из кафетерия и полудюжины расположенных вокруг него вращающихся стульев.

— Ну разве не красота? Насколько я знаю, я — первый менеджер высшего звена на нашем заводе, который придумал такое. Здесь главное — форма: нет ни передних мест, ни задних. Никаких тебе проблем со статусом. Мы все тут поместимся и сможем общаться более эффективно.

Мы? Общаться? Эффективно? Да, похоже, Тед посещает семинары доктора Фауста по развитию руководителей. Основная идея этих семинаров — вы угадали — «руководить, участвуя». Эдвард У. Шелби IV всегда считал себя истинным демократом.

— Видишь ли, Стэнли, — проникновенно обратился Тед к коллеге, — в современном менеджменте есть один крупный недостаток: основной коммуникативный канал является односторонним, и направлен он сверху вниз. Отсюда, сверху, мы просто отдаем приказы подчиненным, ничуть не заботясь об обратной связи. Но ведь то, что менеджер имеет более высокий статус и широкие полномочия, не обязательно (Стэнли отметил про себя это «не обязательно») означает, что мы лучше своих сотрудников. Поэтому мне кажется, что нам нужен двусторонний обмен мнениями: сверху вниз и снизу вверх.

— И поэтому здесь стол из кафетерия?

— Именно поэтому. Мы, менеджеры, не можем найти ответы на все вопросы. Не знаю, почему я сам раньше этого не понимал. Почему... возьмем крайний случай... ну вот хотя бы ребята, что управляют этими машинами там, внизу. Спорю на что угодно, что любой из них знает что-то, о чем я никогда даже не задумывался. Вот поэтому я и перестроил свой офис. Я сделал из него узел двусторонних коммуникаций.

— Да уж, это действительно впервые.

Несколько дней спустя, проходя мимо офиса Теда Шелби, Стэнли с удивлением отметил, что его рабочий стол, мебель и телефонный столик вернулись на прежние места.

Заинтересованный обратным превращением, Стэнли обратился к Бонни, секретарю коллеги. — А где же новый круглый стол Теда?

— Это ты о том столе, за которым мы должны были предаваться коллективным размышлениям? Насколько мне известно, через два дня после того, как он притащил его в свой офис, туда заглянул мистер Дрейк. Знаешь, он просто шел мимо, но вдруг остановился, вернулся, заглянул внутрь и долго так смотрел на все это. Потом он подошел ко мне и... Ну, ты знаешь, как у него краснеет лицо, когда он начинает выходить из себя. Так вот, в этот раз он разозлился настолько, что лицо у него стало белым, как мел. И когда он начал говорить, то, по-моему, даже не открывал рта, я его едва слышала. А сказал он вот что: «Убрать. Сейчас же. Мебель мистера Шелби назад в офис. Пригласить его ко мне».

Ой-ой-ой!.. Думаете, Тед был по-своему прав, да? Ну что ж, теперь вы уж точно знаете, почему офисы выглядят так, как они выглядят.

Вопросы

1. Как бы вы охарактеризовали культуру компании? Какие ценности в ней доминируют?
2. Почему провалился эксперимент Теда Шелби? Как вы оцениваете его конкретные шаги, цель которых состояла в повышении роли рабочих в коммуникативном процессе?

3. Что бы вы порекомендовали Теду, чтобы изменить его отношения с подчиненными? Может ли менеджер изменить культурные ценности, если его действия противоречат воззрениям других членов организации (прежде всего ее руководства)?

Источник: R. Richard Ritti and G. Ray Funkhouser, *The Ropes to Skip & The Ropes to Know*, 3rd ed., New York, Wiley, 1987, 176–177.

Примечания

- ¹ Seth Lubove, «Dial-a-Mess», *Forbes*, (January 24, 2000), 68–70.
- ² Richard L. Daft, *Organization Theory and Design*, 5th ed. (St. Paul, Minn.: West, 1995).
- ³ L.J. Bourgeois, «Strategy and Environment: A Conceptual Integration», *Academy of Management Review* 5 (1980), 25–39.
- ⁴ John Simons, «Stop Moaning About Gripe Sites and Log On», *Fortune* (April 2, 2001), 181–182.
- ⁵ Joseph Weber with Andy Reinhardt and Peter Burrows, «Racing Ahead at Nortel», *BusinessWeek* (November 8, 1999), 93–99; «Commentary: Nortel-Optimism or Hubris?», *BusinessWeek*, March 12, 2001 86+; John Renleman, «IBM and Nortel Integrate Products for Service Provider», *InformationWeek* (June 11, 2001), 107; «Sun, Nortel Partner», *Internet Week* (June 25, 2001), 7; «Nortel Networks Slashes 5,000 More», *United Press International* (April 20, 2001), <http://www.comtexnews.com>; «Nortel Crashes Again», *Maclean's* (June 25, 2001); «Nortel's Waffling Continues: First Job Cuts, Then Product Lines, and Now the CEO», *Telephony*, May 21, 2001, 12.
- ⁶ Robert B. Duncan, «Characteristics of Organizational Environment and perceived Environmental Uncertainty», *Administrative Science Quarterly* 17 (1972), 313–327; Daft, «Organization Theory and Design».
- ⁷ Gary Abramson, «All Along the Watchtower», *CIO Enterprise* (Section 2, July 15, 1999), 24–34.
- ⁸ Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, Roy Serpa, «Issues in Understanding and Changing Culture», *California Management Review* 28 (Winter 1986), 87–94; Linda Smircich, «Concepts of Culture and Organizational Analysis», *Administrative Science Quarterly* 28 (1983), 339–358.
- ⁹ Основывается на Шейн Э. Х. «Организационная культура и лидерство» / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. — СПб.: Питер, 2002. С. 22–44.
- ¹⁰ James C. Collins, «Change Is Good — But First Know What Should Newer Change», *Fortune* (May 29, 1995), 141.
- ¹¹ Melanie Warner, «Confession of a Control Work», *Fortune* (September 4, 2000), 130–140.
- ¹² Charles Fishman, «Sanity Inc.», *Fast Company* (January 1999), 85–96; Sharon Overton, «And to All a Goodnight», *Sky* (October 1996), 37–40.
- ¹³ Jeffery Pfeffer, «The Human Equation: Building Profits by Putting People First» (Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1998).
- ¹⁴ Lucette Lagnado, «Strained Peace: Gerber Baby Food, Grilled by Greenpeace, Plans Swift Overhaul», *The Wall Street Journal* (July 30, 1999), A1, A6.

Глава 4

МЕНЕДЖМЕНТ В ГЛОБАЛЬНОМ МАСШТАБЕ

Краткое содержание главы

Мир без границ

Международная бизнес-среда

Экономическая среда

Законодательно-политическая среда

ГАТТ и Всемирная торговая организация

Европейский союз

Североамериканское соглашение о свободной торговле

Торговые альянсы — перспектива или ловушка?

Социокультурная среда

Социальные ценности

Другие культурологические характеристики

Вхождение на международные рынки

Аутсорсинг

Экспорт

Лицензирование

Прямые инвестиции

Мультинациональные корпорации

Менеджмент в глобальном масштабе

Индивидуальные проблемы глобальных менеджеров

Кросскультурный менеджмент

Обучение в глобальном масштабе

Учебные цели

Изучив эту главу, вы получите представление о:

1. Развивающемся мире без границ.
2. Международном менеджменте и его отличиях от управления деятельностью фирмы на внутреннем рынке.
3. Различиях в определяющих особенности деятельности компаний экономической, социокультурной и законодательно-политической средах разных стран.
4. Различных стратегиях вхождения на зарубежные рынки.
5. Мультинациональных корпораций и их основных характеристиках.
6. Глобальных управленческих вызовах.

Управленческая проблема

Первой ошибкой *Wal-Mart* в Бразилии стала торговля экипировкой для американского футбола, и это в стране, где вне всякой конкуренции был футбол европейский (или бразильский, если вам угодно). В пригороде Сан-Паулу преуспевающая американская компания поняла, что товары, тактика и отношение к труду далеко не всегда способны свободно перемещаться через границы. В США *Wal-Mart* почти исчерпала возможности для развития, так что стратегию «низкие цены каждый день» решено было применить за рубежом, на растущих рынках Бразилии, Аргентины, Китая и Индонезии. Но международный бизнес — это всегда обучение, причем во многих случаях только на собственных ошибках. В соответствии с оценками первые два года работы в Южной Америке не принесли *Wal-Mart* ничего, кроме убытков в \$48 млн. Отчасти они были связаны с жесткой конкуренцией со стороны двух укрепившихся в регионе компаний, бразильской *Grupo Pao de Acucar SA* и французской *Carrefour SA*. Однако аналитики винят в убытках и саму *Wal-Mart*. Дело в том, что ошибка с футбольными мячами была не единственной. Например, вместо традиционного суши *Wal-Mart* предлагала покупателям живую форель, а также практически бесполезное в асфальтово-бетонном мире Сан-Паулу оборудование для уборки опавшей листвы. Использувавшееся компанией погрузочное оборудование не позволяло перемещать принятые в Бразилии стандартные паллеты, а компьютерная система учета не соответствовала сложной налоговой системе страны. Но самое главное — требование менеджеров работать в «духе *Wal-Mart*» отпугнуло некоторых местных поставщиков и работников!

Как вы считаете, почему Wal-Mart не удалось повторить успех своей американской стратегии? Какие рекомендации по освоению новых рынков вы дадите менеджерам Wal-Mart?

Wal-Mart — огромная, устоявшаяся компания. Но при попытке глобализации бизнеса она столкнулась с громадными трудностями. Другие крупные, преуспевающие американские компании, включая *Federal Express* и *Nike*, тоже открыли для себя, что «остальной мир — это не Америка» (как заметил один из конкурентов *FedEx*). И все-таки, несмотря на разнообразные риски, многие американские компании входят на зарубежные рынки. Значительную часть прибылей *McDonald's*, *IBM*, *Coca-Cola*, *Kellogg*, *Texas Instruments*, *Gillette* получают именно от международных операций. Базирующиеся в США Интернет-компании, такие как *Amazon*, *Yahoo*, *America Online*, стремительно захватывают мировые рынки, обнаруживая, что для ведения глобального бизнеса даже в виртуальном пространстве им приходится преодолевать реальные трудности (от непонимания местной культуры до нарушений иностранного законодательства). Адаптация товаров и практики ведения бизнеса к уникальным потребностям разных стран дается нелегко, но в случае успеха рынком компании становится весь мир.

Какую роль играет изучение международного бизнеса в менеджменте? Если вы не умеете мыслить в международном масштабе, вы ничего не понимаете в менеджменте. Совершенно серьезно. Пока вы читаете эти строки, по нашей планете в самых разных направлениях перемещаются идеи, планы по созданию новых предприятий, инвестиции, бизнес-стратегии, кроссовки «Reebok», товары и услуги

(по телефонным проводам, компьютерным сетям, по почте). События 11 сентября 2001 г., когда террористы атаковали Нью-Йорк и Вашингтон, еще раз продемонстрировали невозможность изолированного существования. Будущее наших компаний и общества в целом будет зависеть не столько от локальных, сколько от глобальных взаимоотношений. Председатель совета директоров *Intel* Эндрю Гроув еще в 1995 г. предупреждал: «[У нас] нет другого выбора, кроме как играть по диктуемым глобализацией правилам».¹

Стремительное развитие технологий и средств коммуникации заметно повысило значение международного измерения внешней среды (см. гл. 3). Например, разные части организации в зависимости от экономической целесообразности могут располагаться в различных местах: штаб-квартира — в одном регионе, исследования и производство — в другом. Необходимость сосредоточения всех частей компании вблизи друг от друга исчезла, так как современные технологии обеспечивают тесные и быстрые коммуникации и координацию. Корейская компания *Samsung* перенесла производство полупроводников в Силиконовую долину с тем, чтобы быть ближе к лучшим специалистам этой отрасли. Канадская *Nortel Networks* разместила завод по производству новых стационарных средств связи на юго-западе Великобритании. Немецкая *Siemens* перевела производство ультразвукового оборудования в США, а штаб-квартира «электронного» подразделения американской *DuPont*, наоборот, переместилась в Японию.

Сегодня никто не может считать себя независимым от внешнего мира. Даже если деятельность вашей фирмы не выходит за пределы одного города, завтра вас может поглотить компания из Англии, Японии, Германии или откуда-либо еще. Сотрудники таких американских компаний, как *Ben & Jerry's Ice Cream*, *Dr. Pepper*, *Pillsbury*, *Carnation*, *Shell Oil*, *Burger King*, давно трудятся на заграничных работодателях.

Все это говорит о том, что внешняя среда всех без исключения компаний становится все более сложной и конкурентной. В ряде отраслей слаборазвитые страны бросают вызов странам с развитой экономикой. Индия, например, стала крупным поставщиком программного обеспечения, а на звание величайшей электронной державы претендует уже не только Япония, но и многие другие страны Азии. Контрактные производители, такие как тайваньский *Quanta Computer Inc.*, мировой лидер по производству портативных ПК, работают в глобальной среде. На Тайване производятся 60% мирового объема ноутбуков, и каждый седьмой компьютер изготавливает *Quanta*. В Америке ее продукцию покупают *Dell*, *Gateway*, *Hewlett-Packard*, *Apple* и *Compaq*. В течение трех дней после 11 сентября 2001 г., когда все полеты в небе США были запрещены, на складе компании в Линколу начали накапливаться готовые компьютеры. Менеджерам пришлось импровизировать: ноутбуки погрузили на самолет компании *Dell*, который доставил их в Техас.

В этой главе мы рассмотрим основные концепции глобальной среды и международного менеджмента. Прежде всего мы проанализируем трудности, с которыми сталкиваются менеджеры, — экономические, законодательно-политические и социокультурные препятствия. Затем мы обсудим проблему мультинациональных корпораций, различные аспекты стратегий и методов выхода на международные рынки и успешных операций на них.

Мир без границ

Не является ли продолжение стратегий глобализации *Wal-Mart*, *Federal Express* и *America Online* грубой ошибкой менеджмента компаний, ведь они уже потеряли на этом огромные деньги? Нет, потому что руководство организаций прекрасно осознает, что с исчезновением торговых барьеров, ускорением и удешевлением коммуникаций, конвергенцией потребительских вкусов на многие товары, от одежды до сотовых телефонов, мир превращается в единое бизнес-пространство. По мнению Томаса Миддельхофа из немецкой фирмы *Bertelsmann AG*, купившей американское издательство *Random House*: «Таких понятий, как “немецкая компания” или “американская компания”, более не существует. Есть просто эффективные и неэффективные организации».²

Глобальное мышление выводит компании на новый, более высокий конкурентный уровень. Возьмем хотя бы гонконгскую компанию *Johnson Electric Holding*, производящую микроэлектродвигатели для фенов, миксеров, автомобильные электрические стеклоподъемники и дверные замки. Ее фабрики находятся в южной части Китая, а исследовательские лаборатории — в Гонконге, т. е. в тысячах километров от автозаводов ведущих производителей. Но современные информационные технологии позволяют компании находить новых покупателей своих устройств. На видеоконференциях дизайнеры *Johnson* каждое утро в течение двух часов «лицом к лицу» общаются с европейскими и американскими заказчиками. Все процессы в компании построены так, что от момента получения концепции товара до отправки прототипа американскому клиенту проходит не более шести недель.

Кроме того, внутренние рынки многих компаний находятся на стадии зрелости, и единственной для них возможностью сколько-нибудь существенного развития остается международный рынок. Компании *Kimberly-Clark* и *Procter & Gamble* многие годы довольствовались стабильным американским рынком детских подгузников, а сейчас ориентируются на новые регионы: Китай, Индию, Израиль, Россию и Бразилию. В Юго-Восточной Азии *Procter & Gamble* зарабатывает всего 3% мировой выручки от реализации, но объемы ее продаж непрерывно возрастают. По прогнозам, спрос на сталь в Китае, Индии и Бразилии будет расти на 10% в год или в три раза быстрее, чем в США (что открывает возможности для таких американских компаний, как *Nucor* и *North Star Steel*). Глобализация является источником развития и онлайн-компаний. В соответствии с прогнозами экспертов, через несколько лет две трети всех пользователей Интернета будут проживать за пределами США, а Западная Европа и Япония получат почти половину мировой выручки от э-коммерции.

Реальность современного «безграничного» рынка состоит и в том, что потребители зачастую не знают, в какой стране произведен понравившийся им товар. Так, американский автомобиль «Mercury Marauder» может выпускаться в канадской провинции Онтарио, а японский «Nissan» вашего соседа — в штате Теннесси. Рубашка-поло от *Gap* может быть пошита из американской ткани, но на фабрике в Гондурасе.

Как правило, в процессе глобализации компания проходит через ряд этапов (табл. 4.1):

1. На *внутреннем этапе* рыночный потенциал ограничивается страной происхождения компании; производство и маркетинг ведутся в пределах ее внутреннего рынка. Ее менеджерам, возможно, известно о преимуществах операций в глобальной среде, и они рассматривают варианты выхода на международный рынок.
2. На *международном этапе* возрастает доля экспорта компании, которая, как правило, переходит к *мультирегиональной стратегии*. Продвижением ее продуктов в некоторых зарубежных странах могут заниматься маркетинговые агентства.
3. На *мультинациональном этапе* маркетинговые и производственные мощности компании размещаются в разных странах мира; более 30% объема продаж приходится на поставки в другие государства. Обычно «родиной» компании является какая-то одна страна, хотя возможен и *бинациональный* вариант, когда фирма принадлежит и контролируется партнерами из двух стран (компания *Unilever* и *Royal Dutch/Shell Group* имеют британские и голландские «корни»).
4. Наконец, на *глобальном этапе* развития компания уже не привязана ни к одной стране. Такие компании (большинство из них к этому времени могут по праву называться корпорациями) работают в истинно глобальном масштабе, продавая товары и закупаая ресурсы в странах, которые предлагают наиболее выгодные условия. На этом этапе собственность, контроль и высшее руководство компанией распределяются по нескольким странам мира.

Таблица 4.1
Четыре этапа глобализации

	1. Внутренний	2. Международ- ный	3. Мультинацио- нальный	4. Глобальный
Стратегическая ориентация	Внутренняя	Экспорт, мульти- региональная	Мультинацио- нальная	Глобальная
Стадия развития	Первоначальная вовлеченность в зарубежную деятельность	Конкурентное позициониро- вание	Ведение между- народных опе- раций	Глобализация
Культурологи- ческая чувстви- тельность	Почти не важна	Очень важна	Отчасти важна	Критически важна
Основная посылка менеджмента	«Единственный правильный метод»	«Много достойных способов»	«Наиболее экономичный способ»	«Много достойных способов»

Источник: Nancy J. Adler, «International Dimension of Organizational Behavior», 4th ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western, 2002), 8–9.

По мере увеличения числа глобальных компаний значимость понятия «граница» уменьшается, что находит отражение в повышении степени участия зарубежных менеджеров в руководстве такими организациями. Считается, что менеджер, претендующий на повышение, должен знать один, а лучше два иностранных языка

и иметь опыт международной деятельности. Потребность в «глобальных менеджерах» постоянно возрастает. Корпорациям всего мира требуются талантливые, наилучшие кандидаты на должности глобальных менеджеров, и молодые, стремящиеся сделать карьеру руководители хорошо это понимают. По мнению гарвардского профессора Кристофера Бартлетта, автора книги «*Managing Across Borders*» («Управление через границы»), начинать приобретать глобальные навыки и связи необходимо уже в молодом возрасте.³ Рассмотрим структуру современной глобальной компании на примере концерна *Nestle* (Швейцария), доля зарубежных продаж которого в общем их объеме достигает 98%, а доля работников из других стран в общем числе сотрудников — 96%. Исполнительный директор *Nestle* Питер Брабек-Летмэйт по происхождению — австриец, около половины высших руководителей также не являются гражданами Швейцарии. Директор убежден, что руководство зарубежными предприятиями следует доверять местным менеджерам, хорошо знакомым со своим регионом и его культурой. Комбинация всемирно известных торговых марок и автономных региональных менеджеров вывела *Nestle* на первое место среди производителей марочных продуктов питания в Мексике, Бразилии, Чили и Таиланде. Компания вот-вот займет лидирующие позиции на рынках Вьетнама и Китая. Не отстают в международном росте и американские компании. Раньше деятельностью *Coca-Cola* в Европе (здесь компания получает 28% своей прибыли) руководили в основном американские менеджеры, но исполнительный директор Дуг Дафт решил иначе. В настоящее время 9 из 10 европейских групп *Coca-Cola* возглавляют менеджеры не американского происхождения, к тому же они могут самостоятельно, руководствуясь знаниями локальной среды, разрабатывать и выпускать на рынок новые товары. В английской компании *ICI* 40% из 170 высших руководителей не являются гражданами Великобритании. Такие компании, как *Hoechst* и *BASF* (Германия), в своей международной деятельности также полагаются исключительно на местных менеджеров.

Международная бизнес-среда

Под международным менеджментом понимают управление деятельностью компании более чем в одной стране. Основные задачи менеджмента (финансы, производство, распределение товаров и услуг) изменяются незначительно, а такие основные его функции, как планирование, организация, лидерство и контроль, вообще не зависят от масштабов деятельности организации. Но международный менеджмент сопряжен с весьма высокими рисками. Например:

- При переводе на испанский язык рекламный слоган «Turn It Loose» («Позволь себе расслабиться») американской пивоваренной компании *Coors Beer* звучал как «Выпей «Coors» и заработай диарею». Впросак попала и другая компания, *Budweiser*, и тоже с испанским языком: фразу «Меньше полнит» из слогана пива «Bud Light» перевели как «Менее вкусное».
- Компании *McDonald's* понадобилось больше года на то, чтобы понять: для индийцев корова является священным животным. Гамбургеры компании стали пользоваться спросом только после того, как вместо говядины в них стали использовать баранину.



Рис. 4.1. Основные факторы международной среды

- В Африке на упаковке товаров принято изображать ее содержимое, чтобы неграмотные покупатели точно знали, что они приобретают. Детское питание с изображением малыша на этикетках изначально было обречено на провал.
- Не зная, что для жителей Азии белый цвет символизирует смерть и невезение, компания *United Airlines* при открытии нового рейса из Гонконга вручала пассажирам белые гвоздики.

Кто-то просто посмеется над этими примерами, но вот попавшим впросак менеджерам было не до шуток. Расширение международного присутствия посредством Интернета тоже чревато проблемами культурного характера (см. вставку «Лидерство онлайн»). Что делать менеджерам молодых глобальных компаний, чтобы не наступить на грабли, по которым уже прошли их коллеги? Основные необходимые для понимания международной бизнес-среды факторы могут быть сгруппированы в три крупные области: экономическую, законодательно-политическую и социокультурную (рис. 4.1).

ЛИДЕРСТВО ОНЛАЙН

ВИРТУАЛЬНАЯ РЕАЛЬНОСТЬ: МЕЖКУЛЬТУРОЛОГИЧЕСКАЯ «ПАУТИНА»

Повсеместное распространение Интернета дает «зеленый свет» глобальному бизнесу. Однако технологические и культурные аспекты переплетаются здесь настолько тесно, что компания оказывается перед лицом новых опасностей, связанных

с риском оскорбить или отпугнуть покупателей из других стран. Например, определенные жесты, цвета и фразы могут получить негативную интерпретацию в других культурах или быть восприняты как оскорбительные. Если для американцев и большинства европейцев поднятый вверх большой палец служит знаком одобрения, то в Греции это совершенно непристойный жест. Пурпурный цвет в некоторых регионах считается признаком королевской власти, а в других ассоциируется со смертью. Кредитные карты — постоянный спутник любого американского потребителя и основа э-коммерции, но во многих странах они не получили столь же широкого распространения. Отсюда всевозможные проблемы с оплатой. Немцы так и вовсе считают кредит «костылем» для людей, неспособных контролировать свои финансы.

Необходимо учитывать, что многие онлайн-покупатели предпочитают сайты, выполненные на их родном языке. Например, в соответствии с результатами одного из исследований, японские менеджеры с гораздо большей готовностью относятся к сделке, когда предложение делается по-японски. Печально, но факт: английский язык является родным всего для 6% населения Земли, в то время как на нем выполнены 96% э-коммерческих сайтов. Причем более половины американских компаний даже не пытались строить свои сайты в соответствии с культурными или языковыми особенностями иностранных пользователей. Следствием такого отношения является не только рост упущенной выгоды, но и распространение негативного отношения к Интернет-компаниям США в целом.

Но некоторые из них пытаются преодолеть культурологические барьеры. Например, информационно-коммерческий автомобильный сайт *Autobytel.com* полагается на партнерства. Региональные партнеры помогают компании не заблудиться в мириадах европейских норм и обычаев в отношении неприкосновенности личной жизни. В Японии *Autobytel.com* сразу же заручился поддержкой шести местных корпораций, надеясь в дальнейшем использовать их опыт. По мнению вице-президента по международному развитию компании Джоша Маккартера, «необходимо знать, как производятся и продаются машины» на каждом обслуживаемом рынке. Например, в США большинство новых автомобилей имеют весьма скудный перечень дополнительного оборудования, так называемых опций. В Японии и Европе, напротив, покупатели привыкли самостоятельно комплектовать машину всем необходимым. Партнеры *Autobytel.com* помогают компании преодолеть проблему, разрабатывая web-сайты, на которых покупателям предлагается огромное количество всевозможных опций.

Лондонская *QXL.com* борется за звание главного онлайн-аукциона в Европе. Британское происхождение изначально упрощает выход на мировые рынки, однако компанию ценят за европейский склад ума, открытый для восприятия культурологических и лингвистических различий. Руководителям американского eBay есть о чем задуматься... Еще один сайт-аукцион, индийский *Baazee.com*, тоже нашел инновационный способ адаптации к национальной культуре. Менеджеры *Baazee* установили, что у индийцев аукционы ассоциируются с распродажей имущества обанкротившихся должников. Кроме того, они не любят совершать покупки, если не могут лично рассмотреть и потрогать товар. Для решения этой проблемы в нескольких городах страны были созданы «пункты обмена», где продавец и покупатель — победитель торгов лично оформляют сделку.

Возможно, когда-нибудь в Интернете будет сформирована сетевая глобальная культура, но пока что «виртуальная реальность» сулит менеджерам только одно: потребность в срочной локализации web-сайтов.

Источники: Steve Ulfelder, «All the Web's a Stage», *CIO* (October 1, 2000), 133–142; Daniel Pearl, «Lost in the Translation», *The Wall Street Journal* (February 12, 2001), R12, R14; and Adam Lincoln, «Lost in Translation», *eCFO* (Spring, 2001), 38–43.

Экономическая среда

Экономическая среда есть совокупность экономических условий в стране, в которой компания осуществляет свои операции, и включает такие факторы, как уровень экономического развития, инфраструктура, рынки ресурсов и готовых продуктов, курсы валют, инфляцию, процентные ставки, показатели экономического роста.

Экономическое развитие. Страны и регионы мира характеризуются различными уровнями экономического развития. Все страны можно разделить на две группы: *развивающиеся* (или *слаборазвитые*) и *развитые*. В качестве критерия отнесения страны к той или иной группе традиционно используется показатель *доход на душу населения* (т. е. доход, полученный страной в результате производства товаров и услуг, отнесенный к численности ее населения). К развивающимся странам, в которых этот показатель весьма невелик, относят практически все Южное полушарие (страны Африки, Азии и Южной Америки). Развитые страны в основном сосредоточены в Северном полушарии (страны Северной Америки, Европы и Японии). В настоящее время рост мировой экономики обеспечивают именно развивающиеся страны Юго-Восточной Азии, Латинской Америки и Восточной Европы.

Штаб-квартиры большинства международных фирм располагаются в богатых, экономически развитых странах. Однако перспективно мыслящие организации уже сейчас вкладывают деньги в Азию, Восточную Европу и Латинскую Америку. Ожидается, например, что число пользователей Интернета в латиноамериканских странах к 2004 г. достигнет 19 млн человек (в 1998 г. — всего 4,8 млн), а объем э-коммерции увеличится до \$8 млрд. Исходя из прогнозных данных компании *Compaq* и *Dell* уже предложили потребителям из стран Латинской Америки приобретать компьютеры через Интернет. Латиноамериканский рынок представляет стратегический интерес и для глобальных планов компании *America Online*, хотя, надо заметить, в этом регионе ее заметно опережает бразильская *Universo Online International (UOI)*. Сегодня указанные компании идут на риск и преодолевают массу трудностей, но в будущем надеются собрать «богатый урожай» прибылей.

Инфраструктура. Инфраструктура национальной экономики включает поддерживающие экономическую деятельность материальные структуры: транспортные системы (аэропорты, автомобильные и железные дороги), энергетические системы (электростанции и подстанции), системы коммуникаций (телефонные линии, радиостанции). Компании, работающие в слаборазвитых странах, должны быть готовы к низкому уровню используемых там технологий и запутанным системам связи, распределения и логистики. Но неразвитые инфраструктуры сами по себе представляют неплохие возможности для фирм — производителей соответствующего оборудования. Хорошая *инфраструктура*, включающая хорошие дороги, тихоокеанский порт и прямое воздушное сообщение с США, делает Гвадалахару одним из предпочтительных производственных районов для компаний *IBM*, *Hewlett-Packard*, *Siemens* и др. Гвадалахара и прилегающие к ней области мексиканского штата Халиско отличаются самой высокой в мире концентрацией выполняющих заказы крупных компаний производителей электроники. Фабрики имеют хорошее освещение, сверкают чистотой, щеголяют современным оборудованием,

а годовая текучесть кадров не превышает 5%. Пленка для одноразовых фотоаппаратов «Kodak» изготавливается в Рочестере, штат Нью-Йорк, но сами аппараты собираются и упаковываются в Мексике.

Рынки ресурсов и готовых продуктов. Менеджеры оперирующей за рубежом компании обязаны оценивать спрос на предлагаемые ею товары и услуги. Если его уровень достаточно высок, компания может принять решение о начале или продолжении экспорта. Однако для осуществления прямых инвестиций необходимо проанализировать доступность ресурсов (сырье и рабочая сила). К примеру, основная проблема для ресторанов компании *McDonald's*, которая продает свои гамбургеры на всех континентах, кроме Антарктиды, является закупка на месте всех необходимых компонентов, от булочек до пластиковых трубочек. В Кракове гамбургеры *McDonald's* производятся на польском заводе, частично принадлежащем чикагской компании *OSI Industries*, лук поставляется из Калифорнии, булочки — с производственно-распределительного центра в Подмоскowie, картофель — из Германии. По возможности *McDonald's* старается опираться на местных поставщиков. В Таиланде компания реализовала программу обучения местных фермеров выращиванию картофеля сорта «Айдахо» красно-коричневого цвета, необходимого для производства золотистого картофеля фри.

Обменные курсы. Обменные курсы валют выражают пропорции обмена денежной единицы одной страны на валюту другой. Изменение этих курсов может серьезно сказаться на прибыльности международных операций, ежедневный объем которых ежедневно составляет (что предполагает и перевод одной валюты в другую) миллиарды долларов. Предположим, к примеру, что один американский доллар обменивается на 0,8 евро. Если цена доллара возрастет до 0,9 евро, американские товары во Франции станут более дорогими, так как на покупку каждого доллара стоимости товара придется потратить больше евро. Экспортировать товары США во Францию станет сложнее, поэтому прибыли американских производителей снизятся. Если же цена доллара, наоборот, опустится до 0,7 евро, американские товары во Франции станут дешевле, и прибыльность экспорта повысится.

Законодательно-политическая среда

Выходя на рынки других стран, компании сталкиваются с незнакомыми ранее политическими системами, а также усиленным контролем и регулированием со стороны местных властей. Государство, да и простые граждане, часто смотрят на зарубежные компании как на чужаков, с подозрением относятся к оказываемому ими влиянию на экономическую независимость и политический суверенитет страны пребывания. К основным проблемам законодательно-политического характера, с которыми сталкиваются международные фирмы, относятся политические риски, политическая нестабильность, национальные законы и ограничения.

Политический риск и нестабильность. Политические риски компании определяются как показатели вероятности утраты активов, управленческого контроля или снижения прибыльности в связи с политическими событиями или действиями местного правительства. Сюда же можно отнести национализацию (лишение частного предприятия прав собственности в пользу государства) и другие акты насилия против компании или ее работников. Поскольку такие события не являются

чем-то из ряда вон выходящим, у фирмы должны быть специальные планы и программы действий в случае негативного развития политической ситуации. Некоторые компании страхуются на случай негативных политических событий, особенно при вхождении в такие страны повышенного риска, как Китай, Бразилия, государства Восточной Европы. В мультинациональных компаниях анализ политических рисков стал важной составляющей оценки внешней среды.

Еще одна проблема — политическая нестабильность в стране пребывания международной компании: забастовки, революции, гражданские беспорядки, частые смены правительства. Политическая нестабильность повышает степень неопределенности развития событий. В последние десятилетия гражданские войны и прочие крупномасштабные беспорядки происходили в Индонезии, Малайзии, Таиланде, Шри-Ланке (о. Цейлон) и Мьянме (Бирме). Высоким уровнем политической нестабильности отличаются страны бывшего советского блока, в которых очень часто происходят смены правительств и политического курса.

Большинство компаний предпочитают работать в стабильных с политической точки зрения странах, но регионы с нестабильной обстановкой нередко предоставляют наибольшие возможности для роста. Вероятность насилия выше всего в странах, в которых происходят политические, этнические или религиозные подвижки. В Китае, например, «роза политических ветров» не отличается стабильностью, но эта страна является самым большим потенциальным рынком мира, чем и пользуются такие американские компании, как *Xerox*, *AT&T*, *Motorola*, *Kodak* и др.

Законы и ограничения. В различных странах действуют разные законы и ограничения, что делает международное производство и торговлю делом еще более сложным и неоднозначным. В каждом государстве законы о правилах честной конкуренции, защите прав потребителей, информации и маркировке товара, о труде и безопасности имеют определенную специфику, что должны учитывать мультинациональные компании. Например, в США торговая компания *Wal-Mart* предлагает своим работникам фондовые опционы (считается, что это способствует повышению командного духа и лояльности). Когда в 1997 г. компания пришла в Германию, оказалось, что данная форма оплаты противоречит местному законодательству. Менеджерам пришлось искать другие способы вознаграждения немецких рабочих.

Влияние законов других стран на деятельность компании возрастает и в том случае, если она осуществляет глобальный бизнес посредством Интернета. Компания *Land's End* (торговля по каталогам) из штата Висконсин тоже натолкнулась на серьезное препятствие в виде немецкого законодательства: в Германии запрещены пожизненные гарантии, возврат части стоимости и прочие формы стимулирования сбыта. Компания *First Net Card* была основана в 1999 г. с целью кредитования любых онлайн-транзакций независимо от страны проживания покупателя. Но международное кредитное и банковское законодательство оказалось настолько сложным и запутанным, что, потратив на исследования два года, компания смогла получить лицензии лишь в США, Канаде и Великобритании. А когда web-сайт *Yahoo* объявил об аукционе нацистской атрибутики, суд Франции потребовал, чтобы компания заблокировала доступ к нему для французских потребителей, так как торговля подобными вещами в этой стране законодательно запрещена.

Основные изменения в законодательно-политической сфере связаны с международными торговыми соглашениями и развивающимися торговыми альянсами между странами. Рассмотрим лишь некоторые из них: Генеральное соглашение по тарифам и торговле (*General Agreement on Tariffs and Trade, GATT*), Европейский союз (*European Union, EU*) и Североамериканское соглашение о свободной торговле (*North American Free Trade Agreement, NAFTA*).

ГАТТ и Всемирная торговая организация

Генеральное соглашение по таможенным тарифам и торговле (ГАТТ) было подписано в 1947 г. 23 странами и изначально представляло собой набор правил, обеспечивающих запрет на дискриминацию национальных производителей, унификацию основных процедур, порядок разрешения споров и участие слаборазвитых стран в международной торговле. Постепенно ГАТТ превратилось во Всемирную торговую организацию (ВТО), основным стимулирующим инструментом которой являются льготы по различным таможенным тарифам. Страны-участницы обязуются ограничивать уровень пошлин на поступающие из других стран товары. Кроме тарифного регулирования следует отметить и понятие **режима наибольшего благоприятствования**, в соответствии с которым каждое государство — член ГАТТ обязано создавать благоприятные условия для экспорта и импорта товаров и услуг компаний страны, пользующейся данным статусом.

В рамках ГАТТ проведено восемь раундов международных переговоров относительно ослабления торговых ограничений. С 1986 по 1994 г. проходил уругвайский раунд переговоров (первый, названный в честь развивающейся страны), в котором приняли участие более 125 государств, пришедшие в конечном итоге к согласию о рекордном снижении таможенных тарифов и сборов. Принятое на нем многостороннее соглашение (вступило в силу 1 января 1995 г.) является самым объемным после соглашения 1947 г. Именно тогда было провозглашено создание Всемирной торговой организации, превращение ГАТТ в постоянный глобальный институт мониторинга международной торговли, имеющий право на арбитражные решения относительно 400 аспектов коммерческой деятельности. В настоящее время в ВТО входят 144 страны.

Цель ВТО состоит в помощи, иногда настоятельной, странам всего мира в переходе к свободной торговле и открытому рынку. ВТО является правопреемником ГАТТ и всех входящих в него соглашений, включая договоры о международном коммерческом обороте услуг и объектов интеллектуальной собственности. ВТО — организация с постоянным членством, что способствует либерализации торговли товарами, информацией, технологическими разработками и услугами, соблюдению норм права и решению конфликтов. Однако ее «всемогущество» имеет и оборотную сторону, а именно рост антиглобалистских настроений. Все больше людей и общественных организаций протестуют против глобальной торговли, утверждая, что она способствует распространению бедности, снижению оплаты труда, безработице (см. «Из первых уст»).

Европейский союз

Созданное в 1953 г. с целью улучшения экономических и социальных условий своих государств-членов, Европейское экономическое сообщество, ныне называемое

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

ГЛОБАЛИЗАЦИЯ: УЛОВКА 22?

Убит один молодой демонстрант. Сотни полицейских и участников манифестаций получили травмы. В ответ на стрельбу тысячи людей выходят на улицы, бросая камни, бутылки и все, что попадется под руку, с криками «Убийцы! Убийцы!». Это 2001 г., саммит «Большой восьмерки» в Генуе, Италия — пока последний эпизод растущего противостояния глобализации.

Большинство протестов связано с так называемым Железным треугольником глобализации: Всемирной торговой организацией (ВТО), Международным валютным фондом (МВФ) и Международным банком реконструкции и развития. Первое заметное выступление антиглобалистов произошло осенью 1999 г. на встрече участников ВТО в Сиэтле, штат Вашингтон. Крупные бизнесмены и политические лидеры были застигнуты врасплох. Естественно, что вскоре в сферу внимания антиглобалистов попали и такие международные организации, как МВФ и Международный банк.

Весной 2001 г. в Италии «Большая восьмерка» — руководители семи наиболее развитых стран мира и России — обсуждали пути решения глобальных экономических кризисов, проблемы СПИДа и нищеты. А в это время за проволочными и бетонными заборами манифестанты обвиняли богатые страны в том, что их политика обрекает бедняков на вечную нищету, страдания и преждевременную смерть. Глобализация связана со множеством различных проблем, от экспорта рабочих мест в страны с дешевой рабочей силой до загрязнения природной среды.

Лидеры государств поспешили заверить общественность в преимуществах глобализации и свободной торговли, причем Дж. Буш-мл. назвал самих антиглобалистов «недругами бедняков». Однако это не помогло: антиглобализационная лихорадка усиливается, и рассчитывать на изменения к лучшему в ближайшее время не приходится. Американская организация *The Public Citizen's Global Trade Watch* расширяет сферу своего влияния, бросая вызов государственной политике и крупному бизнесу. Ее директор Лори Уоллах, юрист с гарвардским образованием, известен как искусный оратор и умелый организатор движения. «Мы — не кампания против чего-либо, — говорит он, — и не временное явление. Мы — движение по защите общественных интересов, и мы здесь надолго».

Протесты усиливаются, оппозиция уже консолидируется, так что в глазах многих менеджеров антиглобалисты превращаются из «назойливой мелкоты» в один из наиболее значимых факторов среды. И дело не в том, хороша глобализация или плоха, а в том, способны ли бизнесмены и власти общими усилиями сделать так, чтобы выгоды глобального мира были распределены полностью и как можно более справедливо.

Источники: Jerry Useem, «There's Something Happening Here», Fortune (May 15, 2000); Paul Mangusson, «Meet Free Traders' Worst Nightmare», BusinessWeek (March 20, 2000), 113–118; Elisabeth Malkin, «Backlash», BusinessWeek (April 24, 2000), 38–44; and Ron Fournier, AP White House correspondent, «Protests Overshadow Summit», The Johnson City Press (July 21, 2001), 1.

просто Европейским союзом (ЕС), превратилось в альянс 15 государств (рис. 4.2). Переговоры об условиях вступления в ЕС ведут Польша, Венгрия, Чехия, Кипр, Словения и Эстония, и еще как минимум семь стран пока только готовятся к этой процедуре.

В начале 1980-х гг. европейские государства начали работу над созданием мощной единой рыночной системы, которая тогда называлась «Европа '92» (открытый рынок для 340 млн европейских потребителей). Разработанные в ее рамках 282 ди-



Рис. 4.2. 15 стран — участниц Европейского союза

рективы положили начало радикальным переменам в таких областях, как банковское дело, страхование, здравоохранение, стандарты безопасности, авиатransпорты, телекоммуникации, торговля автомобилями, социальная политика, денежные системы.

Усилившаяся конкуренция, которую вначале многие восприняли с негодованием, а потом благословили, и эффект масштаба в рамках Европы способствуют ускоренному развитию компаний, повышению их конкурентоспособности на рынках США и других стран мира. Некоторые наблюдатели высказывают опасения, что сам ЕС может «отгородиться» от остального мира торговыми барьерами, превратиться в своего рода «европейскую крепость». И действительно, введение жесткой директивы ЕС в отношении неприкосновенности частной жизни побу-

дило некоторых американских политических деятелей высказать сомнения относительно открытости европейского рынка для иностранных Интернет-компаний. По словам одного американского конгрессмена, «данная директива ЕС, быть может, является одним из величайших торговых барьеров в истории и прямо противоречит принципам многочисленных соглашений о свободной торговле». Американские правозащитники выступили с ответной инициативой, в соответствии с которой принимающие европейские принципы неприкосновенности частной жизни компании попадают под защиту соответствующих государственных органов США. Ряд крупных корпораций, и в частности *Microsoft*, согласились с этой инициативой, но многие американские официальные лица и бизнесмены яростно протестуют против директивы ЕС.⁴

Еще один очень важный для глобальных компаний аспект — «денежная революция» в ЕС, введение евро. С января 2002 г. единая европейская валюта введена в обращение в 11 странах Европы, по общим размерам рынка и конкурентоспособности уступающих только США. Германия, Франция, Испания, Италия, Ирландия, Нидерланды, Австрия, Бельгия, Финляндия, Португалия и Люксембург обменяли свои марки, франки, лиры и прочие валюты на евро, валюту с общим обменным курсом. Великобритания пока отказывается от введения единой валюты, в том числе и по патриотическим причинам, но, как ожидается, в конце концов и она войдет в «зону евро». Введение евро имеет огромные последствия как для Европы, так и за ее пределами, ибо появление новой денежной единицы затронуло контрактную сферу, финансовый менеджмент, сбытовую и маркетинговую тактику, производство, дистрибьюцию, оплату труда, пенсии, налоги, информационные системы. Переход на евро так или иначе отразился на всех организациях, оперирующих или поддерживающих отношения со странами ЕС. Кроме того, экономическое объединение, скорее всего, будет способствовать ускоренному дерегулированию, кардинально изменяющему корпоративный и конкурентный ландшафт Европы.

Альянсы между странами создаются нелегко, но преимущества объединения того стоят. Канада, США и Мексика создали другой, не менее могущественный торговый союз.

Североамериканское соглашение о свободной торговле

Североамериканское соглашение о свободной торговле (НАФТА), вступившее в силу 1 января 1994 г., объединяет США, Канаду и Мексику в единый мегарынок из 360 млн потребителей, объем которого оценивается в \$6 трлн. В соответствии с достигнутыми соглашениями в государствах-членах в течение 15 лет прекращается действие тарифов и торговых ограничений относительно большинства сельскохозяйственных и промышленных товаров. Ожидается, что они стимулируют рост и инвестиции, позволят увеличить экспорт и создать дополнительные рабочие места во всех трех странах.

К основным действующим в рамках НАФТА договоренностям относятся следующие:

- *Сельское хозяйство.* Немедленный отказ от тарифов на половину всего экспорта американских фирм в Мексику, постепенное прекращение действия остальных тарифов в течение 15 лет.

- **Автомобилестроение.** Немедленное сокращение Мексикой на 50% импортных пошлин на произведенные в США автомобили и полный отказ от них в течение 10 лет. Для того чтобы производимый в Мексике автомобиль или грузовик не облагался в США таможенными пошлинами, он должен как минимум на 62,5% состоять из американских комплектующих.
- **Транспорт.** С момента заключения соглашения разрешается перевозка международных грузов через мексиканскую границу американскими компаниями, а с 2001 г. — по всей территории Мексики.
- **Интеллектуальная собственность.** Приведение мексиканских законов по защите фармацевтических патентов в соответствие с международным законодательством, охрана авторских прав жителей Северной Америки.

Торговые альянсы — перспектива или ловушка?

Создание торговых блоков становится все более популярной частью международного бизнеса. Ассоциация государств Юго-Восточной Азии (*Association of Southeast Asian Nations, ASEAN*) представляет собой торговый альянс 10 азиатских стран, включая Камбоджу, Вьетнам, Сингапур, Малайзию и Филиппины. В данном регионе наблюдается едва ли не самый высокий в мире темп роста экономики, так что в конечном итоге АСЕАН может стать таким же могущественным блоком, как ЕС и НАФТА. Страны Южной Америки (Аргентина, Бразилия, Боливия, Чили, Парагвай и Уругвай) объединены в торговый блок под названием *Mercosur*, а более 30 государств Центральной и Южной Америки, а также Карибского бассейна ведут переговоры о создании Всеамериканской зоны свободной торговли (*Free Trade Area of the Americas, FTAA*). Перед международными компаниями откроется масса новых возможностей, а менеджерам придется искать ответы на новые вопросы:

- Приведет ли создание новых торговых альянсов к росту экономического благосостояния их участников?
- Перерастут ли торговые альянсы в три мощных блока: Америку, Европу (от Ирландии до республик бывшего СССР включительно) и «пространство иены», включающее весь Тихоокеанский регион?
- Не ограничится ли развитие многонациональных корпораций рамками отдельных торговых зон, и если нет, то сохранится ли между этими зонами экономический баланс?

Ответы на эти вопросы может дать только будущее. Глобальные менеджеры и международные компании будут оказывать воздействие на формирование этих тенденций и в то же время адаптироваться к ним.

Социокультурная среда

Под национальной культурой понимается совокупность знаний, убеждений и ценностей, а также характерные для всех членов общества единые стереотипы поведения и мышления. Культурологические факторы гораздо более сложны и неоднозначны, нежели факторы политические или экономические. Культура неосознаема, но при этом она присутствует во всех сферах человеческой жизни. Ее трудно исследовать, и еще сложнее понять. Международные компании должны в обязательном порядке изучать местную культуру и эффективно пользоваться этими знаниями.

Социальные ценности

В проведенном под руководством Гирта Хофстеде исследовании приняли участие 116 тыс. работников корпорации *IBM* из 40 стран мира, что позволило ученым выделить четыре характеристики систем ценностей национальных культур, влияющие на взаимоотношения как между организациями, так и между сотрудниками в компаниях.⁵ Некоторые его результаты приведены в табл. 4.2.

1. **Дистанция власти.** Большая дистанция власти означает, что члены общества воспринимают неравенство властных полномочий различных государственных институтов, организаций и людей как должное. Незначительная дистанция власти означает, что члены общества настроены на равенство в полномочиях. К странам с большой дистанцией власти относятся Малайзия, Филиппины и Панама, с незначительной — Дания, Австрия и Израиль.
2. **Неприятие неопределенности.** Высокая степень неприятия неопределенности означает, что члены общества в условиях неоднозначности и двусмысленности испытывают чувства дискомфорта, тревоги, неуверенности, а значит, стремятся к определенности и стабильности. Низкая степень неприятия неопределенности свидетельствует о том, что члены общества терпимо относятся к непредсказуемости, неясности и отсутствию жестких структур. Высокая степень неприятия неопределенности характерна для Греции, Португалии, Уругвая, низкая — для Сингапура и Ямайки.
3. **Индивидуализм и коллективизм.** Индивидуализм означает, что в обществе ценится свободная социальная структура, в которой каждый человек должен

Таблица 4.2

Оценка национальных культур десяти стран по четырем характеристикам

Государство	Дистанция власти	Неприятие неопределенности	Индивидуализм	Мужественность
Австралия	7	7	2	5
Коста-Рика	8	2	10	8
Франция	3	2	4	7
ФРГ	8	5	5	3
Индия	2	9	6	6
Япония	5	1	7	1
Мексика	1	4	8	2
Швеция	10	10	3	10
Таиланд	4	6	9	8
США	6	8	1	4
	а) 1 = наибольшая дистанция власти 10 = наименьшая дистанция власти б) 1 = наибольшее неприятие неопределенности 10 = наименьшее неприятие неопределенности		в) 1 = наибольший индивидуализм 10 = наибольший коллективизм г) 1 = наибольшая мужественность 10 = наибольшая женственность	

заботиться о себе сам. Коллективизм, наоборот, говорит о предпочтении жесткой социальной структуры, члены которой контролируют действия друг друга, а организации защищают интересы своих членов. Индивидуалистические ценности присущи таким странам, как США, Канада, Великобритания и Австрия, коллективизм — Гватемале, Эквадору, Китаю.

4. **Мужественность/женственность.** Мужественность (маскулинность) означает стремление членов общества к достижениям, героизму, уверенности в себе. На первом плане у них обычно стоят высокие результаты труда и материальный успех. Женственность (феминизм) отражает высокую ценность устойчивых человеческих взаимоотношений, совместной работы, группового принятия решений, качества жизни. Общества с высоким уровнем мужественности — это Япония, Австрия, Мексика, Германия; женственные ценности характерны для Швеции, Норвегии, Дании и Франции. Отметим, что в этих странах и мужчины и женщины исповедуют маскулинные или феминистические ценности.

Впоследствии Г. Хофстеде и его коллеги определили пятую характеристику, а именно долгосрочную/краткосрочную ориентацию. Долгосрочная ориентация, присущая Китаю и другим странам Азии, предполагает повышенное внимание к будущему и высоко ценит экономичность и настойчивость в достижении целей. Краткосрочная ориентация (Россия, Западная Африка) связана не столько с будущим, сколько с прошлым и настоящим. В такой среде ценятся традиции и выполнение обязанностей перед обществом.

Доминирующие в обществе ценности во многом определяют функционирование организации и используемые в ней стили управления. Например, в Мексике не удалось внедрить самоуправляемые рабочие команды, так как эта страна характеризуется очень большой дистанцией власти и относительно низкой терпимостью к неопределенности. Данные характеристики противоречат американской концепции работы в командах, когда основное внимание уделяется делегированию власти и полномочий, а работники решают разнообразные задачи в отсутствие жестких правил и структур. В Мексике же (впрочем, как и во Франции и в странах Средиземноморья) рабочие привыкли к иерархическим организациям. В Германии и других странах Центральной Европы доминируют обезличенные, но работающие, как часы, организации. В Индии, Азии и Африке организация — это большая семья. В каждой стране существует специфический, наиболее эффективный в данных условиях стиль управления, во многом детерминированный характеристиками ее культуры.

Другие культурологические характеристики

К числу других культурологических воздействующих на международные организации характеристик относятся язык, религия, отношение местных жителей к иностранным компаниям, социальная организация и образование. Некоторые страны, например Индия, характеризуются языковым плюрализмом (сосуществование нескольких языков). В других странах может цениться устная речь или, наоборот, письменный язык. Под религией подразумеваются священные объекты, философские подходы к жизни, ритуалы и табу. Отношение жителей страны к достижениям, работе и времени нередко оказывает значительное воздействие на

показатели производительности организации. Такой феномен, как этноцентризм, означает, что представители какой-то нации считают ее лучшей и принижают представителей других народов. Если в стране существует этноцентризм, работа зарубежных фирм значительно усложняется. Социальная организация включает системы статуса, родство и семейственность, социальные институты и возможности социальной мобильности. Образование определяет уровень грамотности населения (доминирование людей с начальным и средним либо высшим образованием) и наличие квалифицированной рабочей силы.

Американских менеджеров часто обвиняют в этноцентристском отношении, т. е. в том, что они воспринимают американские методы труда как наилучшие. Так, на устроенном швейцарской школой бизнеса *IMD* тренинге для высших руководителей европейских компаний прозвучало и восхищение, и крайнее недовольство менеджерами из США. «Восхищение вызвали финансовые результаты, — рассказывает профессор *IMD* Питер Киллинг, — а недовольство — тот факт, что даже образованные, состоятельные американцы не знают никакого другого языка, кроме английского, не умеют ни правильно есть, ни правильно пить, совершенно не сведущи не то что в европейской истории, но хотя бы в географии».⁶ Чем глобальнее становится бизнес, тем больше американские менеджеры понимают значимость культурологических различий. Например, компания *Coca-Cola* прекратила продажи своих напитков в Испании в бутылках объемом 2 л, так как они не помещаются в наиболее распространенные в этой стране холодильники. Компания *McDonald's* даже не пыталась продавать в Бразилии свои кексы для завтрака «Egg McMuffins», так как в этой стране принято завтракать только дома. А вот *Kellogg* вывела на рынок Бразилии кукурузные хлопья при помощи тщательно подготовленной рекламной кампании. И хотя традиционный бразильский завтрак состоит из кофе с булочкой, многие бразильцы перешли на «американские» завтраки.

Организации, признающие культурологические отличия и использующие их себе на пользу, добиваются большого успеха. Давайте познакомимся с культурологическими проблемами, с которыми столкнулись менеджеры компании *Bob's Big Boy* в Таиланде.

РЕСТОРАНЫ BOB'S BIG BOY

[HTTP://WWW.BIGBOY.COM](http://www.bigboy.com)

Американский «фаст-фуд» распространился по миру усилиями компаний *McDonald's* и *Burger King*. А сегодня удовлетворить аппетиты интересующихся всем иностранным потребителей хотели бы и другие, менее известные американские фирмы, такие как *A&W*, *Shakley's* и *Dairy Queen*.

Питер Смитз занялся поиском компании-франчайзера по поручению одного тайландского торговца оружием, который хотел, чтобы его дочери занялись каким-нибудь иным бизнесом. После встречи с братьями Элиасами из г. Уоррен, штат Мичиган, владельцами сети ресторанов-закусочных *Big Boy*, П. Смитз понял, что нашел то, что искал. Сеть *Big Boy* состояла из 600 с лишним разбросанных по всему миру ресторанов, и дальнейшее расширение было для нее самым естественным шагом. Интерьер в стиле придорожного кафе 1950-х гг., разнообразное меню и знаменитый логотип «Big Boy» — ну чем не большой американский бренд? «Все, что вам остается сделать, это распахнуть двери, и народ повалит толпой», — говорил П. Смитз 78-летний Луи Элиас. И вот тайландский ресторан готов к обслу-

живанию клиентов. Но где же посетители? На открытие не пришел даже торговец оружием со своими дочерьми, который к тому времени утратил всякий интерес к новому бизнесу.

П. Смитз пришлось спасать тайландского «Большого мальчика» самостоятельно. Естественно, что ему необходимо было узнать, почему собственно местные жители невзлюбили новый ресторан. Оказалось, что причин тому масса — от якобы «отрицательной энергетики» помещения до цен. Многие тайцы признавались, что скорее купят миску лапши или какую-нибудь сладость у уличного торговца, заплатив в пять раз меньше, чем за жирный американский гамбургер. А самой главной причиной было то, что местных жителей бросало в дрожь при одном виде статуи толстенького ухмыляющегося «Большого мальчика» перед входом в ресторан. Они никак не могли взять в толк, что же он символизирует? Некоторые решили, что это религиозный символ, и начали возлагать к ногам статуи чаши с рисом и воскурять подле нее фимиам. Питер пришел к выводу, что навязывать торговую марку, которая едва достигла 65-летнего рубежа, и новые блюда стране, культура которой развивалась на протяжении 3500 лет, не внося никаких корректив, мягко говоря, не умно. Вскоре в меню появилось несколько недорогих тайских блюд, и в ресторан тонкой струйкой потекли посетители. В рецептуре гамбургеров появились сахар и чили, как того требуют каноны тайской кухни. Статуя «Большого мальчика» осталась на прежнем месте, но благодаря распространяемой через работников ресторана информации потребители уже не так пугаются ее, как прежде. Со всей серьезностью Питер отнесся и к заявлениям об отрицательной энергетике, правда, до конца он эту проблему пока так и не решил. Возможно поэтому, что у него и без того хватает проблем.

Хлебопекарни, которые сначала согласились выпекать булочки для гамбургеров, вскоре сочли продукт «слишком сложным». Формы для булочек пришлось изготавливать самостоятельно. Мелкие поставщики периодически исчезают из поля видимости, и менеджеру приходится искать им замену. А самой большой проблемой стало то, что во время ленча, когда в ресторане больше всего посетителей, весь персонал удаляется на задний двор, чтобы пополдничать супом с лапшой. «Я просил их есть по очереди, — говорит Питер. — Но они отвечают: "Нет, мы должны кушать все вместе"». Чтобы не оставлять посетителей голодными, П. Смитз приходится идти на всяческие ухищрения. Нельзя сказать, чтобы эти пять лет в Таиланде дались ему легко, но, прислушавшись к местным жителям и принимая во внимание культурологические особенности, П. Смитз открыл здесь еще три высокоприбыльных (!) ресторана *Big Boy*.⁷

Вхождение на международные рынки

Малые и средние фирмы используют два основных способа выхода на международные рынки. Первый — поиск более дешевых источников зарубежных поставок, известный как *аутсорсинг*, второй — выход на рынки готовой продукции других стран (экспорт, лицензирование и прямые инвестиции). В совокупности об эти способы являются стратегиями вхождения на рынок, так как представляет собой различные методы продажи товаров или услуг за границей (рис. 4.3). Большинство фирм начинают с экспорта и доходят до прямых инвестиций.

Использование зарубежных ресурсов

Использование ресурсов в глобальном масштабе (глобальный аутсорсинг) означает, что компания участвует в международном движении рабочей силы, т. е. производит продукцию в тех странах, в которых использование трудовых и материальных ресурсов сопряжено с наименьшими издержками. Так, европейская компания, например, может разорвать контракт с местным поставщиком сырья

и заключить договор с находящейся за много тысяч километров от нее дальневосточной фирмой. Азиатские и латиноамериканские производители торопятся выйти со своими предложениями в Интернет. Крупные производственные предприятия активно пользуются аутсорсингом из стран Азии, но им требуются удобство, скорость и производительность электронных транзакций. Сингапурская компания *Advanced Manufacturing Online* использует систему, позволяющую ее поставщикам и клиентам делать заказы и получать предложения по Интернету.

Экспорт

Экспорт товаров и услуг предполагает, что производственные мощности компании располагаются в стране ее происхождения, а готовая продукция отправляется на реализацию за рубеж, что позволяет фирме увеличить объем продаж товаров, платить умеренную цену за ресурсы и уменьшить риски. При поставке товаров на экспорт возникает множество проблем, связанных с перемещением товаров на большие расстояния, с зарубежным и внутренним законодательством, иностранной валютой и, конечно же, культурой. Но такого рода затраты в сравнении с необходимым для строительства заводов за рубежом объемом инвестиций весьма невелики. С другой стороны, американская фирма — поставщик высокотехнологичного оборудования *Gerber Scientific Inc.* предпочитает не участвовать в зарубежных операциях напрямую, ибо удовлетворена уровнем спроса на ее машины и оборудование на международных рынках. Объемы американского экспорта растут, причем значительных успехов в поставках на внешний рынок добиваются малые и средние предприятия. Например, *Multiplex Co.*, компания — производитель оборудования по розливу напитков для ресторанов быстрого обслуживания экспортирует около 40% произведенных товаров. *National Graphics*, производитель покрытий для бумаги и пленки, поставляет на внешние рынки 60% своей продук-

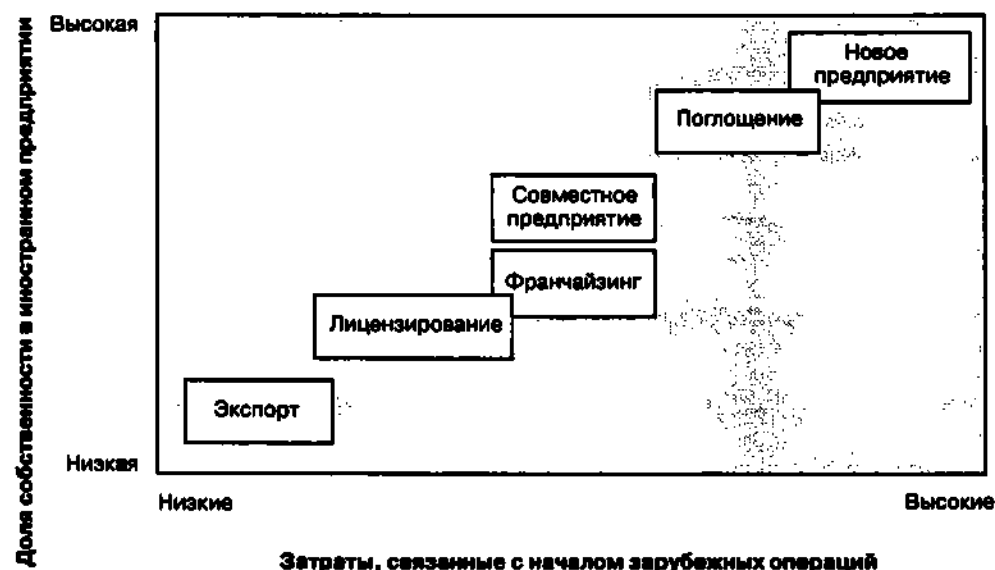


Рис. 4.3. Стратегии вхождения на зарубежные рынки

ции, а ее исполнительный директор рассматривает экспорт как основной способ выживания компании. А компании *Daewoo Motor* в первый же год удалось продать на американском рынке 30 тыс. автомобилей. Значительный вклад в ее успех внесли студенты-консультанты. Группа из 2 тыс. студентов из 200 университетских кампусов проводили презентации машин «Daewoo» и направляли потенциальных покупателей к ближайшим дилерам. Консультант получал \$300–500 от каждого проданного автомобиля, плюс полностью оплаченную недельную путевку в Корею, плюс право бесплатной эксплуатации автомобиля в течение трех месяцев и возможность приобрести его со скидкой.

Экспорт товаров из развитых в слаборазвитые страны получил название **контр-торговли** (встречной торговли). Встречная торговля представляет собой бартерный обмен (обмен товаров на товары). По некоторым оценкам, доля бартерных операций в мировой торговле составляет около 20%.

Лицензирование

Следующий шаг к упрочению положения на международных рынках — лицензирование и франчайзинг. При **лицензировании** компания из одной страны (лицензиар) предоставляет определенные ресурсы компаниям из других стран (лицензиатам). Это могут быть технологии, управленческие навыки и/или патенты и права на использование торговых марок. Соглашение позволяет лицензиату производить и продавать продукт, аналогичный поставляемому лицензиаром. Последний при этом получает возможность участвовать в производстве и реализации продукции за рубежом с относительно небольшими затратами. Компания *Heineken Breweries*, создатель первой в мире глобальной марки пива, обычно начинает с экспорта, что позволяет потребителям ознакомиться с ее продуктом. Если рынок выглядит достаточно привлекательно, фирма продает местной пивоваренной компании лицензию на использование своей торговой марки.

Франчайзинг — это разновидность лицензирования, когда франчайзи приобретает полный комплект необходимых материалов и услуг, включая оборудование, продукты, ингредиенты, торговую марку и права на использование своего имени, консультации по менеджменту, стандартизированную производственную систему. Но если лицензиат, как правило, сохраняет собственное наименование и систему производства, то франчайзи соглашается действовать под маркой и по правилам компании-франчайзера. Например, компания *Anheuser-Busch* выдала лицензию на производство и распространение своего пива «Budweiser» нескольким пивоварням, в том числе канадской *Labatt* и японской *Kirin*, но эти фирмы сохраняют свои наименования, самостоятельность и атрибуты индивидуальности. С другой стороны, франчайзинговые отделения сети закусочных фаст-фуд по всему миру называются «Burger King» и никак иначе, а их менеджеры следуют строго определенным правилам и процедурам. Сети ресторанов быстрого обслуживания — вообще одним из наиболее известных международных франчайзеров. Закусочные *Kentucky Fried Chicken (KFC)*, *Burger King*, *Wendy's* и *McDonald's* можно найти практически в любом крупном городе мира.

С помощью лицензирования и франчайзинга фирма может относительно просто получить доступ к международным рынкам, причем с небольшими затратами. Но участие и контроль над этими рынками со стороны франчайзера ограничены.

Прямые инвестиции

Прямые инвестиции в производство за рубежом обеспечивают фирме наиболее высокий уровень участия в международной торговле. Под прямыми инвестициями понимают именно участие фирмы в управлении производственными мощностями, что отличает данную стратегию выхода на рынок от всех остальных, допускающих гораздо меньшую степень контроля над зарубежной деятельностью.

В настоящее время самой популярной формой прямых инвестиций является участие в стратегических альянсах и партнерствах. Когда компания образует **совместное предприятие**, она делит затраты и риски с другой фирмой (как правило, из той страны, где компания планирует начать свою деятельность). В рамках партнерства фирмы разрабатывают новые продукты, создают производственные мощности, формируют дистрибьюторскую сеть. Зачастую партнерство оказывается самым быстрым, дешевым и наименее рискованным способом выхода на глобальный уровень. В свое время *Heineken Breweries* создала совместные предприятия с сингапурской компанией *Asia Pacific Breweries* (выпускает пиво марки «Tiger Beer») и калифорнийской *Ci-Co S. A. Auburn Farms* (производителем полностью натуральных закусок), а не так давно сформировала СП с южноафриканской компанией *Beacon Sweets & Chocolates*. Интернет-компании тоже используют совместные предприятия в качестве способа расширения своей деятельности. К примеру, *AOL* создала СП с компанией *Cisneros Group* из Венесуэлы, тем самым обеспечив себе выход на рынок Латинской Америки.

Еще одна форма прямых инвестиций — создание полностью подконтрольного стремящейся выйти на международный рынок фирме **зарубежного филиала**. Его **приобретение** позволяет компании добиться экономии издержек экспорта (сокращение «длины» каналов распределения, уменьшение затрат на транспортировку, снижение потерь). К тому же местные менеджеры обычно хорошо ориентируются в экономических, культурных и политических условиях своей страны. К примеру, компания *General Electric* приобрела в 1990 г. венгерского производителя электрооборудования фирму *Tungsram*. В 1994 г. зарубежный филиал начал приносить прибыль, а качество продукции оказалось настолько высоким, что *GE* полностью перевела в Венгрию все производство электрических ламп.

Наиболее рискованная и затратная форма прямых инвестиций — создание **нового предприятия**, так сказать, с чистого листа, когда компания открывает за рубежом дочернюю фирму. Преимущество такого подхода состоит в том, что «дочка» будет именно тем «ребенком», каким его желает видеть «родитель», и, кроме того, она обладает наибольшим потенциалом для получения прибыли. К недостаткам данной формы прямых инвестиций обычно относят необходимость изучения рынка, приобретения материалов, найма работников в условиях незнакомой менеджерам компании культуры. В данном случае ошибки неизбежны. В качестве примера нового предприятия можно привести завод *Mercedes Benz* в американском штате Алабама (первый случай, когда данная компания разместила свои производственные мощности за пределами Германии). Многие эксперты оценивают решение о его создании как очень рискованное, так как новый завод будет производить новый продукт (спортивно-утилитарный внедорожник) с помощью новой рабочей силы и продаваться он будет за рубежом.

Wal-Mart, крупнейший в мире розничный торговец, обеспечил себе заметное международное присутствие при помощи стратегии *прямых инвестиций*, включая создание совместных предприятий, приобретение и строительство новых магазинов. И хотя установление *Wal-Mart* международного рекорда сопровождалось множеством ошибок в товарной политике и изменениях в составе руководства, компания постепенно набирается ума-разума. В настоящее время *Wal-Mart* является крупнейшей торговой фирмой в Канаде и Мексике; в 2000 г. ее стоимость оценивалась в \$32 млрд, или 17% от совокупной выручки, равной \$191 млрд. *Wal-Mart* управляет более чем 1100 магазинами в девяти странах мира.

Мультинациональные корпорации

Размеры и масштаб международного бизнеса огромны и постоянно возрастают. Доход корпорации *General Motors* сравним с валовым внутренним продуктом (ВВП) Ирландии, доходы *General Electric* — с ВВП Израиля, *Toyota* — с ВВП Гонконга, *Royal Dutch/Shell Group* — с ВВП Норвегии.⁸

Ранее в этой главе мы отмечали, что довольно значительная часть международного бизнеса приходится на долю очень крупных компаний, которые можно по праву назвать *глобальными, не имеющими гражданства или транснациональными корпорациями*. В деловом мире крупные международные фирмы обычно называют мультинациональными корпорациями (МНК). МНК привлекают к себе повышенное внимание общественности многих стран и вызывают столь же большие опасения, ибо в рамках их «империй» из страны в страну перемещаются огромные капиталы, что оказывает воздействие как на национальную экономику и политику, так и на культуру.

Точного определения не существует, однако чаще всего мультинациональной называют корпорацию, более 25% доходов которой связаны с операциями вне страны происхождения. МНК имеет следующие отличительные характеристики:

1. Менеджмент МНК представляет собой управление интегрированной всемирной бизнес-системой, когда зарубежные филиалы тесно сотрудничают друг с другом, между ними происходит интенсивное перемещение капитала, технологий и человеческих ресурсов. МНК закупают материалы и производят продукцию там, где им это выгодно.
2. Высшим руководством МНК является единственное управленческое подразделение, которое принимает основные стратегические решения относительно развития всех филиалов. Некоторые корпорации имеют бинациональные штаб-квартиры (*Royal Dutch/Shell Group*), но и им требуется определенная степень централизации руководства, что позволяет координировать деятельность подразделений в глобальном масштабе и максимизировать прибыль компании в целом.
3. Высшие руководители МНК являются специалистами по глобальной деятельности, работают со всем миром как с единым рынком (принимают стратегические решения, приобретают ресурсы, осуществляют производство, проводят маркетинговые мероприятия).

В некоторых случаях философия управления МНК может быть отличной от описанной выше. Например, некоторые исследователи выделяют *этноцентрические* компании (менеджмент которых делает основной акцент на операции

в стране происхождения), *полицентрические* компании (ориентированные на рынки отдельных зарубежных стран) и *геоцентрические* компании. Последние являются истинно глобальными и не отдают предпочтения ни одной конкретной стране. Число настоящих глобальных компаний, не знающих границ между государствами, растет. Такие компании уже не считают себя американскими, китайскими или, скажем, немецкими. Это всемирные предприятия, работающие и обслуживающие мировой рынок.

Менеджмент в глобальном масштабе

Менеджмент за рубежом представляет собой особенный, рискованный и захватывающий вид управленческой деятельности. Принимая назначение на должность, менеджер должен понимать, что он неминуемо столкнется с рядом индивидуальных проблем. Работа за рубежом требует осознания специфики культуры страны пребывания (особые методы руководства, принятия решений, мотивации и контроля). В оперирующей в международном масштабе компании на первый план выходит потребность в обучении и развитии персонала.

Индивидуальные проблемы глобальных менеджеров

Если менеджер умеет проявлять гибкость в отношении незнакомой культуры, умеет адаптироваться к новым ситуациям и порядкам, вероятность его успеха повышается. Склонность к этноцентризму (оценка культурных ценностей и порядков своей компании как наилучших) — естественное свойство человека, но менеджер должен научиться уважать и чужую культуру. Или, как заметил руководитель крупной транснациональной корпорации: «Мы, шведы, так упиваемся... собой и своим порядком, что забываем, что остальные 99 % территории Земли не имеют никакого отношения к Швеции». ⁹ Возможно, вам никогда не удастся принять зарубежную культуру как свою собственную; главное — осознание вами культурологических различий и понимание того, что иные способы мышления и работы имеют равные права на существование.

Большинство получающих назначение на работу в иностранных государствах менеджеров, проходят через период ностальгии, одиночества при неожиданном погружении в незнакомые условия, иной язык, традиции, ценности, верования, порядки; испытывают культурологический шок, чувство растерянности и беспокойства, вызываемое постоянным нахождением в незнакомой среде, когда источниками стресса становятся обычные повседневные дела.

Вот почему огромное значение имеет предварительная подготовка к работе за границей. В некоторых компаниях работники знакомятся с традициями иных культур в самом начале карьеры. Например, в *American Express* студенты бизнес-школы компании каждое лето отправляются на стажировку за пределы США сроком до 10 недель. *Colgate-Palmolive* ежегодно отбирает 15 выпускников высших учебных заведений и предоставляет им возможность работы за границей в течение 2 лет.

Кросс-культурный менеджмент

Эффективная управленческая деятельность на международном уровне предполагает, что менеджер хорошо ориентируется в ценностях своей национальной культуры (см. гл. 3). И только после этого он получает возможность правильно

интерпретировать культуру страны или организации, в которой ему довелось работать, выработать в себе чувствительность, необходимую для избежания дорогостоящих ошибок.

В США очень популярны так называемые культурологические тренинги — программы по подготовке менеджеров к деятельности за рубежом. В настоящее время 67% глобальных компаний предлагает своим менеджерам как минимум однодневные тренинги по ознакомлению с культурой страны, где им предстоит работать. «Американцы склонны думать, что все люди одинаковы, — говорит Стивен Джонс из компании *East-West Business Strategies*, Сан-Франциско. — Это очень опасное предположение».¹⁰ В частности, менеджер должен понимать отличия между странами в выделенных Г. Хофстеде социальных ценностях (дистанция власти, индивидуализм, неприятие неопределенности, мужественность и ориентация, см. выше), которые во многом определяют взаимоотношения управленца с подчиненными и коллегами в новой стране. Например, в США очень высоко ценится индивидуализм, поэтому в Японии (отличающейся коллективизмом) американский менеджер просто обязан применить иной подход к лидерству и контролю. Рассмотрим еще несколько примеров культурологических отличий в менеджменте.

Лидерство. В странах с устойчивыми сильными взаимосвязями между людьми (страны Азии, Латинской Америки, арабские страны) менеджеры должны делать акцент на личностном подходе к подчиненным. В Китае, например, американские менеджеры долго не могли взять в толк, что китайцы рассматривают любые взаимоотношения как личные. От руководителей ожидают периодических посещений рабочих мест сотрудников, проявлений интереса к их настроению, здоровью. Если вы собираетесь покритиковать кого-то, подумайте не семь, а десять раз. Для выходцев из Азии, арабов, африканцев и латиноамериканцев потеря самоуважения означает позор как для индивида, так и для его семьи. Один исследователь рассказывал о враче-датчанине, руководившем внутрифирменной клиникой, который поговорил «по душам» со своим подчиненным-китайцем. Сотрудник относился к врачу чуть ли не как к отцу, и, восприняв его критику как обвинение в невежестве, покончил с жизнью. Конечно, это экстремальный случай, но тем не менее следует помнить, что во многих культурах индивиду крайне важно *сохранить лицо*.

Принятие решений. В США принято, что менеджеры среднего звена свободно обсуждают с руководителями производственные проблемы, высказывают собственное мнение. В Германии, напротив, сотрудники ожидают от своих начальников четких инструкций. В Мексике рабочие зачастую вообще не понимают, что такое участие в принятии решений. Эта страна характеризуется очень большой дистанцией власти, так что принятие решений и распоряжения многие работники рассматривают как исключительную прерогативу начальства. Американские боссы даже советуют работающим в Мексике менеджерам не объяснять свои решения, так как это может быть истолковано как признак слабости. Напротив, в арабских и африканских странах от менеджеров ожидается консультативный подход к принятию решений.

Мотивация. Мотивация должна соответствовать исконным присутствующим в культуре страны стимулам. В Японии, Китае и бывшей Югославии работники стремятся угодить своей компании, поэтому денежная премия за отличную рабо-

ту может быть воспринята отрицательно, как унижающий их жест. Работая в Японии американский менеджер предложил в качестве стимула по итогам работы своим подчиненным туристическую путевку, однако работников это нисколько не заинтересовало, так как в этой стране более действенной является групповая мотивация (путешествие для всех). В Латинской Америке, Африке и на Ближнем Востоке менеджеры должны проявлять уважение к своим подчиненным как к личностям, считаться с их не связанными с работой интересами и потребностями.

Контроль. Во многих странах национальное трудовое законодательство не позволяет менеджерам избавиться от работающих спустя рукава сотрудников. В Европе, Мексике и Индонезии эффективность труда не воспринимается как значимый критерий при найме и увольнении работников, на стороне которых стоят и законы о труде, и профсоюзные организации.

Менеджерам следует четко осознавать последствия возможных решений в сфере контроля, соотносить их с традициями страны пребывания. Американский менеджер универмага *Sears* в Гонконге потребовал от своих подчиненных, чтобы они прекратили традиционные пятнадцатиминутные опоздания. Его приказ был беспрекословно выполнен, и более того, сотрудники и заканчивали работу строго по графику, хотя раньше, в случае необходимости, могли задержаться. В результате в универмаге накопилась масса невыполненной работы и менеджеру пришлось попросить подчиненных вернуться к прежнему расписанию (попытка контролировать ситуацию принесла исключительно негативные результаты).

Обучение в глобальном масштабе

Управление «без границ» требует от организаций соответствующего обучения сотрудников. Одна из причин впечатляющих успехов японских компаний на мировой арене заключается в том, что созданная в них культура поощряет обучение и адаптацию. В большинстве стран Азии преподавание и обучение рассматриваются как весьма почитаемое занятие, и к менеджерам относятся как к учителям, призванным способствовать развитию сотрудников. Особое внимание к непрерывному обучению (в определенной степени) позволило компании *Matsushita Electric* эффективно оперировать на рынках 38 стран мира, от Малайзии до Бразилии, от Австрии до Китая, от Ирана до Танзании. Принципы глобальной деятельности этой компании заключаются в следующем: работник должен быть примерным гражданином, уважать культуру, обычаи и язык. В мусульманских странах, например, *Matsushita Electric* предоставляет специальные комнаты для молитв и разрешает работникам посещать их дважды за смену. В Америке принципы непрерывного обучения активно применяет *AES Corporation*. В настоящее время эта компания работает над внедрением своей модели в международном масштабе (см. «Мастера менеджмента»).

МАСТЕРА МЕНЕДЖМЕНТА

AES CORP.: ВСЯ ВЛАСТЬ НАРОДУ

AES Corporation — крупнейшая в мире независимая энергетическая компания, штаб-квартира которой находится в Арлингтоне, штат Вирджиния. Менеджеры *AES* считают, что лучший способ демонстрации уважения к людям — это наделение их властью, свобода мыслей, обучение и развитие. О делегировании власти и пол-

номочий говорят многие фирмы, но AES в этом смысле заходит едва ли не дальше всех. По всему миру на компанию работают около 60 тыс. человек, однако у нее нет и никогда не было ни кадровой, ни юридической службы, ни даже отдела снабжения. Все функции, включая финансы, возложены на децентрализованные команды. В команды объединены даже грузчики и рядовые сотрудники технических служб. Вот лишь один пример: два сотрудника центра управления возглавили команду, которая привлекла \$350 млн для финансирования совместного предприятия в Северной Ирландии. Команды обращаются за советами к менеджерам и другим специалистам, способным предложить ценные идеи, но решения их члены принимают самостоятельно.

По словам соучредителя и исполнительного директора AES Денниса Бакке, «если бы вся информация о финансах стекалась в финансовый отдел, а всеми юридическими вопросами занималась юридическая служба, у нас бы не было всесторонне образованных, способных мыслить в глобальном масштабе сотрудников». Потребность в таком образе мышления не случайна, ибо AES продолжает расширяться. Свою первую электростанцию компания открыла в 1986 г., а сегодня она полностью или частично владеет 182 электростанциями в США, Аргентине, Китае, Бразилии и других странах. Выручка AES составляет около \$6 691 млн, прибыль — \$665 млн. Кроме всего прочего компания хочет быть примерным корпоративным гражданином того общества, в котором она работает. На ее средства посажено 52 млн деревьев в Гватемале, учреждена программа здравоохранения в Казахстане и построены школы в Китае.

Д. Бакке и другой соучредитель компании, Роджер Сант (он же председатель Совета директоров), считают, что столь стремительным расширением AES обязана делегированию власти на самые низшие уровни. Именно это сделало компанию более быстрой и гибкой, чем ее конкуренты. С этим соглашается и Оскар Прайато, инженер-химик, руководящий расширением AES в Бразилии. Прежде чем получить это непростое задание, он проработал в AES всего два года, но быстро усвоил преимущества наделения властью и уверен, что подобный метод может применяться в различных странах. Менеджер поручил Карлосу Бэлди, 34-летнему инженеру, возглавить электростанцию близ Сан-Пауло, славившуюся «махровой бюрократией» в управлении. Согласовав цели и ожидания, О. Прайато предложил К. Бэлди управлять электростанцией так, как тот сочтет нужным. И сегодня молодой менеджер не раздает распоряжения, а дает своим подчиненным рекомендации.

«Передача власти народу» далеко не всегда происходит гладко. Например, в Северной Ирландии менеджеры никак не хотели выпускать бразды правления из своих рук и следовать принципам AES. И тем не менее Д. Бакке и Р. Сант уверены в правильности выбранного курса.

Источник: Alex Markels, «Power to the People», *Fast Company* (February-March 1998), 155–165; and <http://www.aesc.com>.

Управленческое решение

Международные рынки открывают не только множество возможностей. Компании *Wal-Mart*, о которой рассказывалось в начале главы, пришлось преодолевать различные трудности. В Бразилии и Китае она была вынуждена внести изменения в товарный ассортимент и пересмотреть часть тактических принципов. В Бразилии, например, *Wal-Mart* перенесла свои магазины в города со средней численностью населения, где конкуренция не так сильна, одновременно уменьшив торговые площади. Компания занята поиском местных партнеров, с помощью которых она рассчитывает адаптироваться к культуре незнакомой страны. Но она открывает новые магазины и в Бразилии и в Аргентине. Директор по международным опе-

рациям Боб Мартин уверен, что риск выхода на международный рынок вполне оправдан. «Рынок “созрел”, пришло время уборки урожая», — говорит он.¹¹

Вопросы

1. Как вы считаете, почему международные компании традиционно осуществляют основную часть операций в промышленно развитых странах?
2. Какие долгосрочные последствия для менеджеров и международных компаний может иметь война с терроризмом?
3. Какую политику или действия вы бы порекомендовали э-коммерческой компании, которая планирует начать международный бизнес?
4. Какие шаги должна предпринять компания, представляющая новый продукт за рубежом, чтобы избежать ошибок в дизайне и маркетинге?
5. В чем состоят преимущества различных стратегий выхода на зарубежный рынок (экспорт, лицензирование, создание дочерних предприятий)?
6. Должна ли мультинациональная корпорация работать как единая всемирная бизнес-система или более целесообразна автономная деятельность ее зарубежных отделений?
7. Что вы понимаете под выражением «мир без границ»? Что вы понимаете под понятием «мультинациональная корпорация»?
8. Какие шаги могут предпринять работающие за рубежом менеджеры, которые стремятся не допускать ошибок в контроле и принятии решений?
9. Что означают такие культурные ценности, как индивидуализм и дистанция власти? Как они влияют на структуру организации и менеджмент?
10. Как торговые альянсы (НАФТА, ЕС) могут повлиять на вашу будущую карьеру менеджера?

Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте

Оцените свой глобальный управленческий потенциал

Глобальная среда требует от менеджера умения эффективно работать с разными людьми и идеями в различных культурах. Насколько вы готовы к карьере глобального менеджера? Предлагаем вам следующий тест.

	Высокая оценка									Низкая оценка
1. Я поддерживаю связи с людьми из разных стран	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
2. Я часто посещаю семинары и лекции на международные темы	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

	Высокая оценка									Низкая оценка
3. Мне кажется, что женщины-менеджеры могут работать за рубежом не хуже мужчин	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
4. Я знаком с жизнью не только в своей, но и в других странах	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
5. Я умею слушать других людей и сопереживать им	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
6. Я провел в другой стране более двух недель (туристическая поездка или командировка)	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
7. Находясь в одной команде со студентами из других стран, я легко приспосабливаюсь к разным подходам к работе.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
8. Я владею иностранным языком.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
9. Я знаю, какие страны имеют схожую экономику и социокультурные ценности.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
10. Я умею оценивать дистанцию власти, неприятие неопределенности, индивидуализм и мужественность разных культур.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1

Сумма баллов: _____

Подсчет очков: сложите свои оценки за каждый вопрос. Если вы набрали 81–100 баллов, вы обладаете всеми необходимыми навыками для глобального менеджмента. Оценка в 61–80 баллов свидетельствует о наличии у вас необходимого потенциала, но недостатке навыков в некоторых областях. Возможно, вы плохо знаете иностранный язык или мало бывали за рубежом. Оценка в 60 баллов и менее означает, что вам необходимо предпринять серьезные усилия для повышения

своего глобального управленческого потенциала. Но сколько бы баллов вы ни набрали, вернитесь к каждому вопросу с оценкой ниже 5 и составьте план действий по повышению своих показателей.

Источник: «How Well Do You Exhibit Good International Management Skills?» in John W. Newstrom and Keith Davis, «Organizational Behavior at Work» (Boston, Mass: McGraw-Hill Irwin, 21002), 415–416.

Практика менеджмента: этическая дилемма

Проблема в азиатском филиале

В принципе, Синди Вилконсон могла бы улыбаться, глядя в иллюминатор отправляющегося в Иллинойс самолета. Она с успехом провела три непростых года в азиатском филиале *Axcor Inc.* и теперь направлялась домой, где ее ждало воссоединение с семьей и выгодное предложение по работе в штаб-квартире компании.

Однако мысли ее то и дело возвращались к тому, что она про себя назвала «большой проблемой». По возвращении ей предстоит обстоятельный разговор с начальством, так что придется либо скрыть этот серьезный вопрос азиатской деятельности, либо рассказать о нем. Собственно, проблема заключалась в Вонг Цинге, вот уже пять лет занимавшем пост азиатского директора *Axcor*. Вскоре по прибытии в Азию Синди поняла, что В. Цинг постоянно подрывает уверенность сотрудников в собственных силах — проща говоря, обвиняет их в том, к чему они не имеют никакого отношения. Он как будто обладал чудовишной способностью находить в людях недостатки и с их помощью манипулировать сотрудниками. Одним из его излюбленных приемов было публичное унижение работников. Еще до отправки в Азию Синди прошла тренинг, на котором узнала, как высоко там ценится повиновение. Правда, так же высоко в Азии ценится и сохранение чувства собственного достоинства... В. Цинг нарушал эти культурные ценности, и в результате он и его подчиненные работали заметно хуже, чем могли бы. Но поскольку американские топ-менеджеры никогда не ставили перед азиатским филиалом конкретных целей, оценить деятельность В. Цинга было непросто. Всякий раз, когда в Азию приезжал инспектор из штаб-квартиры, а случалось это раз в год, В. Цинг оказывал настолько теплый прием, что у того не возникало и подозрений в эффективности работы филиала.

Синди знала: инспектор симпатизирует В. Цингу, а также влияет на мнение топ-менеджеров. И все же она чувствовала, что должна рассказать о деградации рабочих отношений в азиатском филиале. Даже если она просто укажет не некоторые способы повышения производительности, станет ясно, что проблема в В. Цинге. Но возмездие может лишить ее шансов на продолжение карьеры...

Что бы сделали вы?

1. Держали бы рот на замке. Оценка эффективности — обязанность инспектора. «Ты только что получила теплое место в штаб-квартире, и «раскачивание лодки» принесет больше вреда тебе, чем пользы компании».
2. Рассказали бы руководству компании об отношении Вонг Цинга к работникам и создании непродуктивной атмосферы в коллективе.
3. Ограничились бы сообщением о замеченных недостатках в работе азиатского филиала, в качестве подкрепления привели бы конкретные примеры.

Порекомендовали бы внедрение четких и высоких стандартов и предложили некоторые их элементы, в том числе и в отношении обращения с персоналом.

Источник: адаптировано из Doug Wallace, «When being Right Isn't Enough», *BusinessEthics* (March-April 1999), 18.

Сетевой серфинг

1. **Крупнейшие компании мира.** Журнал «Fortune» ежегодно составляет список «Global 500», в котором представлены компании с наибольшими доходами от продаж. Зайдите на сайт <http://www.fortune.com> и найдите этот список. Используя его, заполните табл. 4.3.

Таблица 4.3
Список «Global 500» за _____ г.

Место	Компания	Штаб-квартира (страна)
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		

2. **Всемирная торговая организация.** Посетите сайт ВТО по адресу <http://www.wto.org> и ответьте на следующие вопросы:
 - ♦ Где расположена ВТО?
 - ♦ Когда создана организация?
 - ♦ Сколько стран входят в ее состав?
 - ♦ В чем заключаются основные функции ВТО?
3. **Всемирная книга фактов.** По адресу <http://www.odci.gov/cia/publications/fackbook/index.html> можно найти целое море информации. В перечне «Field listing» выберите «GDP — per capita» («валовой внутренний продукт на душу населения»). На отдельный лист бумаги выпишите названия стран с ВВП таким же, как в США, и выше, с указанием конкретных сумм. Определите страну с наименьшим ВВП на душу населения.

Критический анализ

Компания *Unocal Corporation*

Если какую компанию и не рассматривали в качестве потенциального участника рискованной глобальной гонки, так это *Unocal Corporation*. Оранжевый логотип «76» этой калифорнийской — именно калифорнийской! — нефтяной компании известен любому американцу. Все знают, что это крупный торговец горюче-смазочными материалами со штаб-квартирой в престижном районе Лос-Анджелеса

и вообще активный «житель» этого южного города. Однако, оставив в сторону репутацию консервативной компании с нефтяными промыслами в Калифорнии, 1990-е гг. руководство посвятило превращению *Unocal* в международную компанию с крупными инвестициями в некоторые наименее развитые страны мира.

В 1995 г., сразу после вступления на пост председателя *Unocal*, Роджер Бич начал распродавать розничные торговые отделения, нефтедобывающие и очистительные мощности компании в США. Вырученные средства были направлены в места, в которые лишь единицы из нефтяных гигантов рискнули вложить деньги: в Мьянму (бывшую Бирму), Туркменистан, Узбекистан и враждующие балканские страны. *Unocal* начала осваивать нефтяные месторождения в Индонезии, через правительство альянсы открыла дочерние энергетические компании на Таиланде, расширила свои холдинги в Малайзии и начала переговоры о строительстве нефтеочистительного завода в Пакистане. На эти зарождающиеся рынки было брошено 40% всего бюджета нефтедобычи, причем основная часть средств пошла на финансирование рискованных проектов в республиках бывшего СССР и персидского субконтинента.

К чему этот риск? На этот вопрос Р. Бич отвечает, что *Unocal* не обладает необходимыми возможностями для непосредственной конкуренции с нефтяными гигантами за рынки капитала. Поэтому она решила создать чрезвычайно привлекательный стратегический пакет из полного комплекса энергетических услуг в странах с развивающейся инфраструктурой. «Любое правительство положительно воспринимает комплексную стратегию *Unocal*. Мы можем «поднять» энергетический проект целиком, от добычи до маркетинга, — сказал Р. Бич. — Мы становимся партнерами по развитию, мы настолько же важны для властей, как и они для нас». Стратегия *Unocal* не имеет ничего общего с традиционным подходом, когда огромные средства направляются на получение прав на разработку полезных ископаемых, а затем «под них» выбиваются выгодные контракты на поставки энергии. *Unocal* же предлагает полный комплекс энергетических услуг, от разработки месторождений до поставки энергии конечному потребителю, причем речь идет и о нефти, и о газе, и об электричестве.

Р. Бич не согласен с отраслевыми аналитиками в отношении рискованности зарождающихся рынков. Да, существует опасность войн, политических переворотов и флуктуаций обменных курсов, но, как утверждает компания, от всего этого ее защищает диверсификация инвестиций. По словам Р. Бича, успех будет зависеть от создания компании, управляемой в глобальном масштабе, способной изучать зарубежные рынки и работать на них. В соответствии с этим видением в 1996 г. началась трансформация управленческих систем *Unocal*. Для начала штаб-квартира компании переехала из величественного офиса в историческом центре в небольшое, но очень выгодное помещение близ Международного аэропорта Лос-Анджелеса. Менеджеры среднего звена были либо распределены между региональными управлениями (в Сингапуре, Стамбуле, Джакарте и т. д.), либо уволены. Если раньше топ-менеджмент компании был представлен главным образом жителями Лос-Анджелеса, то теперь он обрел многонациональный характер и включает представителей Восточной Европы и Азии. Дочерние компании в Джакарте, Таиланде и Бирме избавились от «американской внешности», обрели национальный колорит и даже собственные названия. Кроме того, через свои зарубежные альянсы *Unocal* стала неотъемлемой частью тех сообществ, в которых она работает.

В Таиланде *Unocal* приняла участие в разработке плана приватизации, согласно которому Нефтяное ведомство страны было разделено на несколько частных международных компаний. Совместно с Нефтяным ведомством *Unocal* начала прокладку нефтепроводов по дну Сиамского залива, связавших расположенные вдоль побережья углеводородные месторождения компании. Малазийское совместное предприятие компании оперирует на большинстве региональных энергетических рынков, от Мьянмы до Филиппин. Поначалу стратегия корпорации была принята «на ура», однако по прошествии некоторого времени на *Unocal* обрушился град критики. В процессе расширения *Unocal* стала крупнейшим американским инвестором в Мьянме, однако США бойкотировала эту страну за многочисленные нарушения прав человека, допускаемые ее военным правительством. Власти более чем десяти американских штатов запретили импортировать какие-либо товары из Мьянмы, а также вкладывать в нее частный капитал. К бойкоту присоединились муниципальные власти еще пяти штатов, и в результате *Unocal*, *PepsiCo* и еще несколько работающих в Мьянме американских компаний оказались «под прицелом» влиятельных международных групп. *PepsiCo* уступила их натиску и свернула всю деятельность в Мьянме, но *Unocal* наотрез отказалась уступить давлению правозащитников.

Не стоит рассматривать решение *Unocal* как голос в поддержку политики военного правительства. Компания не смогла уйти из-за соглашения с французским нефтехимическим гигантом *Total*, который вместе с *Unocal* вложил большие средства в нефтепроводы в Персидском заливе и Южной Азии. Тесные отношения с *Total* де-факто делают *Unocal* партнером французского правительства. Далее, в Мьянме у *Unocal* есть и другие интересы общественного и коммерческого характера, распространяющиеся на соседние пять государств. Вот что говорит представитель компании о роли *Unocal* в развитии страны: «Уход и поддержка изоляции [Мьянмы] ничего не дадут. Отношение к правам человека и государственная политика от этого не изменятся, а только ухудшатся. С другой стороны, тот факт, что мы создаем рабочие места и выступаем за этичный международный бизнес, повышает шансы на победу добра. К тому же компании из других стран будут только рады уходу американских фирм [из Мьянмы]».

Такая позиция, впрочем, не снижает политического или финансового риска для *Unocal*. Если оставить в стороне этику и политику США, власти Мьянмы, откровенно говоря, не отличаются умением держать слово. У этой самоизолировавшейся по идеологическим причинам от внешнего мира со времен окончания Второй мировой войны страны очень мало союзников. На протяжении многих лет Мьянма зависела от финансовой и военной помощи СССР, да к тому же поддерживала вооруженные мятежи в соседних странах. Понятно, что в такой ситуации ни о каком экономическом сотрудничестве с соседями по региону не могло быть и речи. Но страна занимает стратегически важные позиции в Южной Азии и, возможно, станет членом АСЕАН.

Позиции *Unocal* в Мьянме уязвимы, и то же самое можно сказать о положении компании в Узбекистане, Туркменистане и на Балканах. Без правовой или политической поддержки правительства США американская компания ничего не сможет поделать в тех случаях, если местные власти вдруг решат заморозить ее активы, запретят вывоз валюты или экспроприируют ее собственность. А ведь *Unocal* вложила в регион несколько миллиардов долларов, не позаботившись о прочно-

сти своих тылов в США. Напротив, именно на родине раздаются все новые и новые угрозы в ее адрес. По словам председателя Совета директоров, если *Unocal* натолкнется на непреодолимые законодательные препятствия, она перестанет быть американской компанией.

Вопросы

1. Какие стратегии выхода на новые рынки использовала *Unocal*? Можно ли отнести ее к разряду мультинациональных корпораций (МНК)? Почему?
2. Определите и обсудите различные типы рисков, с которыми *Unocal* сталкивается на развивающихся рынках (рассмотрите экономическую, законодательно-политическую и социокультурную среду). Какие риски представляют собой наибольшие угрозы для компании?
3. Как вы воспринимаете слова представителя *Unocal* о том, что «уход и поддержка изоляции ничего не дадут» в свете нарушений прав человека в Мьянме? Считаете ли вы, что американские компании должны продолжать работать в таких странах?

Источник: «Unocal Corporation,» from *International Management: Text and Cases*, 143–145, David H. Holt, Copyright © 1998 by Harcourt, Inc. Публикуется в исправленном виде с разрешения издателя.

Примечания

- ¹ David Kirkpatrick, «One World – For Better or Worse», *Fortune* (November 26, 2001), 74–75; Э. Гроув цитируется по Brian O'Keefe, «Global Brands», *Fortune* (November 26, 2001), 102–110.
- ² Joseph B. White, «There Are No German or U.S. Companies, Only Successful Ones», *The Wall Street Journal* (May 7, 1998), A1.
- ³ Eric Matson, «How Globalize Yourself», *Fast Company* (April-May, 1997), 133–139; Gunnar Beeth, «Multicultural Managers Wanted», *Management Review* (May 1997), 17–21.
- ⁴ Alan Charles Raul, «World to America: Zip It» *eCompany Now* (July 2001), 26–29
- ⁵ Geert Hofstede, «The Interaction between National and Organizational Value Systems», *Journal of Management Studies* 22 (1985), 647–657; Geert Hofstede, «The Cultural Relativity of the Quality of Life Concept», *Academy of Management Review* 9 (1984), 389–398.
- ⁶ Carol Hymowitz, «Companies Go Global, But Many Managers Just Don't Travel Well», *The Wall Street Journal* (August 15, 2000), B1.
- ⁷ Robert Frank, «Big Boy Adventures in Thailand», *The Wall Street Journal* (April 12, 2000), B1, B4.
- ⁸ «How Revenues of the Top Ten Global Companies Compare with Some National Economies», *Fortune*, July 27, 1992, 19.
- ⁹ Robert T. Moran and John R. Riesenberger, «The Global Challenge» (London: McGraw-Hill, 1994), 260.
- ¹⁰ Patricia M. Carey, «Culture Club», *Working Woman*, (July/August 1999), 71–72.
- ¹¹ Jonathan Friedland and Louise Lee, «The Wall-Mart Way Sometimes Gets Lost in Transition Overseas», *, *The Wall Street Journal* (October 8, 1997), A1, A12.

Глава 5

ЭТИКА МЕНЕДЖМЕНТА И СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ КОРПОРАЦИИ

Краткое содержание главы

Что такое этика менеджмента?

Критерии принятия этически сложных решений

Утилитаристский подход

Индивидуалистический подход

Морально-правовой подход

Концепция справедливости

Определяющие этический выбор факторы

Менеджер

Организация

Что такое социальная ответственность?

Заинтересованные в деятельности организации группы

Природная среда

Оценка социальной деятельности корпорации

Экономическая ответственность

Юридическая ответственность

Этическая ответственность

Принятая на себя ответственность

Управление этикой и социальной ответственностью компании

Нравственные индивиды

Этичное лидерство

Организационные структуры и системы

Этика и новое рабочее место

Учебные цели

Изучив эту главу, вы получите представление о:

1. Основных этических принципах и концепциях, о соотношении этического поведения и поведения, соответствующего закону и свободе выбора.
2. Отличиях утилитаристского, индивидуалистического, морально-правового подходов и концепции справедливости в оценках этичности поведения.
3. Воздействии личных и организационных факторов на принятие этически корректных решений.

4. Социальной ответственности компании и ее оценке по экономическим, юридическим, этическим критериям и дополнительным принятым на себя обязательствам.
5. Организационных подходах к решению экологических проблем.
6. Концепции заинтересованных групп и их роли.
7. Создании этических организаций посредством этического лидерства и организационных структур и систем.

Управленческая проблема

Всемирная эпидемия СПИДа поставила крупные американские фармацевтические компании в затруднительное положение. Вопрос касается этики. Фармацевтические гиганты хотят, чтобы общество видело в них борцов со смертельным недугом, однако международные общественные организации представляют производителей лекарств в совершенно ином свете, как надменных и корыстных дельцов. Компании якобы интересуют не человеческие жизни, а собственные прибыли; поэтому они намеренно завышают цены на спасительные, но запатентованные препараты. Имиджу «дядюшки Скруджа» поспособствовал и судебный иск, предъявленный 40 фармацевтическими фирмами правительству Южно-Африканской Республики. В бытность свою президентом ЮАР Нельсон Мандела подписал закон, разрешающий импорт препаратов-дженериков, дешевых аналогов запатентованных лекарств, без разрешения владельцев патентов. Чтобы хоть как-то воспрепятствовать распространению СПИДа, американское правительство согласилось сделать для беднейших стран «исключение». Однако фармацевтические компании были иного мнения: они назвали закон нарушением прав на интеллектуальную собственность и попытались обойти стороной вопрос цен на лечение и профилактику СПИДа. Многие общественные организации, в том числе «Врачи без границ» и «Oxfam», выступили против производителей патентованных лекарств, назвав их позицию угрозой для здоровья и благосостояния бедных людей всего мира. Некоторые активисты пошли еще дальше и обвинили фармацевтические компании в геноциде.

Считаете ли вы этическими судебные преследования стран, у которых нет денег на закупку дорогих запатентованных лекарств? Где проходит грань между защитой интеллектуальной собственности организации и нарушением закона ради облегчения человеческих страданий?

Данная ситуация показывает, насколько сложными могут быть этические вопросы, и подчеркивает важность дискуссии об управлении и социальной ответственности в курсе менеджмента. Компании торопятся разработать собственные моральные кодексы и заявить о своей ответственности перед обществом, а специализирующиеся на вопросах этики консультанты пользуются огромной популярностью. К сожалению, тому есть причины. В последнее время огромное число компаний, включая *Sears, Archer-Daniels-Midland* и *Tyson Foods*, были уличены в серьезных нарушениях этических или правовых норм. Корпорации *Bridgestone/Firestone* и *Ford Motor* несколько месяцев подряд обвиняли друг друга в ответственности за серию вызванных разрывами покрышек автомобильных аварий. Но «первой среди равных» стала корпорация *Enron*, занимавшая в середине 2000 г.

седьмое место среди всех американских компаний. Обманы, высокомерие, темные финансовые сделки, несоблюдение правил бухгалтерского учета, «дутые» прибыли и скрываемые в дебрях бухгалтерских проводок долги не оставили от ее репутации камня на камне. Еще одно потенциальное пространство для этических «ляпов» представляет Интернет. Компания *Alibris*, онлайн-торговец редкими книгами, признала себя виновной в перехвате электронных сообщений от *Amazon.com* к покупателям. Бывшие руководители *iVillage* обвинили компанию в том, что она обманывает работников в отношении обещанных фондовых опционов.

Впрочем, есть и хорошие новости. Компания — производитель игрушек *Mattel* проводит социальный аудит своей политики и практики, дабы все ее фабрики следовали нормам этики и социальной ответственности. Руководство компании *American Electric Power* выделило \$5,5 млн на восстановление лесных массивов в Боливии (для того чтобы компенсировать выбросы углекислого газа в атмосферу). Некоторые Интернет-компании, такие как *eBay* и *Infoseek*, жертвуют значительные средства на благотворительность. А компания *Eastman Kodak* несколько лет назад сделала беспрецедентный шаг и «привязала» часть заработной платы менеджеров к таким факторам, как отношение к подчиненным.

Эта глава является продолжением рассказа о среде, корпоративной культуре и деятельности мультинациональных компаний (см. гл. 3 и 4). Прежде всего мы рассмотрим проблему основывающихся на корпоративной культуре этических ценностей и перейдем к социальному аспекту взаимодействий фирмы с внешней средой. Мы проанализируем фундаментальные подходы, позволяющие менеджерам познакомиться с проблемами этики, понимание значимости которых является прочной основой, на которой можно строить будущие управленческие решения.

Что такое этика менеджмента?

Точно определить понятие «этики» достаточно сложно. В общем смысле этика — это набор моральных принципов и ценностей, управляющих поведением человека или группы людей и определяющих положительные и отрицательные оценки их мыслей и действий. Это как бы внутренний кодекс законов, который определяет, как можно себя вести, а как нельзя; какие решения можно принимать, а какие нет; где проходит граница между добром и злом. Этика связана с внутренними ценностями, а они, в свою очередь, являются частью корпоративной культуры и воздействуют на принимаемые решения, определяют их социальную допустимость в рамках внешней среды. Этическая проблема возникает в том случае, когда действия отдельного человека или организации могут нанести ущерб или, наоборот, принести пользу окружающим. Рассмотрим следующий пример. Стволовые клетки эмбриона человека были открыты в 1998 г. С точки зрения медицины за ними скрываются возможности революционно новой лечебной практики, увеличения длительности и качества жизни. Но для многих людей это еще и *этическая дилемма*. Дело в том, что источником стволовых клеток являются эмбрионы, удаленные из чрева матери в результате аборта, так что исследователи оказались в самом центре дебатов о проблеме репродукции. В период с 1987 по 1993 г. федеральное финансирование исследований в области эмбриональных клеток было под запретом, а эксперименты с этими клетками разрешили лишь недавно. Ричард

Гарр, исполнительный директор *NeuralStem Biopharmaceuticals*, как никто другой понимает важность таких исследований: у его сына обнаружили опухоль головного мозга. Он надеется, что стволовыми клетками можно будет заменить нейроны, погибающие при неизлечимых заболеваниях мозга.

Давайте сравним роль этических принципов индивида и влияние на его поведение правовых норм (законов) и свободы выбора. Как видно из рис. 5.1, все действия человека определяются тремя системами норм. Первая — это система законов, закрепленных в документах норм и ценностей, на страже соблюдения которых стоит судебная система государства. Юридически установлено, что действия организации и ее членов ограничены определенными рамками (необходимость получения прав на вождение автомобиля, обязанность платить налог на прибыль). С развитием э-бизнеса возникли и новые правовые вопросы, например о защите авторских прав. Так, служба бесплатного обмена музыкальными файлами *Napster* была обвинена в пиратстве. Суд постановил, что она должна прекратить распространение защищенных авторскими правами материалов.

Прямая противоположность этому поведению — действия индивида (организации), определяемые свободой выбора. Сюда относится поведение, о котором ничего не говорится в законах и в отношении которого человек или организация обладает полной свободой (выбор религиозного мировоззрения индивидом, выбор исполнителей или тиражей компакт-дисков музыкальной компанией).

Между этими двумя определяющими действия индивидов и организаций областями и лежат этические нормы. Здесь нет изложенных на бумаге законов, а есть правила поведения, основанные на разделяемых обществом в целом принципах и ценностях. В случае свободного выбора человек подчиняется самому себе, в законодательной области — букве закона. В случае же с этикой индивид должен соблюдать известные ему (или компании) нормы, за нарушение которых, впрочем, не предусмотрено конкретных санкций. Решение, приемлемое с этической точки зрения, является (для большей части общества) приемлемым и юридически и морально.

Упрощенное представление о том, что выбор индивида или компании диктуется исключительно законами либо свободой, чревато попаданием в неприятные ситуации. Да, индивид вправе предположить: «Что не запрещено, то этично». Но как нам представляется, в реальной жизни подобные допущения обходятся их «авторам» слишком дорого. Более целесообразно признать наличие этических норм и правил и руководствоваться ими как внутри, так и вне организации. По мере того, как сотрудники принимают этические нормы и ответственность, компания получает



Рис. 5.1. Основные определяющие действия человека и организаций системы норм

возможность внедрять в культуру «кодекс поведения», устраняя тем самым потребность в дополнительных законах и избегая проблем свободы выбора.

Так как этические нормы являются неписаными правилами, вопрос об оценке какого-либо поступка зачастую вызывает непримиримые разногласия. Так называемая **этическая дилемма** возникает в ситуации, когда все альтернативные решения или варианты поведения из-за своих потенциально негативных моральных последствий являются нежелательными, когда трудно отличить хорошее от плохого, добро от зла.

Человека, который принимает на себя ответственность за решение возникающих в организации этических вопросов, нередко называют *агентом морали*. Вот несколько примеров дилемм, с которыми он может столкнуться.

- Один из высших менеджеров вашей небольшой фирмы говорит вам, что ему придется на некоторое время отойти от дел для лечения СПИДа. Вы знаете, что ему положена медицинская страховка. Однако в вашей компании сложилась весьма напряженная ситуация со страховым фондом, который «трещит по всем швам». Недавно вы прочитали о прецеденте, когда суд поддержал право работодателя изменять планы страхования и не выплачивать страховку в случаях заболевания СПИДом. Будете ли вы изучать юридические перспективы аналогичного дела для вашей компании?
- Вы, менеджер по продажам крупной фармацевтической компании, получили задание подготовить план продвижения на рынок нового лекарства, цена одной дозы которого — \$2500. Но вам известно, что эффективность новинки лишь незначительно превосходит действенность альтернативного препарата, который стоит в четыре раза дешевле. Будете ли вы, находясь в трезвом уме, продвигать лекарство стоимостью в \$2500? Если нет, допустимо ли обречь на смерть людей, которые могли быть спасены (в силу более высокой эффективности новинки)?
- Вашей компании наметнули на необходимость «немного заплатить», чтобы ускорить процесс оформления партии импортных товаров. Взятки — весьма распространенное явление, и в случае вашего отказа пострадает прежде всего компания. Быть может, данная процедура аналогична чаевым метрдотелю понравившегося вам ресторана?
- Вы — бухгалтер подразделения. До конца года — всего ничего, а для выполнения плановых показателей не хватает \$15 тыс. 21 декабря вы получили счет-фактуру на поставку вашей компании офисного оборудования на сумму \$20 тыс. Учетная политика компании предусматривает оплату расходов в момент их возникновения. Директор подразделения просит оформить счет в феврале будущего года. Ваше решение?
- Ваш начальник говорит, что не может повысить вам зарплату в этом году из-за ограниченности бюджета, но он закроет глаза на то, что цифры в ваших отчетах о расходах немного возрастут.

Вот с такими, имеющими прямое отношение к вопросам этики дилеммами и приходится чуть ли не ежедневно сталкиваться менеджерам. Давайте перейдем к рассмотрению различных подходов к этическим проблемам, изучение которых позволяет нам выработать критерии их анализа и решения.

Критерии принятия этически сложных решений

Большинство этических дилемм представляют собой конфликт между целым и его частью: организацией и индивидуумом, обществом и организацией. Например, должна ли компания проводить обязательное тестирование своих работников на употребление наркотиков и алкоголя, что может пойти на пользу ей, но ограничивает свободу действий индивидов? Правомерно ли экспортировать товары, не соответствующие национальным стандартам качества, в другие страны, с менее жесткими требованиями? Иногда этически сложные решения влекут за собой конфликт между двумя группами. К примеру, что важнее: загрязнение, вызываемое стоками предприятия, или рабочие места, которые оно создает, будучи крупнейшим работодателем?

Сталкиваясь с проблемой этического выбора, менеджеры, как правило, основываются на *нормативной точке зрения*, т. е. определенных нормах и ценностях, в соответствии с которыми и принимаются решения. В нормативной этике выделяют несколько подходов к описанию систем ценностей и соответственно принятию этически сложных решений, которые могут быть применены в практике менеджмента: утилитаристский подход, индивидуалистический подход, морально-правовой подход и концепция справедливости.

Утилитаристский подход

Основные принципы разработанного в XIX в. философами Иеремией Бентамом и Джоном Стюартом Миллем утилитаристского подхода гласят, что соответствующее нормам морали поведение приносит наибольшую пользу наибольшему числу людей. Принимающий решение индивид должен рассмотреть воздействие каждого его варианта на все заинтересованные стороны и выбрать тот, который приносит удовлетворение наибольшему числу людей. По сути, речь идет о поиске оптимального решения задачи. Поскольку полные расчеты могут оказаться довольно сложными, допускается упрощение условий. Например, при расчете затрат и результатов в денежном выражении может использоваться простой экономический критерий. Кроме того, при принятии решения правомерно рассматривать положение только непосредственно затрагиваемых им сторон. Утилитарная этика оправдывает также введение в компании запретов на употребление алкогольных напитков и курение на рабочем месте, а в некоторых случаях и по окончании работы, так как такое поведение негативно воздействует на коллектив организации. Аналогично многие компании объясняют мониторинг использования Интернета необходимостью поддерживать здоровую и производительную атмосферу. Если сотрудники просматривают порнографические сайты, участвуют в расистских форумах или целый день «ходят» по виртуальным магазинам или биржам, в конечном итоге страдает организация.

Индивидуалистический подход

Индивидуалистический подход предполагает, что морально-приемлемыми являются действия человека, которые идут ему на пользу в долгосрочной перспективе. Главной движущей силой считается самоконтроль, а все внешние силы, которые его ограничивают, должны пресекаться. Каждый человек выбирает для себя наиболее выгодное в долгосрочной перспективе решение, на основе чего и судит о качестве своих действий. К допустимым относятся действия, которые в сравнении

с остальными альтернативами приносят больше добра, чем зла. В теории, если каждый человек в обществе руководствуется этим принципом, в конечном итоге получается наибольшее возможное добро, потому что, преследуя исключительно собственные интересы, люди учатся угождать друг другу. Если индивид, стремящийся к достижению немедленных положительных результатов, идет на ложь и обман, он всего лишь вызывает аналогичные ответные действия. Таким образом, индивидуализм сводится к поведению, выгодному другим людям, т. е. действия человека начинают соответствовать желаемым для общества нормам. Одна из особенностей этого подхода в том, что он допускает (если таковые необходимы) действия индивида, направленные на приобретение личных краткосрочных выгод, в общем-то, не соответствующие общественным нормам. Именно потому, что индивидуализм легко интерпретировать как стремление к исключительно личным целям, он не пользуется особой популярностью в современных высокоорганизованных сообществах, ориентированных на групповые цели. Данный подход в наибольшей степени приближается к области свободного выбора (рис. 5.1).

Морально-правовой подход

Морально-правовой подход утверждает, что человек изначально наделен фундаментальными правами и свободами, которые не могут быть нарушены или ограничены решениями других людей. Это значит, что этически корректным является решение, наилучшим образом соблюдающее права людей, которых оно затрагивает.

В процессе принятия решения могут быть учтены следующие моральные права:

1. *Право на свободу согласия.* Воздействие на другого человека допустимо только в том случае, если он свободно дает разрешение на него.
2. *Право на частную жизнь.* Вне работы человек может поступать так, как ему хочется, и имеет право контролировать всю информацию, касающуюся его личной жизни.
3. *Право на свободу совести.* Человек волен воздержаться от исполнения любого приказа, противоречащего его моральным или религиозным нормам.
4. *Право на свободу слова.* Человек может обоснованно критиковать этичность и юридическую обоснованность действий других людей.
5. *Право на надлежащее обращение.* У человека есть право быть беспристрастно выслушанным и право на честное обращение с ним.
6. *Право на жизнь и безопасность.* Человек имеет право на защиту жизни, здоровья и безопасности.

Предполагается, что этически корректное решение не должно нарушать эти фундаментальные права человека. Таким образом, решение о прослушивании разговоров работников нарушает их право на личную жизнь. Сексуальные домогательства являются неэтичными, так как противоречат праву на свободу совести. Право на свободу слова оправдывает действия информаторов, сообщающих руководству организации или государственным органам о незаконных или неуместных действиях сотрудников.

Концепция справедливости

Концепция справедливости утверждает, что этически корректное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости. С точки зре-

ния менеджеров существуют три типа справедливости. **Распределительная справедливость** требует, чтобы отношение менеджера к подчиненным основывалось на объективных критериях. Таким образом, если решение относится к подобным друг другу индивидам, оно должно в равной степени распространяться и на того, и на другого. Следовательно, если мужчина и женщина выполняют одно и то же рабочее задание, они получают примерно равную зарплату. Однако если между сотрудниками существуют значительные различия (например в плане навыков работы или ответственности), отношение менеджмента к ним изменяется в соответствии с уровнем квалификации или проявляемым чувством ответственности. Но отношение менеджера к подчиненным должно быть четко связано с целями и задачами организациями, а не с иными источниками.

Процедурная справедливость требует честного администрирования действий подчиненных. Правила должны быть четкими, понятными, постоянно и непредвзято проводиться в жизнь. **Компенсационная справедливость** обязывает ответственную сторону возмещать людям причиненный ущерб. Более того, люди не должны нести ответственность за события, которые находятся вне сферы их контроля.

Концепция справедливости наиболее близка к области законодательства (рис. 5.1), так как основывается на правилах и предписаниях. Данная теория не требует сложных расчетов, как при утилитаристском подходе, и не служит личным интересам, что возможно при подходе индивидуалистическом. Она требует, чтобы менеджеры определяли для себя характеристики-атрибуты, в соответствии с которыми и оцениваются действия работников. К примеру, могли бы вы предложить свое решение проблемы компенсации представителям национальных меньшинств ущерба от дискриминации в прошлом? Концепция справедливости поддерживает попытки исправления ошибок прошлого, равно как и честную игру в рамках установленных правил. В соответствии с ней основанием для разной оплаты труда или продвижения по службе могут выступать причины, связанные исключительно с выполняемыми рабочими заданиями. Большинство регулирующих управление человеческими ресурсами правил и законов (гл. 13) основываются на концепции справедливости.

Все эти подходы и концепции представляют собой общие принципы, которыми менеджеры могут пользоваться при принятии этически сложных решений. Однако мало просто знать теорию, необходимо уметь применять ее на практике.

Определяющие этический выбор факторы

Если менеджера уличают во лжи, обмане или воровстве, вина обычно возлагается или на человека, или на ситуацию. Большинство из нас считают, что этически корректные решения принимаются по велению совести. Это, конечно, правда, но не вся. Этичная или аморальная практика бизнеса — форма выражения системы ценностей, установок, убеждений и манеры поведения, принятых в организационной культуре. Таким образом, этические проблемы являются скорее организационными, нежели личностными.

Менеджер

Менеджер привносит в работу свои личные черты и манеру поведения. Индивидуальные потребности, семья, религиозные убеждения — все эти факторы формируют систему ценностей менеджера. При принятии этически верных решений менеджер

ориентируется прежде всего на отдельные личностные характеристики, такие как собственное эго, уверенность в своих силах, развитое чувство независимости.

Одна из наиболее важных личных характеристик менеджера — стадия его морального развития. Упрощенная модель индивидуального морального развития представлена на рис. 5.2. На стадии *предшествующего развития* людей интересуют прежде всего внешние выгоды (и наказания). Подчинение власти основывается на угрозе негативных последствий в случае неповиновения. В организационном смысле этой стадии соответствуют менеджеры, использующие авторитарный или принудительный стили руководства, а также менеджеры, ориентирующиеся на гарантии исполнения отдельных задач. На второй стадии *общего развития* люди адаптируются к ожиданиям положительного поведения коллег (семьи, друзей, общества). Предпочтительным способом достижения целей становится совместная работа в группах. Наиболее адекватным стилем лидерства становится поощрение взаимодействий и кооперации. На стадии *последующего*, или *принципиального*, развития люди руководствуются прежде всего внутренними ценностями и нормами, во многих случаях игнорируя правила и законы, требующие нарушения

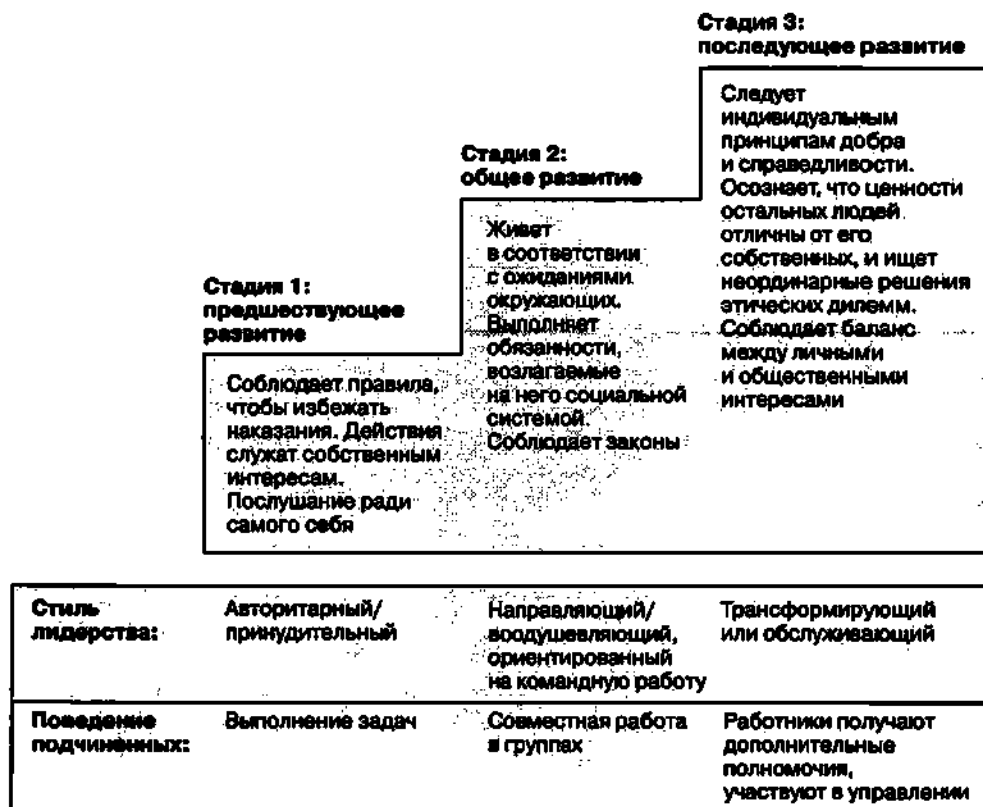


Рис. 5.2. Три стадии морального развития личности

Источник: L. Kohlberg, «Moral Stages and Moralization: The Cognitive-Developmental Approach», in «Moral Development and Behavior: Development and Citizenship Behavior», *Business Ethics Quarterly* 5, no. 1, January 1995, 43–54.

этих норм. Внутренние ценности становятся более важными, чем даже существенные внешние. Например, во время Второй мировой войны был торпедирован и затонул корабль ВМФ США «Indianapolis». Один из американских пилотов не подчинился приказу и, рискуя собственной жизнью, спас людей, которых уже атаковали акулы. Действуя против воли начальства, человек руководствовался соображениями высшего уровня морального развития. На этом высшем уровне развития менеджеры используют трансформационный или обслуживающий стили руководства, их внимание концентрируется на потребностях последователей и стимулировании окружающих к самостоятельному мышлению, решению возникающих проблем исходя из принципов морали. Для данного уровня характерно наделение властью, когда работники получают право конструктивного участия в управлении организацией.

Подавляющее большинство индивидов находятся на второй стадии развития, а третьей стадии морального развития достигают всего 20% взрослых американцев. Их действия автономны, всегда основываются на этических принципах, вне зависимости от ожиданий окружающих как внутри, так и вне организации. Такие люди принимают этически корректные решения, даже если они чреватые отрицательными последствиями, прежде всего для них самих. Например, Юлий Уоллс-мл., исполнительный директор *Greyston Bakery*, демонстрирует *последующий уровень морального развития*. *Greyston* выпускает изысканное печенье, торты и пирожные. Ю. Уоллс нанимает работников с улицы — кто первым пришел, того и должность, — так как считает, что право на работу имеет каждый. Он также помогает сотрудникам решать проблемы, причем не важно, связаны они с работой или нет. Кормя богатых, *Greyston* служит бедным. Основная часть выручки компании, а это \$4 млн в год, поступает от поставок кондитерских полуфабрикатов компании — производителю мороженого и замороженного йогурта *Ben & Jerry's*. Вся прибыль жертвуется на нужды бедных.

Многие ученые не могут объяснить, почему женщины воспринимают социальные реалии по-своему, иначе чем мужчины, а потому постоянно относят их к более низким уровням развития. Исследователь Кэрол Джиллиан предложила расширить сферу морального поведения и включить в него ответственность и заботу о близких. Женщины воспринимают сложные моральные аспекты более тонко и проницательно, чем мужчины, и принимают моральные решения, основываясь не на принципе «хорошо—плохо», а исходя из позиции «не навреди».¹

К факторам, обуславливающим необходимость соответствия поведения менеджеров все более высоким этическим уровням, относится воздействие на мораль и культуру организаций процессов глобализации. Последняя усложняет и без того непростые проблемы этики в бизнесе. Работающие за рубежом менеджеры должны вырабатывать в себе восприимчивость и открытость по отношению к другим, не знакомым им системам. Кроме того, они должны проявлять терпимость к различиям между культурами. Например, во многих развивающихся странах формально запрещенное взяточничество воспринимается как нормальная практика ведения бизнеса. Зарубежные менеджеры порой негодуют по поводу лицемерного, с их точки зрения, мнения американцев о том, что все иностранные руководители берут взятки. Найти решения этических проблем международного характера весьма непросто, но положительные изменения происходят и в данной сфере. Все

больше компаний призывают к введению международного морального кодекса, который мог бы существенно облегчить жизнь работающим за рубежом менеджерам. В 1999 г. ООН приняла Глобальный пакт, определяющий всемирные этические принципы в сферах прав человека, трудовых стандартов и окружающей среды. На сегодняшний день данными принципами официально руководствуются 44 крупные корпорации. Во вставке «Из первых уст» перечислено несколько общих рекомендаций, способных помочь менеджерам в принятии этически корректных решений как в своей родной стране, так и за рубежом.

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРИНЯТИЮ ЭТИЧЕСКИ КОРРЕКТНЫХ РЕШЕНИЙ

Если бы однажды утром на пороге своего дома я встретил съемочную группу из телевизионной службы новостей, смог бы я, глядя в камеру, обосновать необходимость своих действий? Именно этот вопрос задает себе один молодой менеджер в тех случаях, когда ему приходится сталкиваться с этическими дилеммами. Его коллеги обращаются к другим, авторитетным только для них персонам: могли бы они с гордостью рассказать своим родителям о принятом решении, могут ли они спокойно спать или смотреть на себя в зеркало? Принимая этически неоднозначные решения, менеджеры часто полагаются на собственную совесть. Но ведь совесть тоже имеет «право на ошибку». Если вы собираетесь в будущем стать менеджером, будьте готовы, что однажды вы столкнетесь с этической дилеммой. Наши рекомендации помогут вам оценить ситуацию точнее, взвесить собственные ценности и ценности организации. Представленные ниже вопросы заставят вас задуматься над социальными и этическими последствиями своего поведения.

1. Является ли проблема/дилемма тем, чем она кажется? Если вы не уверены, *выясните это*.
2. Является ли действие, над которым вы размышляете, юридически допустимым? Если вы не уверены, *выясните*.
3. Понимаете ли вы позицию тех, кто противится вашему намерению? Обоснована ли она?
4. Кто выиграет от вашего действия? Кому оно повредит? В какой степени? Как долго?
5. Разрешили бы вы предпринять планируемые действия другим людям?
6. Интересовались ли вы мнением других, знакомых с данным вопросом и способных быть объективными людьми?
7. Одобряют ли ваши действия члены семьи, друзья, коллеги по работе или начальство?
8. Даже если вы уверены в разумности решения и можете отстоять его перед другими, прислушайтесь, что вам подсказывает внутренний инстинкт: следует ли поступать таким образом?

Эти вопросы не позволяют получить однозначно правильные ответы. Но если вы придете к выводу, что действие является потенциально вредным для кого-то или нанесет вам ущерб, или если вы не представляете себе его этических и юридических последствий, вы поймете, является ли планируемый шаг социально приемлемым.

Источники: Anthony M. Pagano and Jo Ann Verdin, «The External Environment of Business» (New York: Wiley, 1998), Chapter 5; Joseph L. Badaracco, Jr. and Allen P. Webb, «Business Ethics: A View from the Trenches», California Management Review 37, no. 2, Winter 1995, 8–28; Sherry Baker, «Ethical Judgment», Executive Excellence (March 1992), 7–8.

Организация

Организационные ценности имеют большое значение для деятельности компании. Справедливость данного тезиса подтверждается и тем фактом, что большинство людей находятся на втором этапе морального развития, т. е. считают себя обязанными выполнять имеющиеся перед другими людьми обязательства в соответствии их ожиданиям. Все этически сложные решения принимаются в контексте взаимодействий с другими людьми, а поступки индивидов во многом определяются сложившейся в организации системой взаимоотношений. Например, большинству из нас в случае, если «так поступают все», значительно легче совершить заведомо неправильный поступок. Данные различных исследований свидетельствуют о том, что этическое поведение, действия работников и принимаемые ими решения во многом зависят от принятых в команде, отделе, компании в целом норм и ценностей. Во многом определяет рамки допустимого поведения и «правильного мнения» корпоративная культура. Если неэтичное поведение по какой-то причине допускается или даже поощряется, оно становится нормой. Например, расследование хищений в нефтяной промышленности США показало, что они воспринимались большинством работников как должное. Сотрудники многих компаний уверены, что если они не будут поступать так, как все (т. е. как принято), они рискуют потерять свое место.

В корпоративной культуре всегда можно обнаружить направляющие этический выбор сотрудников «подсказки» (табл. 5.1). Коммуникации и подкрепление высоких этических стандартов могут осуществляться на церемониях награждения

Таблица 5.1

Вопросы для анализа воздействия культуры компании на ее этику

1. Определите героев организации. Какие ценности они представляют? Если бы им предстояло разрешить сложную этическую дилемму, какое решение они приняли бы?
2. Какие важные ритуалы проводятся в компании? Стимулируют ли они (или напротив, подавляют) этическое поведение? Кто получает награды (честные сотрудники или те, кто добивается успеха неэтичными методами)?
3. Какие сигналы об этике поведения получают новые члены организации? Должны ли они беспрекословно подчиняться приказам или в компании считается приемлемым и даже желательным обсуждение тех или иных действий?
4. Позволяет ли анализ историй и мифов сделать вывод о том, что их героями являются люди, отстаивавшие этические позиции, или же основная «доблесть» работника заключается в умении подчиняться? Есть ли в этих историях случаи увольнения и продвижения по служебной лестнице?
5. Принято ли в компании обсуждение этических проблем? Влияет ли это на процесс принятия решений?
6. Какие неформальные процессы социализации приняты в компании, какие нормы этического/неэтичного поведения они пропагандируют?

Источник: Linda Klebe Trevino, «A Cultural Perspective on Changing and Developing Organizational Ethics», in «Research in Organizational Change and Development», ed. R. Woodman and W. Pasmore, (Greenwich, Conn.: JAI Press, 1990), 4.

или иных общественных мероприятиях. Корпоративные герои (т. е. образцы для подражания) могут как стимулировать этические решения, так и препятствовать им. Например, основатель сети закусочных фаст-фуд *Wendy's* Дэйв Томас символизировал искренность и честность и был, что называется, лицом компании. Меню *Wendy's* нравилось потребителям еще и потому, что они симпатизировали практичному, честному и дружелюбному Дэйву. Когда в январе 2002 г. он умер, на вывесках *Wendy's* по всей стране были развешаны плакаты со словами прощания «с нашим основателем и другом».

Культура организации — отнюдь не единственный источник воздействия на этику, но она является самой мощной из этих сил, ибо определяет ценности компании. К числу других относятся принятые в компании правила и политика, система вознаграждения, степень заботы организации о своих членах, система отбора, соответствие принципов организации труда законодательным и профессиональным требованиям, лидерство и процесс принятия решений.

Что такое социальная ответственность?

Перейдем к проблеме социальной ответственности. С одной стороны, концепция ответственности компании перед обществом, как и понятие этики, проста: она означает, что компания должна отличать плохое от хорошего и поступать в соответствии с принятыми в обществе моральными нормами. Формальное определение **социальной ответственности** предполагает обязанность руководства организации принимать решения и осуществлять действия, которые увеличивают уровень благосостояния и отвечают интересам как общества, так и самой компании.

Определение несложное, но как воплотить его на практике, если каждый из нас по-своему определяет приемлемость для общества действий корпорации? Более того, понятие социальной ответственности включает далеко не однозначные аспекты дефиниций добра и зла. Например, этично ли решение менеджмента банка о помещении средств паевого инвестиционного фонда на 90-дневный депозит с низким процентом, что позволяет кредитному учреждению получить повышенную прибыль? А если мы обратимся к компаниям, ведущим ожесточенную конкурентную борьбу? Несет ли более сильная из них социальную ответственность за то, что вторая становится банкротом? Или возьмите такие компании, как *A. H. Robins, Manville, Eastern Airlines* или *Texaco*: все они объявили себя банкротами (с юридической точки зрения их действия совершенно законны), чтобы избежать исполнения финансовых обязательств перед поставщиками, профсоюзами или конкурентами. Эти примеры наглядно показывают, что определить социально ответственное поведение очень сложно. Кроме всего прочего, необходимо учесть и воздействие организации на окружающую среду.

Заинтересованные в деятельности организации группы

А перед кем, собственно, должна нести ответственность корпорация? Внешняя среда организации включает различные элементы как на общем уровне, так и на уровне задач (см. гл. 3). С точки зрения социальной ответственности наиболее продвинутые организации рассматривают свою внешнюю и внутреннюю среды как множество заинтересованных групп.

Заинтересованной группой называется любое сообщество внутри организации или вне ее, предъявляющее определенные требования к результатам деятельности

компании и характеризующееся определенной скоростью реакции. Например, *Wal-Mart* в отношении своих поставщиков применяет тактику агрессивных переговоров о цене для того, чтобы иметь возможность предлагать своим покупателям товары по низким ценам. Некоторые заинтересованные группы считают такое поведение социально ответственным, ибо оно выгодно потребителям и вынуждает поставщиков к направленным на повышение производительности действиям. Другие, напротив, рассматривают агрессивную тактику как злоупотребление со стороны *Wal-Mart* рыночной властью, один из результатов которого — снижение уровня оплаты труда работников фирм-поставщиков.

На рис. 5.3 перечислены наиболее важные заинтересованные группы компании — разработчика программного обеспечения. Ее основными (без которых не может существовать компания) заинтересованными группами являются инвесторы, акционеры, работники, покупатели и поставщики. Требования инвесторов, акционеров и поставщиков предъявляются прежде всего к эффективности управления фирмой (т. е. прибыльному использованию ресурсов). Сотрудники организации ожидают удовлетворения от труда, его адекватной оплаты и хорошего

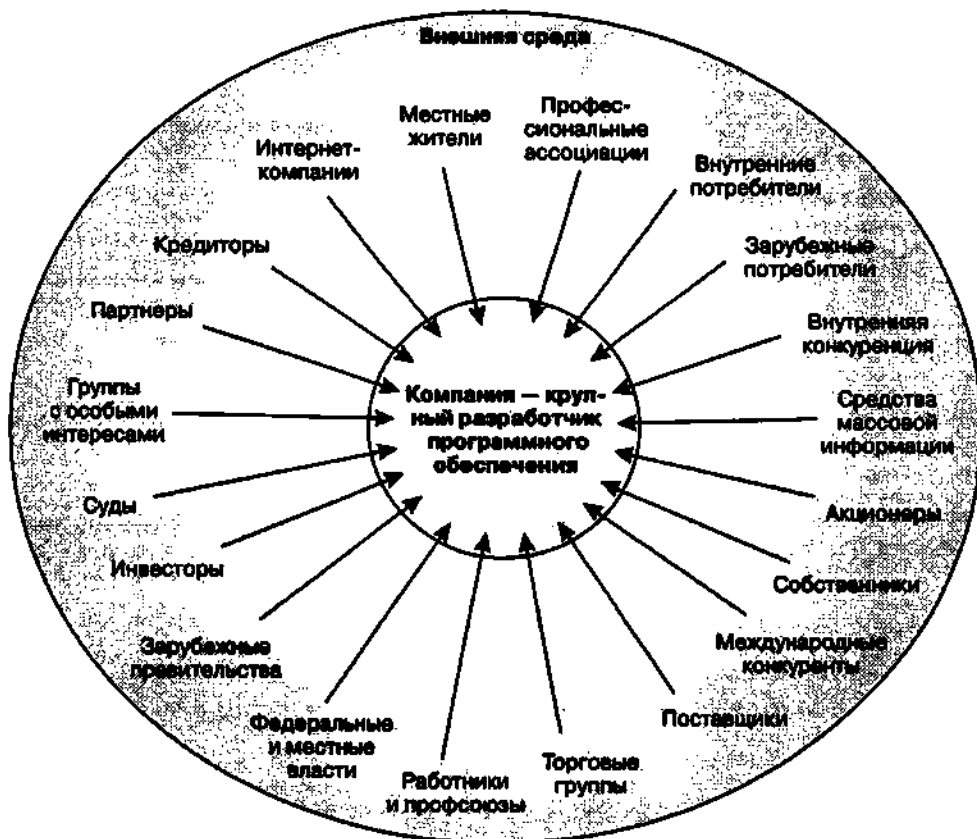


Рис. 5.3. Заинтересованные в деятельности разработчика программного обеспечения группы

руководства. Покупателей интересует качество, безопасность и доступность товаров и услуг. Если какая-либо заинтересованная группа лиц не удовлетворена деятельностью организации, ее реакция может поставить под угрозу дальнейшее существование компании.

К числу влиятельных заинтересованных групп относятся также правительство и жители регионов, в которых дислоцируются предприятия компании. Деятельность многих корпораций осуществляется на основании лицензий или иных разрешительных документов, а ограничивается законами о безопасности труда, защите окружающей среды и иными. К заинтересованной группе жителей региона (правильнее будет назвать их сообществом) мы относим не только проживающих в нем людей, но и местные власти, природную среду и физическое окружение, качество жизни людей. Отдельно группы с особыми интересами могут включать торговые и профессиональные ассоциации, а также комиссии по защите прав потребителей. В последнее время у общественных организаций появилось новое средство организации заинтересованных групп и давления на корпорации — Интернет. Одной из организаций, деятельность которых направлена на осуществление социальных реформ в корпорациях посредством Сети, является фонд *As You Sow*.

ЛИДЕРСТВО ОНЛАЙН

ИНТЕРНЕТ КАК СРЕДСТВО ПРОПАГАНДЫ СОЦИАЛЬНОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

Интернет стал одним из главных орудий в борьбе за социально ответственную деятельность корпораций. Собственно, практика привлечения акционеров компаний для удовлетворения собственных интересов используется активистами-общественниками уже давно. Теперь, когда с развитием Интернета у таких некоммерческих организаций, как фонд *As You Sow*, появилась возможность быстро распространять информацию, проблемы проведения кампаний против «безответственных» фирм практически не существует.

As You Sow (AYS) — некоммерческая организация, миссия которой состоит в пропаганде корпоративной ответственности и «привлечении компаний к соблюдению прав потребителей, законов о труде и экологических норм». Ее основные инструменты — проведение кампаний с участием представителей акционеров по различным социальным или экологическим вопросам и тесное сотрудничество с другими общественными организациями. Одна из таких кампаний закончилась тем, что сеть магазинов *Home Depot* согласилась прекратить продажи материалов из перестойного леса. Другая была направлена на искоренение нарушений прав человека и условий труда на заводах, изготавливающих продукцию для компаний *Wal-Mart*, *Nike* и др. Относительно недавно началась кампания против генетически модифицированных продуктов питания. Она направлена против таких организаций, как *DuPont*, *Hershey*, *Kellogg* и *Sysco*, и уже стала самым массовым в истории движением акционеров. Кампания проводится при содействии информационного центра *Shareholder Action Network*. Его web-сайт призывает посетителей, не являющихся акционерами, обращаться к менеджерам магазинов и ресторанов или писать электронные письма прямо главам компаний с протестами против использования генетически измененных культур. Глава проекта Трейси Рембарт так объясняет роль Интернета в борьбе за социальную ответственность: «Раньше каждый из нас обзванивал по 20 знакомых и просил их написать письмо... Сегодня можно отправить одно-единственное сообщение и привлечь намного больше людей. За

один год можно добиться того, на что раньше ушло бы 10 лет уличных пикетов и протестов».

Источник: Mark Schapiro, «All Over the Board», *grak* (February-March 2001), 110–112; and <http://www.asyousow.org> (September 5, 2001).

Социально ответственные организации учитывают влияние своих действий на все заинтересованные группы и не «стесняются» направлять денежные средства в соответствии с их потребностями. Например, онлайн-маркетинговая компания *Engage Media* участвует в сборах крови и одежды для нуждающихся, а недавно ее работники приняли участие в прошедшей в Сан-Франциско демонстрации, посвященной борьбе с раком груди. Раз в квартал работникам *Engage Media* предоставляется специальный выходной для участия в подобных мероприятиях. В сети магазинов *Body Shop* социальной ответственностью и заботой об окружающей среде «дышит» буквально каждый аспект деятельности. Например, *Body Shop* закупает масло из какао-бобов не на традиционных товарных биржах, а непосредственно у фермеров из бедных стран. В регионах, в которых работают ее магазины, *Body Shop* открывает специальные фонды помощи для строительства школ и медицинских учреждений. В указанных компаниях социальная ответственность проявляется в помощи заинтересованным группам.

В настоящее время существенно возросло значение заинтересованных групп с особыми потребностями и на первый план выходит направленная на защиту природной среды деятельность организаций.

Природная среда

Когда в США впервые проводился День Земли (в 1970 г.), большинство бизнесменов относились к «зеленым» как к экстремистам; лишь немногие менеджеры посчитали необходимым прислушаться к ним. Сегодня мир изменился радикальным образом. Проблемы окружающей среды постоянно обсуждаются руководителями компаний; менеджеры организаций всех отраслей пытаются не отставать от «зеленого движения». Борьба с загрязнением окружающей среды стала неотъемлемой частью стратегии многих компаний. Если раньше корпорации и «зеленые» враждовали друг с другом, то сегодня между ними все чаще возникают отношения сотрудничества. Рекомендации Коалиции по развитию экологически ответственной экономики добровольно приняли 48 организаций, включая *Ford Motor*, *Bristol-Myers Squibb*, *Procter & Gamble*, *General Motors* и *Royal Dutch/Shell*.

Гигантские корпорации объединяют силы в борьбе с глобальным потеплением климата: ведут учет выбросов вызывающих парниковый эффект газов и принимают меры по их сокращению. *Pratt & Whitney*, входящая в состав *United Technologies Corporation*, проводит некоторые испытания авиационных двигателей не на реальных образцах, а на компьютерных моделях. А деятельность менеджеров *BP Amoco PLC* оценивается не только по финансовым результатам, но и по объемам сокращения вредных выбросов в их подразделениях.

Компания *Ford Motor* обещала в течение пяти лет снизить расход топлива популярных ныне спортивно-утилитарных внедорожников на 25%. Руководство компании по собственной инициативе сообщило, что заводы и автомобили *Ford* ежегодно выпускают в атмосферу 1,7% мирового объема выбросов углекислого

газа, и пообещало через десять лет сделать показатель решения экологических проблем главным критерием эффективности организации. Далее, в январе 2002 г., правительство США объявило о создании партнерства с рядом американских автомобильных фирм, целью которого является создание автомобиля на водородных топливных элементах. Президент и исполнительный директор GM Рик Вагнер сказал: «Если получится, это будет святой Грааль, настоящий прорыв».²

В одной из моделей ответственность компании перед природной средой оценивается в «оттенках зеленого»,³ за каждым из которых стоит определенный подход к решению экологических проблем (рис. 5.4). При низшем, *юридически необходимом подходе* организация делает ровно столько, чтобы уложиться в требования законов о защите окружающей среды. В целом ни менеджеры, ни организация не проявляют особого рвения по отношению к природной среде. Например, компания *Willamette Industries* из Портленда, штат Орегон, согласилась установить на своих 13 фабриках очистительное оборудование общей стоимостью \$7,4 млн, лишь бы соответствовать требованиям Управления по охране окружающей среды США. Впрочем, и на это компания пошла только после того, как была оштрафована на \$11,2 млн за превышение установленных законом норм вредных выбросов. Следующий, более насыщенный оттенок — *рыночный подход* предполагает большую осведомленность и восприимчивость к экологическим проблемам, обусловленную желанием удовлетворить требования потребителей. Компания может предлагать экологически чистые продукты только потому, что того хотят потребители, а вовсе не из-за своей заинтересованности в охране окружающей среды.

Следующий шаг вперед и вверх — *подход с позиций различных заинтересованных групп*, таких как покупатели, местные жители, партнеры по бизнесу, группы с особыми интересами. Например, *Ontario Power Generation, DuPont, Shell* и *Alcan Aluminum* входят в число компаний — партнеров негосударственной организации *Environmental Defence*, занимающейся снижением выбросов вредных газов в атмосферу. Данное партнерство обусловлено повышенной заинтересованностью потребителей и жителей тех районов, в которых работают предприятия этих компаний в защите



Рис. 5.4. «Оттенки зеленого» корпоративной ответственности

Источник: R. E. Freeman, J. Pierce, and R. Dodd, «Shades of Green: Ethics and the Environment» (New York: Oxford University Press, 1995).

окружающей среды. Не последнюю роль играет и тот факт, что в будущем регулированием выбросов в атмосферу могут заняться государственные органы.

И последний, темно-зеленый оттенок — *активистский подход* к экологическим проблемам, т. е. активный поиск способов сохранения природных ресурсов. *Interface*, компания — лидер по производству покрытий для пола, представляет отличный пример исповедующих данный подход организации и ее руководителя.

КОМПАНИЯ *INTERFACE INC.*

[HTTP://WWW.INTERFACEINC.COM](http://www.interfaceinc.com)

Большую часть жизни Рэй Андерсон только и делал, что пользовался природными богатствами матушки-Земли. *Interface, Inc.*, компания из Атланты, в которой работают 7300 человек, изготавливает тканые материалы из нефтепродуктов. Нефть формируется в недрах Земли в течение миллионов лет, это невозобновляемый ресурс. Изготовленные из нефти ковровые покрытия могли бы служить вечно, но большинство из них заканчивают «жизнь» на свалке всего лишь через десяток лет.

Все изменилось, когда Р. Андерсону попала книга Пола Хоукена «*The Ecology of Commerce*» («Экология коммерции»). Читая о том, как из поколения в поколение в организме человека накапливаются вредные вещества и с какой скоростью истощаются природные ресурсы, Р. Андерсон думал о своем внуке и на глазах капитана промышленного капитализма наворачивались слезы. С тех пор Р. Андерсон стал ярым защитником окружающей среды, да таким, что на фоне его деятельности меркнут подвиги даже активистов «Гринписа». Менеджер предложил концепцию непрерывного пополнения, призывающую к подражанию природе, когда любой отход становится чьей-то пищей. Перед *Interface* поставлена цель: свести к нулю отходы и потребление нефти и при этом получать достаточную прибыль. Р. Андерсону потребовался год, чтобы убедить остальных директоров компании (крупнейшего производителя ковровых покрытий и обивочных материалов для коммерческих помещений) в том, что *Interface* может спасти планету и при этом зарабатывать деньги. На сегодняшний день идея непрерывного пополнения внедрена во всех подразделениях компании, от производственных цехов до исследовательских лабораторий, и наравне с показателями прибыли учитывается при принятии любых бизнес-решений.

Пример *Interface* доказывает, что компания может быть социально ответственной и получать прибыль. В течение года объем ее продаж увеличился с \$800 млн до миллиарда с лишним долларов. Одновременно объем используемого сырья в расчете на доллар выручки сократился почти на 20%. Это, как подчеркивает Р. Андерсон, означает «пополнение на \$200 млн». Последняя инновация компании — программа «Вечнозеленая аренда», когда домовладельцы не покупают ковровые покрытия, а берут их в аренду. *Interface* сама устанавливает, сама обслуживает, сама меняет и сама перерабатывает изношенные покрытия. Из «приговоренных» к переработке ковров изготавливаются новые. В ближайшем будущем компания надеется предложить ковровые покрытия на основе пеньки, полностью разлагающиеся после утилизации.

К чему все это? У Рэя Андерсона есть ответ: он хочет спасти мир, чтобы его внукам было, где жить.⁴

Оценка результатов социальной деятельности корпорации

Одна из моделей оценки корпоративной социальной деятельности представлена на рис. 5.5. В ней за основу берется общая социальная ответственность компании, определяемая в соответствии с четырьмя критериями: экономической, юридической,

Общая социальная ответственность компании

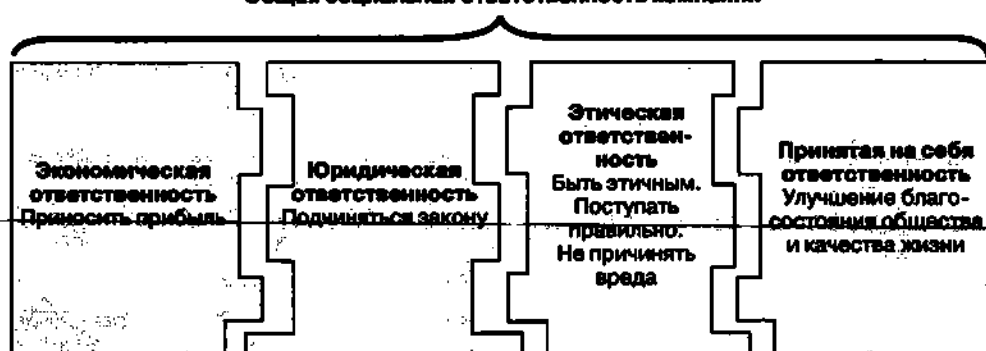


Рис. 5.5. Критерии оценки результатов корпоративной социальной деятельности

Источники: Archie B. Carroll, «A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance», *Academy of Management Review* 4, 1979, 499; «The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Corporate Stakeholders», *Business Horizons* 34, July-August, 1991, 42.

этической и принятой на себя ответственностью. Как правило, менеджеры и организации занимаются сразу несколькими этими критериями, а этическая и принятая на себя ответственность все чаще ставится на один уровень с экономическими и правовыми вопросами. В целом указанные четыре критерия определяют реакцию компании на социальные проблемы.

Обратите внимание на сходство категорий на рис. 5.5 и рис. 5.1. И там, и там вопросы этики находятся между законодательной сферой и областью свободного поведения. Но на рис. 5.5 присутствуют экономические обязанности, так как получение прибыли — основная задача деятельности компании.

Экономическая ответственность

Первый критерий оценки общей социальной ответственности компании — ее *экономическая ответственность*. Любая коммерческая организация прежде всего является основной экономической ячейкой общества, которая несет ответственность за производство необходимых ему товаров и услуг и максимизацию прибыли акционеров. В предельном случае экономическая ответственность фирмы сводится исключительно к *максимизации прибыли*. Данную концепцию предложил и разрабатывает нобелевский лауреат, экономист Милтон Фридмен. Согласно М. Фридмену, деятельность компании должна быть подчинена получению прибыли, а ее единственная миссия заключается в повышении прибыли (до тех пор, пока действия организации не выходят за рамки закона).⁵

Однако в странах Европы, Канаде и США подобные воззрения подвергаются критике. Указывается, что практическое следование тезису о том, что получение экономической выгоды — единственная обязанность компании перед обществом, чревато крайне негативными последствиями для фирмы.

Юридическая ответственность

Жизнедеятельность любого современного общества регулируется правилами, законами и ограничениями, которым обязаны следовать и коммерческие организации.

Под *юридической ответственностью* понимается необходимость для организации следовать установленным обществом правилам, достижение ее экономических целей в рамках закона. Законы могут издаваться местными либо центральными органами власти.

Организации, сознательно нарушающие закон, заслуживают наименьшей оценки по данному критерию (намеренные поставки имеющего дефекты товара, выставление клиенту счета за непроизведенную работу).

Этическая ответственность

Этически ответственное поведение компании означает общественно полезные действия, которые не предусмотрены законами либо не отвечают прямым ее экономическим интересам. Мы говорили, что для того, чтобы поведение организации было *этичным*, ее менеджеры должны придерживаться принципов равенства, честности и непредвзятости, соблюдать права сотрудников. Как *неэтичные* оцениваются решения, позволяющие человеку или всей организации получать выгоды за счет других людей или общества в целом.

Например, расследование скандала вокруг компании *Enron* показало, что некоторые ее менеджеры заключали сделки не в интересах фирмы, а в своих собственных, чтобы получить большие комиссионные. Топ-менеджеры *Enron* извлекли немалую прибыль, вовремя продав акции близившейся к банкротству компании. При этом ничего не подозревавшие рядовые сотрудники и инвесторы потеряли миллиарды долларов. Например, одна 61-летняя помощница администратора, прилежно переводившая 15% зарплаты на счет пенсионного страхования, вложила всю эту сумму в растущие акции своей компании. На ее счету было почти \$500 тыс., но тут случился коллапс *Enron*, и она была уволена с остатком всего в \$22 тыс. Примеры этической деятельности — защита прав человека на зарубежных фабриках компании *Reebok* (см. «Мастера менеджмента»).

МАСТЕРА МЕНЕДЖМЕНТА

КОМПАНИЯ REEBOK НА СТРАЖЕ ИНТЕРЕСОВ ИНДОНЕЗИЙСКИХ РАБОЧИХ

В 1998–1999 гг. сотрудники консалтинговой фирмы *Insan Hitawasana Sejahtera (IHS, Индонезия)* потратили 1400 часов на изучение условий труда и общение с рабочими двух индонезийских фабрик, где производится 75% обуви для американской компании *Reebok*. В их отчете содержалось несколько тревожных фактов, в том числе касающихся систем безопасности, медицинского обслуживания и отношений между начальниками и простыми рабочими.

Тяжесть труда на зарубежных предприятиях хорошо известна. В диковинку был сам факт, что *Reebok* заказала подобное исследование, а затем сообщила негативные результаты прессе. Компания хотела провести независимую оценку условий труда, чтобы ее менеджеры могли по-новому взглянуть на индонезийских рабочих, пойти навстречу их интересам. На основании проведенного исследования был, в частности, разработан проект повышения роли профсоюзов в борьбе за права рабочих пяти индонезийских фабрик. Конечно, профсоюзы на фабриках существовали и раньше, но в сравнении с американскими тред-юнионами они практически бездействовали.

Поверить, что корпорация учит своих рабочих быть членами профсоюза, трудно, но *Reebok* считала это своим моральным долгом. Так как большинство индо-

незийских рабочих неграмотны и зачастую не понимают или не могут отстаивать свои права, способный защищать их интересы профсоюз должен быть достаточно силен. Кроме того, в *Reebok* внедрена инновационная система коммуникаций, с помощью которой работники могут безбоязненно высказать свои опасения. Специальные почтовые ящики установлены не только на фабриках и в общежитиях, но и в других уединенных местах, например в общественных туалетах и в мечетях. Рядом с каждым ящиком лежат бланки на местном языке, на обратной стороне которых напечатаны нормы *Reebok* в отношении прав человека.

Дуг Кан, вице-президент компании по программам защиты прав человека, недавно посетил с визитом индонезийские фабрики, чтобы лично убедиться в эффективности проделанной работы. «Я увидел специальные кресла для беременных женщин. Я увидел систему ротации кадров, увидел плакаты на индонезийском, призывающие рабочих пить воду так часто, как им необходимо, — рассказывает менеджер. — Я побывал на семинаре по применению противопожарного оборудования, увидел газоочистительные устройства на дымовых трубах, увидел процедуры [безопасной] работы с химикатами. За минувший год фабрики изменились кардинальным образом».

Источник: Doug Cahn, «Reebok Takes the Sweat out of the Sweatshops», *BusinessEthics* (January-February 2000), 9.

Принятая на себя ответственность

Принятие на себя ответственности имеет для корпорации исключительно добровольный характер и связано с желанием внести свой вклад в развитие общества, к которому ее не обязывают ни экономические мотивы, ни законы, ни этика. Как правило, имеются в виду различные действия филантропического характера, которых никто не требует и которые не приносят компании ощутимой выгоды. Примером служит *Pittsburgh Brewing Company*, организовавший питание для бывших работников сталелитейных заводов в период массовых увольнений. Принятие на себя ответственности — высшее проявление и высший критерий оценки социальной ответственности компании, так как она выходит за рамки ожиданий общества и благотворно влияет на его благосостояние.

Управление этикой и социальной ответственностью компании

Проблемы этического климата и социальной ответственности беспокоят очень и очень многих менеджеров. Как сказал один эксперт по проблеме этики: «Задача менеджмента — создать и поддерживать такие условия, чтобы люди могли действовать корректно без чьей-либо указки».⁶ Поддержание этических принципов в компании требует активных действий со стороны руководителей. Как мы уже упоминали, этический бизнес зиждется на отдельных менеджерах, а также на ценностях, политике и практике организации. На рис. 5.6 представлены три столпа, на которых «стоит» этическая организация.

Нравственные индивиды

Первый «столп» — менеджеры компании, руководствующиеся принципами нравственного поведения. Такие индивиды отличаются честностью и целостностью, что находит отражение в принимаемых ими решениях и поведении. Им доверяют и сотрудники организации, и посторонние, потому что такие менеджеры не понаслышке знают, что значит быть честным, как должно обращаться с другими

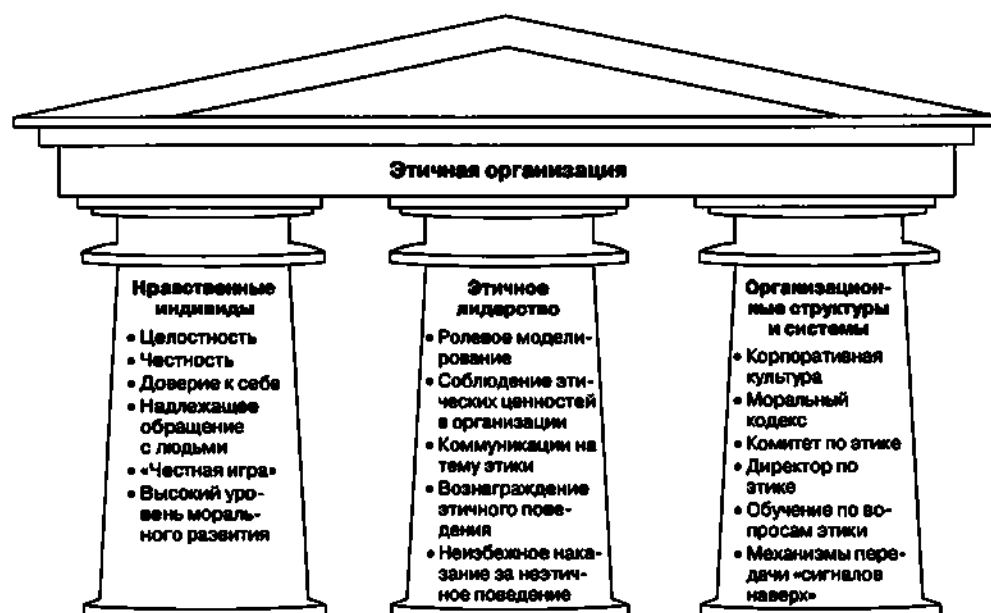


Рис. 5.6. «Три столпа» этической организации

Источник: адаптировано из Linda Klebe Trevino, Laura Pincus Hartman, and Michael Brown, «Moral person and Moral Manager», *California Management Review*, 42, No. 4 (Summer 2000), 128–142.

людьми и соблюдать нормы морали. Люди нравственные стремятся достичь высокого уровня морального развития.

Однако менеджеру мало быть нравственным человеком и уметь принимать этические решения. Он должен направить усилия на формирование этического климата в коллективе. Необходимо сконцентрировать внимание всей организации на этических ценностях, создать среду, которая стимулировала и поддерживала бы этическое нравственное поведение в других работниках. Поэтому этическая организация стоит еще на двух «столпах»: этическом лидерстве и организационных структурах и системах.

Этичное лидерство

В изучении политики и практики преуспевающих этических компаний, таких как *Boeing*, *Chemical Bank*, *General Mills*, *GTE*, *Xerox* и *Johnson & Johnson*, была выявлена архиважная роль лидерства. Например, опрос читателей журнала «*The Secretary*» показал, что работники прекрасно осведомлены об этических «ляпах» начальников. «Тайный телетраф» компании быстро передает информацию о случаях, когда топ-менеджеры выбирают не этические, а более выгодные решения. Действия лидеров задают тон всей организации, в том числе и в плане этики. Своими действиями менеджер может показать приверженность этическим ценностям и тем самым помочь другим членам организации принять их.

Если же «верхи» не замечены в этическом поведении, у сотрудников возникает мысль, что в их организации мораль не имеет особого значения. Питер Холт, глава

Holt Companies, уверен, что одновременно он исполняет и обязанности директора по этике. Нравственные ценности составляют неотъемлемую часть культуры его организации, при этом сам П. Холт не упускает случая продемонстрировать приверженность нормам этического поведения. Дважды в год он посещает каждое отделение фирмы: встречается с работниками, отвечает на вопросы, говорит о важности соблюдения установленных ценностей каждый день, в каждом поступке. Система оплаты труда и премирования в *Holt* тоже связана с соблюдением принципов этики. Следует заметить, что для менеджера оценка деятельности соответствующим вознаграждением — один из лучших способов продемонстрировать подчиненным важность этических вопросов. Постоянное поощрение нравственного поведения и дисциплинарные взыскания за поведение неэтичное, причем на всех уровнях организации, составляют критически важный элемент этического лидерства.

Беатрис Рэнджел, старший вице-президент по корпоративным стратегиям крупнейшего венесуэльского конгломерата *Cisneros Group*, воплощает в жизнь *добровольно принятую ответственность* компании. Она активно поддерживает стремление латиноамериканских стран финансировать сферу образования за счет дополнительных отчислений юридических лиц. По словам Б. Рэнджел, 8% корпоративного бюджета *Cisneros* тратятся на образование. Кроме того, компания намеревается воспользоваться свободными спутниковыми каналами *Galaxy Latin America* и транслировать образовательные программы для учителей семи стран этого региона.

Организационные структуры и системы

Третий «столп» этической организации составляют инструменты, посредством которых менеджеры формируют ценности и стимулируют этическое поведение. К числу этих инструментов относятся моральный кодекс и этические структуры.

Кодекс этики. Кодекс этики — это формальное изложение этических и социальных ценностей организации; он призван донести до сотрудников принципы, которых придерживается компания. Как правило, кодекс этики фирмы базируется на заявленных принципах организации, либо в нем излагается ее политика. *Заявленные принципы* определяют ценности компании и в общих чертах описывают ее обязанности, качество продукции, отношение к работникам. Наиболее значимые из них можно отнести к тому, что называется «корпоративное кредо» (в компании *Johnson & Johnson* кодекс этики так и называется — «The Credo»).

Заявленная политика — это описание (опять же довольно общее) порядка действий компании и ее сотрудников в конкретных, затрагивающих вопросы этики и морали, ситуациях (рыночная практика, конфликты интересов, соблюдение законов, патентная практика, подарки сотрудникам, предоставление им равных возможностей).

В кодексе этики компании, как правило, формулируются ценности или образцы поведения сотрудников (как допустимые и желаемые, так и неприемлемые) и возможная реакция менеджмента. В одном недавнем опросе представителей тысячи лучших по оценке журнала «Fortune» компаний указывается, что в 98% из них затрагиваются проблемы этики и делового поведения в тех или иных формальных документах, а 78% имеют особый общедоступный моральный кодекс. Если кодекс получает реальную поддержку со стороны менеджеров, неукоснительно

соблюдающих его правила и несущих наказания в случае их нарушения, в компании складывается положительный этический климат. Рассмотрим положения кодекса этики компании *Lockheed Martin*, полностью соответствующего девизу компании: «Устанавливая стандарты».

КОМПАНИЯ LOCKHEED MARTIN

[HTTP://WWW.LOCKHEEDMARTIN.COM](http://www.lockheedmartin.com)

Совет директоров компании *Lockheed Martin* принял решение о выпуске буклета под названием «Setting the Standard» («Устанавливая стандарты») — корпоративного кодекса этики и поведения в бизнесе. В нем подчеркивается, что этическое поведение требует гораздо большего, чем соблюдения законов и инструкций. Каждый работник получил этот буклет вместе с письмом следующего содержания:

«В своей деятельности *Lockheed Martin* старается учитывать разнообразные социальные и культурные аспекты среды, в которой мы все работаем, но при этом стремится установить стандарты этического поведения для своих отделений по всему миру. Отличительными качествами поведения членов нашей организации должны быть честность, целостность, уважение, доверие, ответственность и гражданский долг.

- **Честность:** правдивость во всех начинаниях, честность и откровенность в отношениях друг с другом и с покупателями, поставщиками, акционерами, обществом.
- **Целостность:** говорить то, что думаешь, выполнять обещанное, стоять за правое дело.
- **Уважение:** относиться друг к другу достойно и справедливо, уважать демографическое многообразие нашего трудового коллектива и уникальность каждого сотрудника.
- **Доверие:** развивать уверенность друг в друге посредством работы в командах и открытого, уважительного общения.
- **Ответственность:** безбоязненно говорить о проблемах на рабочем месте, включая нарушения законов, инструкций и правил компании; в случае сомнения обращаться за разъяснениями и помощью.
- **Гражданский долг:** соблюдать законы стран, в которых мы осуществляем бизнес, служить на благо общества, в котором мы живем и работаем.

Мы понимаем, насколько трудным может быть выполнение рабочих обязанностей в вышеуказанных рамках, и предлагаем многочисленные вспомогательные ресурсы...

Мы гордимся своими работниками и той ведущей ролью, что мы играем в развитии мира. Благодарим вас за ваш вклад в развитие и поддержание этической рабочей среды... и за помощь в *установлении стандартов*.⁷

В международных компаниях проблема морального кодекса усложняется необходимостью соблюдения прав человека. В ответ на применяемую на многих предприятиях текстильной промышленности «систему выжимания пота» одна из нью-йоркских общественных организаций совместно с рядом влиятельных компаний разработала свод всемирных трудовых норм (детский труд, низкая заработная плата, опасные условия труда). Итоговый документ получил название «Социальная ответственность 8000», или «SA 8000». В сущности, он призван сыграть ту же роль, что и система оценки качества «ISO 9000» Международной организации по стандартизации. «SA 8000» — первый в мире социальный

стандарт, допускающий аудиторскую проверку. Он внедрен, например, на фабриках, изготавливающих одежду для модельера Эйлин Фишер (годовой оборот превышает \$100 млн). В процессе «социальной стандартизации» своей компании Э. Фишер подготовила к сертификации поставщиков и даже оплатила аудит их предприятий. Ее примеру последовали и такие компании, как *Avon* и *Toys «R» Us*.

Этические структуры. К этическим структурам относятся различные системы, должности и программы, с помощью которых компания стремится стимулировать соответствующее моральным принципам поведение сотрудников. **Комитет по этике** компании, как правило, образует группа высших руководителей, на которых возложена обязанность наблюдать за соблюдением работниками этических принципов и выносить решения в случае возникновения спорных ситуаций. Кроме того, комитет отвечает за наказание тех, кто нарушает правила этики, что имеет немаловажное значение, если организация стремится непосредственно повлиять на поведение работников. Например, комитет по этике компании *Motorola* имеет право интерпретировать и корректировать основные положения морального кодекса, доносить до сотрудников информацию об его изменениях, а также выносить решения относительно нарушающих его работников. Кроме того, во многих компаниях, например в *Sears*, *Northrup Grumman* и *Columbia/HCA Healthcare*, созданы постоянные отделы, занимающиеся вопросами соблюдения норм морали и этики в деятельности компании. Возглавляет такие отделы комиссар, или **директор по этике**, — один из высших руководителей компании, обеспечивающий соблюдение норм закона и этики в организации. Он определяет коммуникативные стандарты, контролирует обучение по вопросам этики, решает проблемы и различные сложные ситуации, консультирует менеджеров по этическим аспектам принимаемых решений. Еще лет десять тому назад такой должности в принципе не существовало, но за это время в американских компаниях произошло такое множество скандалов на этико-правовой почве, что сегодня необходимость **директора по этике** мало у кого вызывает сомнение. Существует даже Ассоциация директоров по этике, членами которой являются представители 700 с лишним компаний (в 1992 г. их было всего 12). Доложить о сомнительном поведении, возможном мошенничестве, убытках, несправедливом отношении менеджеров и различных конфликтных ситуациях работники могут при помощи бесплатной конфиденциальной «горячей линии». Кроме того, они имеют возможность получить личную консультацию у представителей Ассоциации.

Чтобы подобных ситуаций было меньше, а записанные в моральном кодексе положения существовали не только на словах, но и на деле, проводятся программы обучения по вопросам этики. Все сотрудники корпорации *Boeing*, например, должны уделять такому обучению как минимум один час в год, а старшие менеджеры — пять часов. В компании *Murray Publishing* работники участвуют в семинарах по этике рабочих отношений *еженедельно*. На этих семинарах они обсуждают возможные варианты решения тех или иных этических дилемм и возможные действия в случае возникновения конфликта интересов.

Однако даже самая сильная программа этической поддержки не гарантирует сотрудников от возможных ошибок. Компания *Dow Corning*, проблема с несовершенными силиконовыми имплантатами которой всколыхнула все деловое сообщество, первой (середина 1970-х гг.) разработала считавшуюся образцовой эти-

ческую программу. Программа предполагала создание комитета по этике, курсы для сотрудников, периодические проверки и отчеты менеджеров перед комитетом. В чем же крылась ошибка? Программа учитывала только среду в целом, а отдельные ее элементы, такие как безопасность продукции, регулировались стандартными методами. В случае с *Dow Corning* речь шла о Национальном совете по медицине США, исследовательские работы в котором занимают весьма длительное время. Проблемы *Dow Corning* стали сигналом для многих других отраслей. *Наличия* у компании впечатляющей этической программы недостаточно. Она должна присутствовать во всех повседневных операциях, побуждать работников принимать морально корректные решения в любой ситуации.

Этика и новое рабочее место

Сегодня многие передовые компании понимают, что результаты их деятельности измеряются не только финансовыми показателями. Проблемы этики, влияния социальных мероприятий на экономические показатели компании волнуют как менеджеров, так и ученых; вокруг этой темы ведутся оживленные дебаты. Наиболее остро стоит вопрос о том, не повредит ли «прилежное поведение» фирмы результатам ее деятельности, ведь, в конце концов, этические программы стоят денег. Этой проблеме было посвящено несколько исследований. Полученные учеными результаты неоднозначны, однако они подтверждают, что между социальной ответственностью и финансовыми показателями существует небольшая, но позитивная взаимосвязь. Например, разработанный в 1989 г. биржевой индекс социально ответственных компаний (*Domini Social Index*) показывает, что такие фирмы работают столь же или более эффективно, чем «безответственные» организации. Анализ результатов исследования компании *Walker Research* позволяет сделать вывод, что при равных ценах и качестве две трети потребителей выражают готовность переключиться на продукцию этической или социально ответственной компании. И хотя результаты этих исследований пока не получили должного подтверждения, они демонстрируют, что выделение компанией средств на решение этических проблем и развитие социальной ответственности не оказывает негативного влияния на финансовые показатели. Менеджмент передовых фирм осознает, что честность и доверие очень важны для сохранения успешного, прибыльного бизнеса. Например, подразделение *Davenport Works* крупнейшего в мире производителя алюминия, компании *Alcoa*, на свои средства привлекает студентов для уборки мусора с побережья Миссисипи. Студент Чад Преграке, названный Федерацией дикой природы штата Иллинойс «экологом года», убрал с берегов реки 12 т мусора, включая 92 металлические бочки, 153 покрышки, 3 холодильника, плиту и телевизор. Финансируя программу, *Alcoa* повышает свою репутацию *социально ответственной компании*. В краткосрочной перспективе общественно полезная деятельность, возможно, сопряжена с дополнительными издержками, однако только она способна установить доверительные отношения между компанией и обществом, которые, как известно, нельзя купить ни за какие деньги. В конечном итоге добрые дела так или иначе идут на пользу компании.

В эпоху бурного развития э-бизнеса вопросы этики порой отходят на второй план: менеджеры и рядовые сотрудники стремятся как можно быстрее заработать максимально возможные деньги. Однако наиболее прозорливые руководители

знают, какие результаты приносит старая добрая честность. Менеджеры недавно созданной в Силиконовой долине компании *CenterBeam, Inc.* поставили честность во главу угла своей корпоративной культуры, и теперь работники могут рассказать немало историй о том, как их компания держит свое слово. В соответствии с одной из них один из претендентов на работу в компании получил от руководства обещание достойного места. Но вскоре после этого в компанию поступило резюме от еще более перспективного кандидата. В другой быстрорастущей компании первый претендент, несмотря на обещания, получил бы отказ, но не в *CenterBeam*. Раз обещание дано, оно должно быть выполнено. Выполнение предварительного обещания одному из поставщиков компании обошлось ей в несколько тысяч долларов, но менеджеры сдержали слово. Оба случая в конечном итоге пошли на пользу самой *CenterBeam*, укрепили доверие к ней со стороны работников, поставщиков, партнеров и покупателей. О том, какую роль играет доверие в деятельности Интернет-компаний, мы расскажем в следующей главе.

Изменения в условиях труда влекут за собой возникновение новых этических проблем. Удаленный доступ, работа в виртуальных командах, гибкий график — все это создает условия для злоупотреблений работниками предоставляемой им свободой. Успех новых способов организации труда будет зависеть от взаимного доверия. С точки зрения менеджеров новые технологии предоставляют возможность ужесточения контроля над персоналом (отслеживание времени входа работника в локальную сеть, использование компьютера, поиск информации в Интернете). Проведенный Американской ассоциацией менеджмента опрос на данную тему показал, что около 74% крупных фирм США тем или иным образом регистрируют деятельность и коммуникации своих сотрудников на рабочем месте, причем в период с 1997 по 2000 г. этот показатель увеличился почти вдвое. В большинстве компаний принято уведомлять работников о том, что за ними ведется наблюдение, однако этому правилу следуют не все. Кроме того, некоторые менеджеры этически полагают, что подобный тотальный контроль не только неэффективен в плане денежных и временных затрат, но и в принципе неверен, так как является вторжением в личную жизнь работника.

Мы подняли несколько сложных вопросов современной этики рабочих взаимоотношений. Процессы глобализации деятельности компаний лишь усложняют их. Мы же уверены, что решительная поддержка менеджментом высоких стандартов этики и социальной ответственности пойдет на благо и самим компаниям, и обществу в целом.

Управленческое решение

Однозначно правильного (или неправильного) решения дилеммы, с которой столкнулись фармацевтические компании, по-видимому, не существует. Защита прав на интеллектуальную собственность (патенты на лекарственные препараты) — их законное право, а также обязанность перед работниками, акционерами и покупателями. Менеджеры, придерживающиеся утилитаристского подхода к этике, скажут, что защита патентов приносит наибольшее благо максимальному числу людей, ибо на основе зафиксированных в них решений компании разрабатывают новые лекарства. Но приверженцы концепции справедливости могут назвать такой подход несправедливым по отношению к жертвам СПИДа в бедных странах

мира. Следует отметить, что многие фармацевтические компании в ответ на негативные материалы СМИ снижают цены на препараты для больных СПИДом из развивающихся стран. Компания *Merck*, например, заявляет, что сознательно не получает от поставок данных препаратов в развивающиеся страны никакой прибыли. Руководство организации «Врачи без границ» приветствовало это решение, но отметило, что для многих больных СПИДом цены на необходимые лекарства все равно являются запредельно высокими. Большинство представителей общественности хотели бы, чтобы фармацевтические компании приняли на себя дополнительную ответственность и сделали так, чтобы препараты против СПИДа были доступны всем, кто в них нуждается.⁸

Вопросы

1. Доктор Мартин Лютер Кинг говорил: «Пока в мире есть бедные, я не могу быть богатым... Пока на людей наступают болезни, я не могу быть здоровым... Я никогда не смогу стать таким, как хочу, пока вы не станете такими, как вы хотите». Обсудите эту цитату в контексте данной главы. Относится ли она к корпорациям?
2. «Зеленые» отстаивают необходимость принятия законов, возлагающих на нефтедобывающие компании в случае разлива нефтепродуктов обязанность по полному возмещению ущерба природной среде, что нанесет серьезный удар по их финансовому благосостоянию. Как вы считаете, приведет ли принятие такого закона к повышению социальной ответственности корпораций?
3. Сравните преимущества и недостатки утилитарного и морально-правового подходов к принятию этически корректных решений. Как по-вашему, какого из них должны придерживаться менеджеры? Почему?
4. Представьте себя в ситуации, когда вам предлагают «немного раздуть» свои деловые расходы. Что будет влиять на ваше решение: уровень вашего морального развития или культурные ценности компании, на которую вы работаете? Объясните.
5. Как вы считаете, является ли социально приемлемой политическая деятельность компании или заключение ею направленных на оказание влияния на органы власти альянсов с другими организациями? Обсудите.
6. В порядке убывания важности критерии оценки социальной ответственности компании располагаются в следующем порядке: экономические, юридические, этические и принятые на себя обязательства. Как все они соотносятся с решением этических дилемм внутри компаний?
7. Какие этические проблемы сейчас на слуху? Назовите одну компанию, решающую проблемы с позиций этики и социальной ответственности, и неэтичную и безответственную.
8. Считаете ли вы этичной практику сбора персональной информации о посетителях web-сайтов без их ведома? Контроль над действиями работников в Интернете? Обсудите.
9. Что вы считаете более эффективным с точки зрения развития устойчивого этического поведения в организации: моральный кодекс вкпе с программами обучения или развитое этическое лидерство? Почему?

10. В компании *Lincoln Electric* покупатели и работники считаются более важными заинтересованными группами, чем акционеры. А может ли вообще руководство разделять заинтересованные группы на более и менее важные? Правомерно ли относиться к ним как к равным?

Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте

Насколько этически развитой является ваша организация?

На каждый из приведенных ниже вопросов дайте ответ, наиболее точно характеризующий ситуацию в вашей организации.

	Согла-сен				Не со-гласен
1. Менеджмент принимает оптимальные для всех сотрудников компании решения	1	2	3	4	5
2. Мы всегда думаем о том, как соблюсти интересы других людей	1	2	3	4	5
3. Прежде всего сотрудники обязаны соблюдать закон и принципы профессиональной этики	1	2	3	4	5
4. В анализе вариантов решений приоритетным для менеджмента является их соответствие законам	1	2	3	4	5
5. В организации принято соблюдать принятые в ней правила и инструкции	1	2	3	4	5
6. Сотрудники строго придерживаются политики компании	1	2	3	4	5
7. В этой компании сотрудники представлены сами себе	5	4	3	2	1
8. Сотрудники, невзирая на последствия, могут предпринимать любые соответствующие интересам компании действия	5	4	3	2	1
9. В этой компании работники руководствуются собственными понятиями об этике	1	2	3	4	5
10. Каждый сотрудник компании самостоятельно определяет, что такое «хорошо» и что такое «плохо»	1	2	3	4	5

Сумма баллов: _____

Вопросы отражают разные характеристики этического климата в организации. Вопросы 1 и 2 оценивают заботу о людях, вопросы 3 и 4 — соблюдение законов, вопросы 5 и 6 — соблюдение внутренних правил, вопросы 7 и 8 — важность финансовых показателей эффективности, вопросы 9 и 10 — независимость работников. Обратите внимание, что вопросы 7 и 8 оцениваются в обратном порядке. Сум-

марный балл более 40 показывает, что в организации сложился положительный этический климат; 30–40 баллов — состояние этического климата выше среднего; 20–30 баллов — этический климат ниже среднего; менее 20 баллов — дела с этикой в организации обстоят плохо.

Проанализируйте свои ответы и подумайте, что можно сделать, чтобы улучшить этический климат в вашей организации. Вместе с другими студентами обсудите, как развивать этику в организациях, где вам предстоит работать в будущем.

Источник: Bart Victor and John B. Cullen, «The Organizational Bases of Ethical Work Climates», Administrative Science, Quarterly 33 (1988), 101–125.

Практика менеджмента: этическая дилемма

Что такое «хорошо»?

Порой менеджеру бывает очень нелегко определить, что значит «хорошо» в конкретной ситуации. Еще сложнее воплотить это «хорошо» в жизнь. Вот несколько этических дилемм. Как бы вы поступили в каждом из этих случаев?

1. Один из ваших подчиненных, всеми любимый и уважаемый, прекрасный работник, признается вам, в том что он болен СПИДом. Хотя болезнь не сказывается на его работе, вас беспокоит будущее состояние этого работника и реакция остальных сотрудников. Вы:
 - а) попросите подчиненного держать вас в курсе состояния его здоровья и ничего не скажете остальным;
 - б) устроите для него перевод в другой отдел, где он сможет работать в одиночку;
 - в) проведете общее собрание и предложите работникам принять решение о дальнейшем пребывании больного в коллективе;
 - г) проконсультируетесь с директором по персоналу.
2. В компании происходит реорганизация, и вы получили приказ о сокращении персонала в подчиненном вам отделе. Проанализировав должностные инструкции, вы понимаете, что оптимальное решение заключается в отказе от услуг двух опытных сотрудников пенсионного возраста. Вы:
 - а) никому ничего не скажете и определите увольняемых исключительно по результатам труда и стажу работы в компании;
 - б) проведете встречу с двумя кандидатами на сокращение и поинтересуетесь их мнением относительно досрочной отставки;
 - в) проведете собрание персонала, на котором попытаетесь выяснить, не собирается ли кто-либо из сотрудников покинуть компанию или выйти на пенсию;
 - г) откажетесь от услуг двух «пенсионеров».
3. Одна из ваших коллег недавно перенесла две трагедии в личной жизни: ее муж подал на развод, а мать умерла. Вам ее искренне жаль, но работать она стала хуже (отчет, составленный на основе подготовленных сотрудницей данных, подвергся жесткой критике руководства). Ваш менеджер требует у вас объяснений. Вы:
 - а) извинитесь за неточности и исправите ошибки;
 - б) скажете менеджеру, что все дело в предоставленных вам данных;

- в) сообщите начальнику, что у вашей коллеги проблемы и что ей нужна поддержка;
 - г) ответите, что вы слишком загружены и потому не успели проверить цифры в отчете.
4. Ваша фирма недавно наняла нового менеджера, который находится на равном с вашим должностном уровне. Как человек он вам не нравится, вы считаете его своим конкурентом. Случайно вы встречаетесь с другом, хорошо знающий вашего соперника, который рассказывает, что ваш коллега не только не заканчивал Гарвардский университет (как это указано в его резюме), но вообще не имеет высшего образования. Вы:
- а) доведете полученную информацию до сведения руководства;
 - б) проконсультируетесь с менеджером по персоналу и, не называя имен, попросите совета;
 - в) ничего никому не скажете; очевидно, что компания просто не проверяла нового менеджера, и ложь вскоре раскроется сама по себе;
 - г) расскажете о том, что знаете, новому менеджеру и предоставите ему возможность принять самостоятельное решение.
5. Принимая дела в бухгалтерии, вы обнаружили, что компания в течение долгого времени завышала цену услуг. Ваш руководитель говорит, что возврат денег чреват весьма негативными последствиями. Деятельность вашей компании контролируется федеральной комиссией, которая не заметила ошибку. По словам начальства, никто никогда ни о чем не узнает, для устранения проблемы будут приняты соответствующие меры. Вы:
- а) свяжетесь с федеральной комиссией;
 - б) дадите делу публичную огласку, возможно анонимно;
 - в) ничего никому не скажете, так как ответственность несет ваше руководство;
 - г) совместно с руководителями выработаете план исправления ошибки и определите график выплат, который не отразится на текущем бюджете компании.
6. Разбирая почту, вы обнаруживаете письмо, в котором содержится детальная информация о разрабатываемом конкурентами новом товаре. Его прислал недовольный своим положением сотрудник фирмы-конкурента. Вы:
- а) отправите документы в бумагорезку;
 - б) отправите их в исследовательский отдел для анализа;
 - в) уведомите конкурента о произошедшем;
 - г) позвоните в правоохранительные органы.

Вопросы

1. Какие варианты поведения представляются вам наиболее подходящими в каждом случае? Получили ли вы всю необходимую для принятия этически корректных решений информацию? Если бы вы оказались в такой ситуации, как отреагировали бы на каждую альтернативу ваша семья, друзья?

2. Какой подход к принятию этически корректных решений (утилитаристский, индивидуалистический, морально-правовой, концепция справедливости) в наибольшей степени подходит для решения этих дилемм?

Источники: Catherine Nelson, «Board Games», *Owen Manager*, Spring 1990, 14–16; Craig Dreilinger and Dan Rice, «Office Ethics», *Working Woman*, December 1991, 35–39; Kevin Kelly and Joseph Weber, «When a Rival's Trade Secret Crosses Your Desk...», *Business Week*, May 20, 1991, 18.

Сетевой серфинг

1. **Вопросы этики.** В Интернете много интерактивных сайтов по вопросам этики. Оценить свои навыки в принятии этически сложных решений вы сможете по следующим адресам:

<http://www.nevada.edu/~pernellj/quiz.html>

<http://confessionline.com/quiz.asp>

<http://library.humboldt.edu/infoservices/OWLS/OWL8Test.htm>

<http://www.ethicsandbusiness.org/stylequiz.htm>

<http://www.ai.org/ethics/pubs/newsarticles/Quiz.html>

2. **Глобальный пакт.** Узнать детали девяти принципов «Глобального пакта» ООН вы сможете по адресу <http://unglobalcompact.org/un/gc/unweb.nsf/content/whatitis.htm>.

3. **Законодательное обеспечение Интернета.** По адресу <http://www.phillipsnizer.com/internetlib.htm> находится библиотека, содержащая большую базу данных судебных решений по вопросам, связанным с Интернетом. Освещаемые темы включают авторское право, торговые марки, охрану объектов интеллектуальной собственности, юрисдикцию, построение ссылок, фрейминг, метатеги, клип-арт, диффамацию, доменные имена, э-почту, шифрование, игровой бизнес, интерактивные лицензии, упакованные лицензии, спам и многие другие (всего более 50).

Критический анализ

Увольнения в универмагах *Massengill's*

Более 75 лет универмаги *Massengill's* пользуются широкой известностью в малых и средних городах юго-востока США. Увы, но последние два десятилетия дела у этой компании из Атланты катятся под гору. В свое время ее магазины слыли весьма модными и пользовались большой популярностью. Но постепенно они пришли в упадок, предлагают непривлекательную, а то и безвкусную одежду. Все знали, что компания балансирует на грани банкротства. Но только до прихода в нее Марва Хеймлера, ранее возглавлявшего общенациональную торговую сеть Далласа-Форта-Уорт. История возрождения универмагов *Massengill's* теперь на устах у всех специалистов, и неспроста: объем продаж компании заметно увеличился, а вместе с ним подскочили и котировки акций компании.

Новый руководитель компании был уверен в необходимости быстрых перемен, так как времени на раздумья уже не оставалось. Он предложил агрессивный план преобразований, включавший помимо всего прочего модернизацию обветшалых магазинов, снижение накладных расходов и предложение современных стильных

товаров, продавать которые должны были квалифицированные продавцы. Немаловой частью новой стратегии были «связанные продажи», когда покупатель приходит в магазин за одним товаром, а уходит с тремя-четырьмя. Но неотъемлемой частью плана действий были многочисленные увольнения. В руководство *Massengill's* входили до старомодности традиционные, патриархальные менеджеры, предпочитавшие обходиться без увольнений. Однако от сокращения расходов и вложения сэкономленных денег в обустройство магазинов, обновление товарного ассортимента и программы обучения зависело ни много ни мало спасение компании. Первый шаг, закрытие сэндвич-баров в магазинах и объединение распределительных центров, повлек за собой сокращение 500 рабочих мест. Кроме того, многие пожилые продавцы *Massengill's* либо не обладали навыками связанных продаж, либо не отличались особым вкусом и не разбирались в появившихся в продаже шикарных нарядах. М. Хеймлер прекрасно осознавал необходимость избавления от «сухостоя» (на публике он никогда не употреблял это слово) и устранения препятствий на пути нового поколения молодых, энергичных продавцов.

Об увольнении 500 с лишним пожилых продавцов и контролеров было объявлено в пятницу перед ленчем. До конца рабочего дня работники должны были собрать вещи и попрощаться с коллегами. У оставшихся впереди были выходные, чтобы осмыслить ситуацию.

М. Хеймлер, конечно, ожидал, что сотрудники будут расстроены известием об увольнении, но на такую реакцию он не рассчитывал. Подавлены были не только уволенные, но и новые продавцы. В одном из журналов вышла статья, где *Massengill's*, если моральный дух в компании будет падать и дальше, предвещалась скорая смерть. «Компании не верят, — утверждал ее автор. — Людям кажется, что руководство ведет с ними нечестную игру, хочет поскорее все исправить, невзирая на лица».

Клэр Спарк, начальник отдела кадров, подтвердила: автор статьи попал в самую точку. «Люди по-настоящему рассержены, — сказала она. — Они считают, вы должны были объяснить, что происходит с компанией, предупредить их заранее».

«Но ведь все знают, что *Massengill's* переживает финансовый кризис! — не сдержался М. Хеймлер. — Когда нанимают кризисного управляющего, все знают, что скоро будут увольнения. Так зачем лишний раз говорить об этом? Да если бы я этого не сделал, работу потеряли бы все, причем очень скоро! Магазины бы закрылись, и тогда вместо тысячи с небольшим увольнений мы получили бы все 5 тыс. Как вам это нравится?»

Позже М. Хеймлер проанализировал развитие ситуации. *Massengill's*, безусловно, шла на поправку. В магазины потекли покупатели, продажи и прибыли поползли вверх, а Уолл-стрит считала самого М. Хеймлера героем. Полученное им вознаграждение превысило \$1 млн, к тому же контракт продлили еще на два года, повысив зарплату и добавив новые фойдовые опционы. Менеджер понимал, что ему удалось превратить *Massengill's* из устарелой сети магазинов для пенсионеров в привлекательное для современной (и состоятельной) молодежи место. Заглянув в отчет за последний квартал, он еще раз убедился, что продажи и прибыли продолжают расти. Так почему же не прекращаются разговоры о снижении морального духа?

Вопросы

1. Какой подход к принятию этически сложного решения (утилитаристский, индивидуалистический, морально-правовой, справедливый) избрал Марк Хеймлер?
2. К какому уровню морального развития можно отнести М. Хеймлера и почему?
3. Как нужно было решить проблему увольнений, чтобы избежать возникших проблем? Если бы вы были на месте М. Хеймлера, что бы вы теперь делали?

Источник: *Suzy Wetlaufer, «After the Layoffs, What Next?» Harvard Business Review (September-October 1998), 24–42.*

Примечания

- ¹ *Carol Gillian, «In a Different Voice: Psychological Theory and Women's Development» (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982).*
- ² *Ed Garsten, «GM Calls Fuel Cells "Holy Grail"», Associated Press (January 18, 2002), <http://www.yahoo.com>.*
- ³ *R. E. Freeman, J. Pierce, and R. Dodd, «Shades of Green: Ethics and the Environment» (New York: Oxford University Press, 1995).*
- ⁴ *Gwen Kinkead, «In the Future, People Like Me Will Go to Jail», Fortune (May 24, 1999), 190–200; Charles Fishman, «I Want to Pioneer the Company of the Next Industrial Revolution», Fast Company (April-May 1998), 136–142; Thomas Petzinger, Jr., «Business Achieves Greatest Efficiency When at Its Greenest», The Wall Street Journal (July 11, 1997), B1; Catherine Arnst, «When Green Begets Green», BusinessWeek (November 10, 1997), 98–106.*
- ⁵ *Milton Friedman, «Capitalism and Freedom» (Chicago: University of Chicago Press, 1962), 133; Milton Friedman and Rose Friedman, «Free to Choose» (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1979).*
- ⁶ *Saul W. Gellerman, «Managing Ethics from the Top Down», Sloan Management Review (Winter 1989), 73–79.*
- ⁷ *«Setting the Standard», <http://www.lockheedmartin.com/exeth/html/code/code.html>, доступ осуществлен 7 августа 2001 г.*
- ⁸ *Helene Cooper, Rachel Zimmerman, Laurie McGinley, «Patents Pending: AIDS Epidemic Traps Drug Firms in a Vise: Treatment vs. Profits», The Wall Street Journal (March 2, 2001), A1, A6.*

Глава 6

МЕНЕДЖМЕНТ В МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ И ИНТЕРНЕТ-КОМПАНИЯХ

Краткое содержание главы

Что такое предпринимательство?

Предпринимательство и внешняя среда

Предпринимательская деятельность сегодня

Определение малого предприятия

Роль малых предприятий

Предприниматели — кто они?

Личностные характеристики предпринимателей

Демографические факторы

Создание собственной фирмы

Идея нового бизнеса

Бизнес-план

Организационно-правовая форма

Финансовые ресурсы

Тактика

Интернет-компании

Создание Интернет-компаний

Управление растущим бизнесом

Стадии роста

Планирование

Организация

Лидерство

Финансовый контроль

Учебные цели

Изучив эту главу, вы получите представление о:

1. Влиянии малого предпринимательства на экономику.
2. Чертах личности предпринимателя.
3. Планировании собственного бизнеса.
4. Создании и деятельности Интернет-компаний.
5. Пяти стадиях роста новой фирмы.
6. Изменениях, по мере роста компании, функций менеджмента по планированию, организации, лидерству и контролю.

Управленческая проблема

В 1994 г. Джефф Риск «заболел» Интернет-лихорадкой. Молодой человек только что окончил колледж и работал в принадлежавшей отцу преуспевающей компании, специализировавшейся на выпуске различных средств безопасности. Дж. Риск решил вывести *Pro-Am Safety Inc.*, так называлась компания, в киберпространство. Однако его двухлетние попытки создать хороший, высокотехнологичный веб-сайт, на котором посетители могли бы заказать противогазы и огнетушители, в конце концов потерпели фиаско. Тогда отец Джеффа прикрыл финансовый «кран» и отправил сына заниматься обычными продажами. Возможно, усилия Джеффа привели бы к резкому росту продаж *Pro-Am Safety*, если бы не его случайная беседа с Жаном-Мишелем д'Арканджело, главным программистом компании. По ходу разговора у собеседников родилась идея открытия собственной Интернет-компании, которая предлагала бы товары, идеально подходящие для продажи в онлайне. Ж.-М. д'Арканджело только что купил DVD-плеер и столкнулся с проблемой приобретения новых дисков, за которыми ему приходилось ездить в соседний город. Заказать DVD-диски можно было и в Интернете, но технология на сайтах, которые посещал д'Арканджело, уступала той, которую он и Джефф разработали для *Pro-Am Safety*. В то время на рынке существовало всего несколько сотен фильмов на DVD, однако Дж. Риск был уверен, что рано или поздно новая технология вытеснит с рынка обычные видеокассеты, как в свое время компакт-диски «отправили в небытие» виниловые пластинки. И вот осенью 1997 г., используя разработанную технологию и \$6 тыс. из собственного и семейного бюджета, Дж. Риск и Ж.-М. д'Арканджело открыли *DVD Empire*. Сайт приобрел огромную популярность и за первые четыре месяца принес своим создателям \$250 тыс. (сегодня объем продаж составляет \$16 млн). Еще интереснее, что э-бизнес Дж. Риска и Ж.-М. д'Арканджело приносит прибыль с первого же дня выхода в Сеть. Но сегодня двум предпринимателям предстоит принять ряд сложных решений. Пока они обходились без заемного финансирования, но конкурировать с гигантами типа *Amazon.com* без дополнительных инвестиций становится все труднее.¹

Если бы вы оказались на месте Джеффа Риска или Жана-Мишеля д'Арканджело, решились бы вы привлечь венчурный капитал для дальнейшего развития бизнеса? И способна ли DVD Empire конкурировать с крупными Интернет-компаниями?

Несмотря на произошедший в конце 2000—начале 2001 г. крах многих э-компаний, в Интернете продолжают работать множество крупных и малых фирм. О собственном бизнесе мечтают многие, а Интернет открыл массу новых возможностей для малого предпринимательства. Интерес к предпринимательству и малому бизнесу в США высок как никогда. Основам ведения бизнеса учат в колледжах и центрах, на всевозможных курсах и программах. Американские предприниматели могут пользоваться услугами бизнес-инкубаторов, вспомогательных сетей, онлайн-новых учебных программ. Огромной популярностью пользуется франчайзинг, превратившийся в наезженную дорожку в мир бизнеса для начинающих. За последние 30 лет количество фирм в США возрастает быстрее, чем численность рабочей силы. В каждый последующий год открывается больше новых компаний, чем в предыдущем.

Управление как обычным, так и виртуальным малым бизнесом — сложная задача. По данным Управления по малому бизнесу США, не более 40% малых предприятий удается «дожить» до возраста шести лет, но и они сталкиваются с огромными трудностями. И все же желание заняться предпринимательской деятельностью выражают все большее число людей.

Что такое предпринимательство?

Предпринимательская деятельность — это процесс создания коммерческой организации, поиска необходимых для ее операций ресурсов и принятия связанных с этой деятельностью рисков и вознаграждений. Того, кто занимается подобным делом, называют предпринимателем. **Предприниматель** — это человек, обладающий жизнеспособной идеей коммерческого товара или услуги и воплощающий ее на практике, что предполагает поиск необходимых ресурсов (деньги, люди, оборудование, помещения), организацию процессов труда и реализации продукции. Будучи собственником бизнеса, предприниматель принимает на себя все связанные с ним риски и, в случае успеха дела, присваивает получаемые выгоды.

Например, Вивиян Джайменез, Лоррейн Бреннан О'Нейл и Карен Дженсон открыли фирму под названием *10 Minutes Manicure*. Они рассчитывают, что компании удастся создать сеть отделений в аэропортах США. Все больше американских женщин летают в деловые командировки, а услуг им предлагается не так уж и много. Поэтому основательницы компании решили создать недорогие киоски, в которых две клиентки одновременно в ожидании посадки могут сделать себе отличный маникюр. Женщины сложили свои сбережения, перешли на неполный рабочий день или даже уволились с основных мест работы и посвятили основное время развитию собственного бизнеса. Теперь они ищут инвесторов и «продают» свою идею властям аэропортов. Они идентифицировали возможность удовлетворения потребностей клиентов и готовы рискнуть деньгами и временем ради получения прибыли.

В своей деятельности предприниматели руководствуются разными мотивами и различным образом оценивают получаемые выгоды. В соответствии с результатами одного из исследований владельцев малых предприятий можно разделить на пять групп (рис. 6.1). Часть из них относится к группе *идеалистов*, которым нравится сама идея работы над чем-то новым, творческим, значимым для самого себя. *Оптимизаторы* получают личное удовлетворение от владения предприятием. *Расчетливых* привлекает возможность самостоятельно распределять время между работой и личной жизнью. Такие предприниматели обычно не стремятся к «чрезмерному» развитию своих фирм, в то время как *трудолюбивые*, наоборот, готовы работать день и ночь, лишь бы построить как можно более крупную и прибыльную компанию. Наконец, *жонглеры* занимаются предпринимательской деятельностью потому, что им нравится все делать самим. Это полные энергии люди, которые жить не могут без оплаты счетов, соблюдения сроков поставок и составления платежных ведомостей.

В течение нескольких последних десятилетий многие работающие американцы в доверительных беседах с друзьями и в ходе опросов признавались, что хотели бы покинуть корпоративный мир и начать работать в одиночку или с одним-двумя партнерами. До недавнего времени их мечты очень часто разбивались



Рис. 6.1. Пять типов владельцев малых предприятий

Источник: Отчет об исследовании компании Yankelovich Partners, опубликованный в Mark Henricks, «Type-Cast», *Entrepreneur* (March 2000), 14–16.

о непонимание родителей, друзей, супругов. Но все изменяется. В конце 1980-х гг. из-за общего спада в экономике США многие крупные компании начали снижать заработную плату и сокращать штаты, что подтолкнуло предприимчивых сотрудников к поиску альтернатив. В последнее время началась еще одна, более крупная волна увольнений, и «скрытым предпринимателям» представился новый шанс испытать самих себя. «Я думал, после всего случившегося мне просто не хватит духу», — признается Робин Горман Ньюмен, уволенный по сокращению штата с поста вице-президента компании, специализировавшейся на связях с общественностью. Теперь у Р. Ньюмена собственный PR-бизнес — *RGN Communications*, а также карьера в совершенно новой для него сфере консультаций для одиноких мужчин и женщин. Многие эксперты уверены, что экономическая депрессия — наилучшее время для начала малого бизнеса: предприниматели изначально учатся сокращать издержки, имеют возможность найма квалифицированных работников, а также время для постепенного развития.

Помимо всего прочего многие считают предпринимательскую деятельность более выгодной в сравнении с другими сферой приложения сил, талантов и времени. Женщины и представители национальных меньшинств, чьи права в крупных корпорациях нередко ущемляются, часто видят в предпринимательстве единственный способ реализации своих потенциальных возможностей.

Предпринимательство и внешняя среда

Не так давно ученых и политиков очень волновал вопрос о принципиальной возможности существования такого феномена, как малое предпринимательство. Способно ли малое предприятие конкурировать наравне с крупной организацией? Этот вопрос не потерял актуальности и сегодня, в эпоху турбулентной среды и краха э-компаний. Частные предприниматели и малые предприятия — жизнеспособная, динамичная и все более важная часть американской экономики. По разным оценкам, в США насчитывается от 15 до 17 млн малых предприятий,

поставляющих на рынок изрядную долю общего объема товаров и услуг. Другой интересный факт: примерно 20 млн американцев являются так называемыми *соло-профессионалами*, офисом которых является собственный дом, а потребителями услуг — другие компании. Данный вид предпринимательства наиболее развит в сфере страхования, торговли ценными бумагами и недвижимостью, юридических и медицинских услуг, устных и письменных переводов, а также в технической и научной областях. В целом около половины всех малых предприятий и *соло-профессионалов* работают в сфере услуг (включая финансы, страхование и недвижимость).²

Предпринимательская деятельность сегодня

Современная динамика развития малого предпринимательства объясняется несколькими причинами, в том числе изменениями в экономике, глобализацией и усилением конкуренции, технологическим прогрессом и появлением новых рыночных ниш.

Изменения в экономике. Современная экономика представляет собой весьма «плодородную почву» для предпринимателей. В ней постоянно происходят изменения, что открывает различные возможности для новых предприятий. Например, в настоящее время в США непрерывно возрастает спрос на услуги, и 97% оперирующих в данной сфере компаний — малые предприятия с численностью персонала до 100 сотрудников.

Глобализация и усиление конкуренции. Даже самые крупные компании испытывают значительные трудности в сохранении за собой доминирующих отраслевых позиций в условиях быстро изменяющегося глобального рынка. Им приходится сокращать расходы, обращаться к услугам малых предприятий и *соло-профессионалов*, концентрируя ресурсы на основном направлении бизнеса, избавляясь от непрофильных подразделений. В условиях глобализации и усиления конкуренции преимущество имеют небольшие компании, способные быстро реагировать на изменения (в отличие от делающих ставку на эффект масштаба крупных корпораций).

Технологии. Стремительное развитие компьютерных технологий (сопровожающееся постоянным снижением цен) привело к появлению новых отраслей, а также принципиально новых способов производства товаров и оказания услуг. В отличие от технологических прорывов прошлого нынешние доступны всем: и крупным компаниям, и малым предприятиям. Взять хотя бы бурное развитие Интернета. На одну обанкротившуюся э-компанию найдется несколько малых предприятий, которые с помощью Сети продают свои товары, повышают производительность, улучшают коммуникации или уровень сервиса или собирают информацию и предлагают свои услуги. Например, певец и композитор Питер Брейнхольт недавно начал продавать на своем web-сайте компакт-диски, сборники текстов песен и футболки. По его словам, бизнес развивается очень успешно (за короткий срок объем продаж увеличился в два раза). Компания *Thos. Moser Cabinetmakers* предлагает изготовленную вручную мебель, а в Сети представлен каталог ее продукции. Посетители сайта могут совершить виртуальную экскурсию по производству и просмотреть предлагаемые образцы мебели в реальной домашней обстановке. С помощью Интернета маленькая компания смогла при-

влечь людей, которых никогда не смогла бы охватить в реальном мире, и найти множество новых покупателей. В соответствии с данными одного из исследований из имеющих web-сайты 27 компаний с численностью персонала не более 50 человек более половины сообщает, что сайт окупился или приносит дополнительные доходы.

Возможности для малого бизнеса открываются и в других сферах. Одной из них являются биотехнологии, новый импульс развитию которых придали недавние открытия в области расшифровки генома человека. Исследования в области микро-электромеханических систем — крошечных машин с огромной сферой применения, от биотехнологии до коммуникаций и автомобилестроения, проводятся в основном малыми предприятиями. Предприниматель Прадип Синду следил за новейшими разработками в области маршрутизаторов и прочего оборудования для Интернета и в итоге сумел завоевать определенную долю этого быстрорастущего рынка.

КОМПАНИЯ JUNIPER NETWORKS

[HTTP://WWW.JUNIPER.NET](http://www.juniper.net)

В 1998 г. компании *Cisco Systems* принадлежало более 90% быстро развивающегося и чрезвычайно прибыльного рынка сетевых маршрутизаторов. Однако на Прадипа Синду предложения *Cisco* и других поставщиков не произвели особого впечатления. По его словам, предлагаемые крупными компаниями технологии «отстали от современной техники на три-четыре поколения». П. Синду пришел к выводу, что имеющийся разрыв открывает привлекательные возможности. Он уволился с работы и открыл свою фирму *Juniper Networks*, которая постепенно расширяет свою долю рынка, причем именно за счет компаний-гигантов. Глава *Cisco* Джон Чемберс был вынужден признать, что его компания не сумела вовремя отреагировать на изменения предъявляемых к маршрутизаторам требований.

Такие крупные компании, как *Cisco*, нередко привыкают к какому-то одному способу деятельности и в периоды, когда на первый план выходят скорость и гибкость, они переживают нелегкие времена. «*Cisco* столкнулась с проблемой большинства корпораций с многомиллиардными оборотами: бюрократические проволочки замедлили темп внедрения новых технологий», — говорит сотрудник из исследовательской фирмы *Vertical Systems Group* Рик Мэлоун. Компания же *Juniper* не имела постоянных клиентов и могла разрабатывать маршрутизатор с нуля, используя новейшие технологические разработки. Для обеспечения высочайшего качества и надежности П. Синду нанял лучших инженеров. Он тщательно изучил потребности крупных операторов и во многих случаях предоставлял им оборудование во временное пользование бесплатно, для ознакомления. По мнению аналитика компании *J. P. Morgan Chase*, руководителя *Juniper* с самого начала «все сделал правильно». Корпорация *Cisco* по-прежнему продает в два раза больше маршрутизаторов, чем *Juniper*, но П. Синду намеревается расширить номенклатуру продукции своей фирмы. Он уверен, что его маленькая и шустрая компания сможет и впредь «не давать заснуть» рыночным гигантам.³

Новые возможности и рыночные ниши. Предприниматели первыми откликаются на изменения потребностей потребителей. Так, сестры Диана Шульц и Джессика Тейлор из Гарленда, штат Техас, открыли компанию *FunPhones*, выпускающую сменные панели с различными изображениями для сотовых телефонов. Мобильный телефон стал таким же неотъемлемым атрибутом современной женщины, как и сумочка, — чем не возможность для создания модного аксессуара? Уже на

второй год работы спрос на сменные панели от *FunPhones* достиг такого уровня, что компания заработала свой первый миллион долларов.

Определение малого предприятия

Все определения малых предприятий различных отраслей в документах Управления по малому бизнесу США занимают 37 страниц, но большинство хоть как-то связанных с бизнесом людей знают, что к малым относятся фирмы, в которых работают менее 500 человек. Это действительно так, однако во многих случаях число сотрудников малых предприятий варьируется в зависимости от отрасли (табл. 6.1). Отметим, что основная масса малых компаний оперирует в таких областях, как розничная торговля, промышленность и сфера обслуживания. В строительстве, сельском хозяйстве и оптовой торговле их доля несколько ниже.

Таблица 6.1

Примеры определений малых предприятий Управления по малому бизнесу США*

Отрасль	Предприятие считается малым, если:
<i>Производство</i>	
Компьютерные терминалы и периферийное оборудование	Численность персонала не превышает 1000 человек
Комплектующие и аксессуары для автомобилей	Численность персонала не превышает 750 человек
Одежда и обувь	Численность персонала не превышает 500 человек
<i>Розничная торговля</i>	
Универмаг	Среднегодовая выручка не превышает \$20 млн
Компьютерный магазин	Среднегодовая выручка не превышает \$6,5 млн
Магазин спортивных товаров и велосипедов	Среднегодовая выручка не превышает \$5,0 млн
<i>Сфера услуг</i>	
Консультирование по вопросам бизнеса	Среднегодовая выручка не превышает \$5 млн
Архитектурные услуги	Среднегодовая выручка не превышает \$2,5 млн
Уборка и техническое обслуживание помещений	Среднегодовая выручка не превышает \$12,0 млн
<i>Другие сферы</i>	
Издание книг, газет, журналов	Численность персонала не превышает 1000 человек
Банки и кредитные союзы	Активы не превышают \$100 млн

* В Российской Федерации в качестве критерия отнесения предприятия к малому бизнесу выступает среднесписочная численность работников: в промышленности, строительстве, на транспорте — 100 чел., сельском хозяйстве, научно-технической сфере — 60 чел., оптовой торговле — 50 чел., розничной торговле, сфере бытовых услуг — 30 чел., других отраслях и видах деятельности — 50 чел.

Роль малых предприятий

Потенциальное влияние малых предприятий на экономику страны прекрасно иллюстрирует пример США. По последним данным, численность свыше 500 человек имеют всего около 16 тыс. малых предприятий, в большинстве же работают менее 100 сотрудников. Эти 5,7 млн предприятий с численностью менее 100 человек приносят 40% ВВП страны! Число регистрируемых новых малых предприятий бьет все рекорды. Так, в период с 1989 по 1995 г. было создано 2,9 млн компаний. Ежегодно в США регистрируется приблизительно 600 тыс. новых предприятий. Предпринимателями становятся многие бывшие сотрудники крупных корпораций (чаще всего менеджеры среднего звена, уволенные по сокращению штатов) и те, кто уходит по собственному желанию, предпочитая неопределенность самостоятельной занятости корпоративной бюрократии. Кроме того, растет число высокопоставленных руководителей компаний (*AT&T*, *IBM*, *American Express* и др.), добровольно отказывающихся от всех преимуществ своей должности ради собственного бизнеса. В качестве причины они называют возможность создавать нечто новое, креативное, интересное.

Как правило, новые предприятия открываются в сфере питания и деловых услуг. Многие предприниматели, воодушевленные успехами компаний вроде *Amazon.com*, стремятся открыть свой бизнес в Интернете. Демографические процессы и появление новых стилей жизни привели к возникновению небывалых возможностей в сфере природоохранных услуг, детских товаров, ухода за детьми, в области спорта и медицинских услуг на дому. Предпринимательское чудо США выражается в создании новых рабочих мест и, что не менее важно, непрерывно генерирует новые идеи.

Создание рабочих мест. Оценки исследователей относительно роли малых предприятий в создании рабочих мест противоречивы. В одном из докладов утверждается, что количество создаваемых рабочих мест более зависит от *возраста*, нежели от размера компании. В последние годы практически все новые рабочие места создавались в новых компаниях, куда входят не только малые предприятия, но и филиалы гигантских мультинациональных корпораций. И тем не менее считается, что малый бизнес создает изрядную долю новых рабочих мест. По данным Управления по малому бизнесу США, в 1990–1995 гг. в этом секторе образовано 76,5% новых рабочих мест, а в 1996–1997 гг. — 75,8%.

Новые идеи. По данным исследовательской организации *Cognetics Inc.*, которая отслеживает численность персонала и доходы 9 млн фирм, новые и малые фирмы «поставляют» на рынок 55% всех новых идей в 362 отраслях промышленности и 95% всех радикальных инноваций. Кроме того, быстрорастущие компании, которых владелец *Cognetics* Дэвид Бирч называет «газелями», генерируют в два раза больше новых идей в расчете на одного работника, чем крупные фирмы. К наиболее известным продуктам, обязанным своим появлением малому бизнесу, относятся целлофан, реактивный двигатель и шариковая ручка. Практически каждое новое предприятие развивает некую уникальную идею товара, услуги, способа их доставки покупателю или изготовления. Новинки малого бизнеса обычно «подхватываются» крупными компаниями. Например, фирма *Lamaur Inc.* создала новый шампунь для вьющихся волос. Вскоре аналогичные продукты появились у трех производителей-гигантов. Предприниматели Шеф и Терри Ван Сайки зарабатывают на развлечении покупателей — новой моде в современной

розничной торговле, сочетающей удовольствия и проверенные временем методы торговли. Развлекая покупателей своего магазина товаров для моделистов, *R/C Country Hobbies* (Сакраменто, штат Калифорния), они смогли увеличить выручку примерно до \$1,2 млн в год. В магазине продаются дистанционно управляемые модели автомобилей и самолетов, модели для сборки, для склейки и т. д. Покупатель может на месте опробовать игрушечный поезд в действии или попросить продавца показать, как правильно собирается тот или иной конструктор. Можно даже запустить игрушечный самолет, только в специальной компьютерной программе-симуляторе. «Как раз этого наши основные конкуренты, торговцы по каталогам, предложить не в состоянии», — говорит Терри.

Инновационная деятельность малых предприятий делает их более конкурентоспособными, что особенно важно в условиях современного глобального рынка.

Предприниматели — кто они?

Герои американского бизнеса — Фред Смит, Спайк Ли, Генри Форд, Сэм Уолтон, Мэри Кей Эш, Билл Гейтс, Майкл Делл, почти все они — предприниматели. Предпринимательство начинается с мечты. Обычно будущий предприниматель, недовольный имеющейся у него работой, находит возможность собрать воедино ресурсы, необходимые для собственной деятельности, и открывает новое дело. И все же следует признать, что образ предпринимателя как человека, начинающего с нуля, несколько романтизирован. Опрос директоров наиболее быстро развивающихся малых фирм США (а все они относятся к классу предпринимателей) показал, что они являются трудолюбивыми практичными людьми, прекрасно разбирающимися в специфике рынка и отрасли.⁴ Например, Бобби Фрост 22 года проработал на фабрике по производству зеркал, а затем создал собственное аналогичное предприятие и внедрил технологию, от которой отказался его бывший работодатель. Р. Фрост был уверен, что эта технология принесет ему успех, и он действительно добился его: через восемь лет после основания *Consolidated Glass & Mirror* в ней работали 600 человек, а объем продаж достиг \$36 млн.

Личностные характеристики предпринимателей

Исследованию личностных характеристик предпринимателей было посвящено немало научных работ. В некоторых из них делается вывод о том, что предприниматели в отличие от добившихся успеха менеджеров крупных компаний стремятся получить от жизни нечто иное. Приоритетными для них являются свобода и возможность полностью раскрыть свой потенциал. Всего было идентифицировано около 40 присущих предпринимателям черт, из которых особое значение имеют шесть представленных на рис. 6.2 характеристик.

Внутренний (локус) контроля. Для того чтобы самостоятельно организовать новое предприятие, у человека должна быть уверенность, что он сможет сделать все так, как захочет. У предпринимателя есть не только мечта. Он умеет так планировать свою жизнь, чтобы осуществить свои планы; он уверен, что у него это получится. Данную способность называют **внутренним локусом (траекторией) контроля**, под которым понимается убежденность человека в том, что будущее находится в его руках и что внешние силы не могут серьезно повлиять на его планы. С точки зрения предпринимателя, каждый индивид сам вершит свою судьбу.

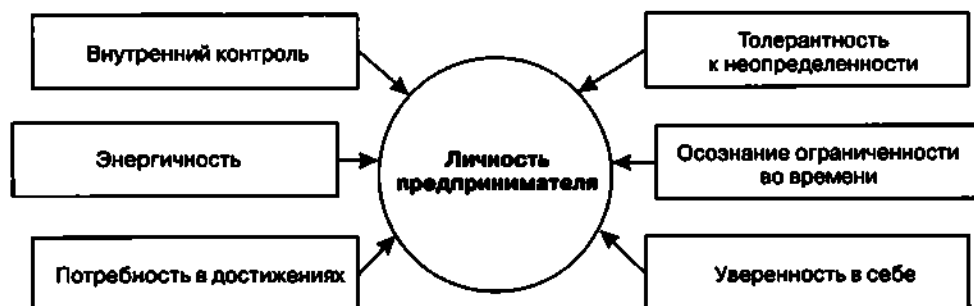


Рис. 6.2. Характерные черты предпринимателей

Источник: Charles R. Kuehl and Peggy A. Lambing, «Small Business: Planning and Management», (Ft. Worth: The Dryden Press, 1994), 45.

Однако многие люди, напротив, считают, что окружающий их мир полон неопределенностей и что они не могут поступать так, как им хочется. **Внешний локус контроля** — это убежденность индивида в том, что будущее находится вне сферы его контроля, определяется скорее внешними силами. Предприниматель четко понимает разницу между успехом и неудачей, следовательно, у него есть стимул делать что-то, что позволит ему самому заниматься бизнесом.

Энергичность. Создание нового предприятия требует очень больших усилий. Большинство предпринимателей признают, что им приходилось бороться и терпеть лишения, но, несмотря на стрессы и другие препятствия, они продолжают работать. Опрос владельцев частного бизнеса показал, что каждый второй собственник занимается делами фирмы по 60 часов в неделю и более. Остальные отмечали, что им тоже приходилось трудиться сутки напролет, однако работа свыше 70 часов в неделю уже не приносила ощутимых результатов. На рис. 6.3 представлены результаты опроса, проведенного Национальной федерацией независимого бизнеса США. Почти половина предпринимателей, только-только создавших свои

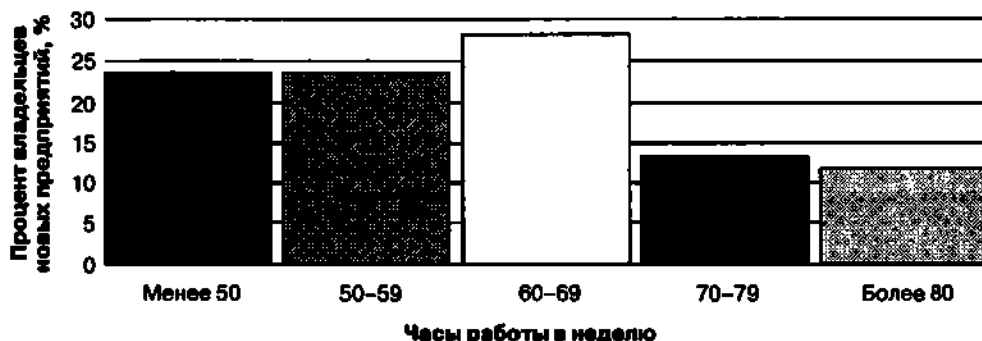


Рис. 6.3. Длительность рабочей недели владельцев новых предприятий

Источник: National Federation of Independent Business. Mark Robichaux, «Business First, Family Second», *The Wall Street Journal*, May 12, 1989, B1.

предприятия, работают свыше 60 часов в неделю. Менее 50 часов (нормальная продолжительность рабочей недели менеджеров обычных компаний) отдают делу только 23% из них.

Потребность в достижениях. Каждый предприниматель, как правило, испытывает потребность в достижениях, т. е. человек стремится добиться выдающихся результатов в своей деятельности и настойчиво ищет ситуации, в которых вероятность достижения успеха наиболее высока. Люди с развитой потребностью в достижениях, как правило, определяют для себя умеренно трудные личные задачи. Цели, которых легко достичь, не представляют для них интереса, равно как и слишком сложные, практически недостижимые. Еще больший интерес представляют цели промежуточные, достижение которых приносит человеку значительное удовлетворение. Как правило, цель, которую ставит перед собой стремящийся к достижениям индивид, ассоциируется у него или у окружающих с успехом в той или иной области.

Уверенность в себе. Тот, кто создает новое предприятие, обязан действовать решительно. Предприниматель должен быть уверен в том, что он справится с повседневными задачами, связанными с ведением бизнеса, в своей способности завоевывать покупателей, в умении находить ответы на технические вопросы, в том, что он сможет развивать свой бизнес. Кроме того, предприниматели убеждены в том, что они справятся с возможными непредвиденными проблемами.

Осознание ограниченности во времени. Как правило, предприниматели нетерпеливы, они всегда куда-то спешат, у них все «срочно». Они работают так, как будто завтра уже не наступит. Все должно делаться немедленно, без проволочек. Предприниматели «живут моментом».

Толерантность к неопределенности. Многие люди стремятся работать в условиях четких структур, конкретных указаний и полной информации. Предприниматели, напротив, весьма толерантны к неопределенности (психологическая характеристика, позволяющая человеку не обращать внимания на хаос и неизвестность). Данная индивидуальная черта личности имеет большое значение, потому что такой же высокой степенью неопределенности, как начало собственного бизнеса, когда приходится делать выбор из большого числа взаимоисключающих вариантов, отличается ограниченный круг ситуаций.

Демографические факторы

Помимо шести перечисленных выше черт предприниматели имеют специфическое прошлое и определенные демографические характеристики. Очень часто это первые дети в семьях или дети предпринимателей. Статистика утверждает, что высокие шансы начать самостоятельный бизнес имеют дети иммигрантов, а также те, кто хотя бы некоторое время воспитывался без отца.

В карьере человека бывают определенные моменты, когда индивидуальная предпринимательская деятельность представляет наибольший интерес. Две наиболее очевидные возможности для «выхода в автономное плавание» — это начало трудовой жизни и уход на пенсию. Другие возможности открываются по мере того, как человек накапливает знания и рабочий опыт, начинает разбираться в рыночных отношениях или в финансовой сфере. Кроме того, поводом к началу предпринимательской деятельности могут стать непредвиденные события, такие как

увольнение, получение наследства, развод. Здесь важно отметить, что предпринимательство следует рассматривать как процесс длиною в жизнь, а не как деятельность, которой можно заниматься в определенное время или в определенном возрасте.

Когда-то большинство предпринимателей начинали собственное дело в возрасте от 25 до 40 лет. Увеличению числа новых «старых» предпринимателей в США способствуют программы раннего выхода на пенсию и сокращения штатов в крупных компаниях. В результате образовался целый класс зрелых предпринимателей, за плечами которых — долгие годы трудовой деятельности. Многие из бывших менеджеров решили для себя, что вероятность преуспевания на предпринимательском поприще является существенно более высокой, чем при выходе на переполненный рынок труда. Среди современных преуспевающих предпринимателей встречаются люди всех возрастов и разных характеров. Никто не в силах дать «единственно верный совет» относительно того, стоит индивиду начинать самостоятельный бизнес или нет (так как он не соответствует «общему профилю»). Майкл Наполиелло и Джейсон Московиц открыли свою первую фирму еще на втором курсе колледжа. Они строили планы на лето и обратили внимание, что в их городе нет ни одной газеты для социально активных молодых людей. Друзья начали издавать «The Wave», летний справочник по художественным и развлекательным мероприятиям, сразу получивший признание у читателей. А предприниматель Р. Колберд открыл свою первую компанию *Pacific West Oil Data* когда ему исполнился 51 год (многие в таком возрасте выходят на пенсию). В компании, где он работал, пошли слухи о скорой реструктуризации и сокращениях, так что Р. Колберд решил действовать самостоятельно. Сегодня он говорит, что скорее пойдет работать на хлопковые плантации, чем вернется в крупную корпорацию: «Начав свой бизнес, я впервые за много лет радовался, как ребенок, которому подарили новую игрушку».⁵

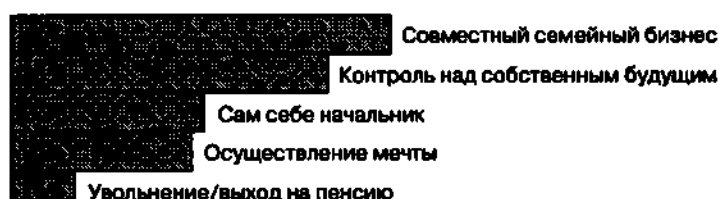
Создание собственной фирмы

Самое первое, что необходимо сделать для воплощения предпринимательской мечты, это найти жизнеспособную идею, второе — планировать, планировать, планировать. Если у вас есть идея, необходимо составить бизнес-план и принять решения относительно организационно-правовой формы будущей фирмы, ее финансирования и основной тактики (работа с нуля, выход на международный рынок).

Идея нового бизнеса

Для некоторых предпринимателей рождение идеи бизнеса — наиболее трудная задача, ибо до ее появления они даже не помышляли о собственном деле. Другие принимают решение о начале нового бизнеса и начинают искать для него подходящую идею или благоприятные возможности. На рис. 6.4 перечислены наиболее важные причины создания новых фирм и источники идей. Основными побудительными мотивами к организации своего дела выступают стремление к созданию чего-то нового и возможность контроля над собственной жизнью. Обратите внимание, что в 37% фирм идея происходит из глубоко понимания ее владельцами отрасли, в которой они оперируют (в основном за счет прошлого опыта). Интересно, что практически столько же — 36% — нашли свободные рыночные ниши.

Причины создания новой фирмы



Источники новых деловых идей

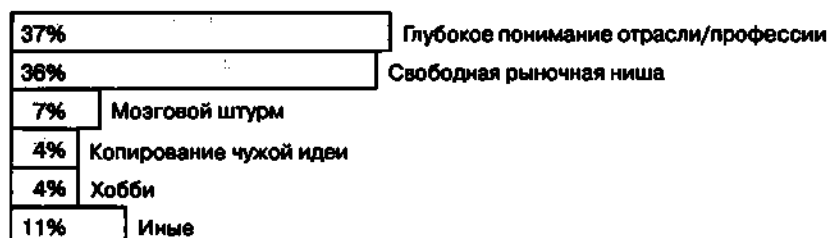


Рис. 6.4. Источники мотивации предпринимателей и новых деловых идей

Источники: «The Rewards», Inc. State of Small Business, 2001 (May 29, 2001), 50–51; Leslie Brokaw, «How To Start an Inc. 500 Company», Inc. 500, 1994, 51–65.

Но основная задача предпринимателя состоит в том, чтобы направить свои навыки на удовлетворение потребностей рынка. Если делать только то, что умеешь, результат может оказаться никому не нужным (возможно, кроме вас в ваших навыках никто не нуждается). С другой стороны, работа в рыночной нише, которую вы не способны заполнить, тоже не дает результатов. Необходимо разумное сочетание собственных навыков и рыночных потребностей. Его удалось добиться, например, предпринимателю Роджеру Грину, создавшему не совсем обычную софтверную компанию (см. «Мастера менеджмента»).

МАСТЕРА МЕНЕДЖМЕНТА

УСПЕХ IPSWITCH SOFTWARE КАК РЕЗУЛЬТАТ МЯГКОГО ПОДХОДА К РАБОТНИКАМ

В 1991 г. Роджер Грин решил использовать собственные навыки и опыт в сфере разработки программного обеспечения и создать софтверную компанию нового типа, такую, которая позволяла бы ему и его сотрудникам вести счастливую, сбалансированную жизнь. Но для этого фирма должна была суметь предложить потребителям инновационные и недорогие продукты. Компания *Ipswitch* (Лексингтон, штат Массачусетс) специализируется на «Windows»-приложениях для Интернета и корпоративных сетей. Среди программистов она известна еще и благодаря программе «WS-FTP», позволяющей переносить огромные массивы данных с одних компьютерных платформ на другие. *Ipswitch* пользуется большим авторитетом у таких специализированных изданий, как «PC Magazine», «Internet Week», «Network Computing», «VARBusiness».

В большинстве софтверных компаний работникам приходится трудиться допоздна и к тому же в условиях постоянного соперничества с конкурирующими фирмами. Но Р. Грин решил строить компанию на ином фундаменте. Он придерживается «легкого» подхода к работе («как получится») и ставит на первое место интересы работников, а не прибыль. Предприниматель настаивает на том, чтобы программисты брали дополнительные выходные и отпуска. «Многие люди «вкалывают» по 30–40 лет, а потом выходят на пенсию и пытаются наверстать все то, что они не успели раньше, — говорит Р. Грин. — Я же предпочитаю жить спокойно, отдыхать, не дожидаясь пенсии, и радоваться каждому прожитому году». Чтобы предоставить такую же возможность сотрудникам *Ipswitch* Р. Грин увеличил отпуска с трех недель до пяти. Мало того, он призывает людей проводить это время с максимальной пользой для самих себя. В *Ipswitch* трудооголиков не то чтобы не любят, но и не приветствуют, а потому работа до глубокой ночи не предполагает дополнительного вознаграждения.

Идея «все для работника» проявляется и в других аспектах организации труда в компании. Например, когда у одной сотрудницы умер спутник жизни, Р. Грин нанял для нее психолога. По убеждению предпринимателя, человек должен жить полной жизнью как в свободное время, так и в рабочее. Такое отношение напрямую отражается на текучести кадров: в *Ipswitch* она составляет 9%, примерно в два раза меньше, чем в средней высокотехнологичной компании. Кроме того, Р. Грин и его менеджеры сознательно не расширяют штат, чтобы люди могли теснее сходить друг с другом. Бетти Лонг-Холмс, вице-президент по персоналу, говорит: «Я бы не хотела видеть здесь незнакомые лица». Решение ограничить размеры компании говорит в пользу медленного, но стабильного развития. *Ipswitch* не рискует «перегореть» в погоне за темпами роста.

Формула успеха по Р. Грину: применение своих навыков на известном рынке; мягкий подход к работникам и медленное, но верное развитие. А в результате — рыночный успех *Ipswitch* и повышение качества жизни сотрудников компании.

Источники: Eleena DeLisser, «A Software Startup Attracts Staff with Ban on Midnight Oil», *The Wall Street Journal* (August 23, 2000), A1; and <http://www.ipswitch.com> (August 8, 2001).

Бизнес-план

Предположим у предпринимателя возникла блестящая идея нового дела, а значит, приходит пора тщательного планирования. Прежде всего составляется бизнес-план — документ, содержащий описание будущего бизнеса. Планирование предполагает необходимость продумать все вопросы и проблемы, связанные с открытием и развитием фирмы. Большинство предпринимателей испытывают потребность в денежных средствах, и здесь бизнес-план является абсолютно необходимым: только с его помощью можно убедить инвестора вложить деньги в реализацию проекта. Исследования показывают, что у малых предприятий с продуманным и надлежащим образом оформленным бизнес-планом гораздо больше шансов преуспеть, чем у тех, которые такого плана не имеют.⁶ Бизнес-планы могут иметь разную структуру. Типичный бизнес-план содержит следующие элементы:

- Четкое, обоснованное изложение видения компании, вызывающее у читателя интерес.
- Четкие и реалистичные финансовые прогнозы.
- Детальную информацию о целевом рынке.

- Подробные сведения об отрасли и конкурентах.
- Факты, свидетельствующие об эффективности команды менеджеров.
- Текст должен быть написан корректно и правильно отформатирован.
- Бизнес-план должен быть коротким, не более 50 страниц.
- Необходимо выделить критические риски, способные препятствовать успеху.
- Изложите источники и цели использования начального и оборотного капитала.
- Интерес читателя необходимо усилить как можно более веским заключением.

Бизнес-план призван помочь и его разработчикам, и инвесторам определить место товара или услуги на рынке. Во многом он основывается на концепциях, которые мы рассмотрели и будем анализировать на страницах этой книги. Например, в гл. 8 речь пойдет о конкурентных стратегиях, которыми могут воспользоваться предприниматели. Некоторые рекомендации по разработке бизнес-плана приведены во вставке «Из первых уст».

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

СОВЕТЫ ПО РАЗРАБОТКЕ БИЗНЕС-ПЛАНА

РЕЗЮМЕ

- Объем резюме — не более 3 страниц.
- Резюме — важная часть бизнес-плана, именно она должна привлечь внимание читателя.
- Резюмируйте что, как, почему, где и т. д.
- К составлению резюме приступают *после* того, как бизнес-план разработан.

ОПИСАНИЕ БИЗНЕСА

- Не забудьте указать название фирмы.
- Излагается история отрасли и компании (если имеется).
- Четко описывается потенциал нового предприятия/проекта.
- Выделяются все уникальные и отличительные черты предприятия/проекта.

МАРКЕТИНГОВАЯ ЧАСТЬ

- Необходимо убедить инвесторов в том, что прогноз сбыта и конкурентной борьбы будет выполнен.
- Используйте данные маркетинговых исследований (со ссылками на авторов).
- Определите целевой рынок, позицию фирмы на рынке и ее долю рынка.
- Оцените *всех* конкурентов и объясните, «почему» и «как» вы будете лучше, чем они.
- Укажите все рыночные источники, необходимые для работы в избранном сегменте рынка.
- Опишите ценовую стратегию: цена должна позволить проникнуть на рынок, удержать его и *принести прибыль*. Таким образом, «низшая» цена еще не значит «лучшая».
- Приведите свои планы рекламной кампании с оценками соответствующих затрат. Рекламная стратегия должна соответствовать ценовой.

ИССЛЕДОВАНИЯ, ДИЗАЙН, РАЗРАБОТКА

- Опишите *масштабы* и *затраты* на необходимые исследования, тесты или развитие.

- Покажите, что уже сделано (прототип, лабораторные испытания, первые версии).
- Укажите, какой и чьей помощью вы воспользовались (в исследовательской или технической области).

ПРОИЗВОДСТВО

- Оцените преимущества вашего расположения (районирование, налоги, уровень оплаты труда).
- Перечислите потребности производства в помещениях (цеха, склады, офисы) и оборудовании (станки, мебель, снабжение).
- Опишите необходимость в средствах транспортировки (для приемки и отправки грузов).
- Объясните, насколько близко от вас находятся поставщики.
- Упомяните о доступности рабочей силы в вашем районе.
- Приведите оценки производственных затрат. Будьте осторожны — очень многие предприниматели «недооценивают» свои расходы.

МЕНЕДЖМЕНТ

- Предоставьте резюме всех ключевых руководителей предприятия.
- Детально опишите организационно-правовую форму фирмы (единоличное владение, партнерство, корпорация).
- Опишите, какую помощь оказывают советники, консультанты и директора (если оказывают).
- Приведите информацию об оплате труда каждого работника (в том числе конкретные суммы).

ОПИСАНИЕ РИСКОВ

- Вы должны перечислить инвесторам потенциальные риски (а не они вам).
 - ◆ Оценка возможности снижения цен конкурентами.
 - ◆ Описание неблагоприятных тенденций в отрасли в целом.
 - ◆ Вероятность превышения сметы затрат на разработку или производство.
 - ◆ Возможности фиаско в выполнении прогнозов сбыта.
 - ◆ Возможности отставания от графика развития производства/продукта.
 - ◆ Возможности задержки в поставках сырья и комплектующих.
 - ◆ Возможности превышения затрат на разработку и внедрение, необходимых для поддержания конкурентоспособности.
- Альтернативные варианты действий.

ФИНАНСОВЫЙ РАЗДЕЛ

- Укажите потребность в денежных средствах.
- Опишите источники получения средств и направления их использования.
- Представьте бюджет.
- Разбейте финансирование на стадии, которые позволят инвесторам оценить прогресс вашей фирмы на разных этапах развития.

ПЛАН РАБОТЫ

- Приведите график окончания каждой стадии проекта, наглядно представляющий взаимосвязанность событий, и предельные сроки его выполнения.

Источник: Donald F. Kuratko, Ray V. Montagno, and Frank J. Sabatine, «The Entrepreneurial Decision» (Muncie, IN: The Midwest Entrepreneurial Education center, Ball State University, 1997), 46–46. Публикуется с разрешения правообладателей.

Организационно-правовая форма

Перед тем как создать фирму, и, возможно, по мере ее развития предприниматель должен выбрать адекватную организационно-правовую форму компании.⁷ К наиболее распространенным в США структурам относятся индивидуальная предпринимательская деятельность, полное товарищество и акционерное общество.*

Индивидуальная предпринимательская деятельность. *Индивидуальная предпринимательская деятельность (единоличное владение)* — это бизнес без образования юридического лица (некорпоративный бизнес), находящийся во владении частного лица, основная цель деятельности которого заключается в получении прибыли. Индивидуальные предприятия составляют 70% всех коммерческих организаций США. Популярность данной организационно-правовой формы во многом связана с простотой как процесса регистрации, так и управления. Частный предприниматель (например, фермер) единолично владеет своим бизнесом и контролирует его, самостоятельно принимая все необходимые решения. Но единоличное владение сопряжено с рядом недостатков. Собственник несет неограниченную ответственность за результаты деятельности предприятия, т. е. если кто-то подаст на него в суд, владельцу придется отвечать перед истцом всем своим имуществом. Кроме того, частному предпринимателю сложнее добиться финансирования, так как успех такого бизнеса целиком зависит от одного-единственного человека.

Полное товарищество. *Полное товарищество (партнерство)* — это некорпоративный бизнес, которым владеют два частных лица и более. Например, два друга могут договориться между собой и открыть магазин зоологических товаров. Для того чтобы избежать возможных недоразумений и быть уверенным в правильном планировании бизнеса, они с помощью юриста заключают между собой официальное соглашение о партнерстве. В договоре указывается разделение между ними ответственности, обязанностей и ресурсов, имущественный вклад каждого. К недостаткам партнерства следует отнести неограниченную ответственность всех его участников и разногласия, которые почти всегда возникают между двумя энергичными людьми. Результаты проведенного журналом «Inc.» исследования подтверждают непостоянство партнерств. 59% опрошенных оценили создание партнерства как неверный шаг, указывая на проблемы и конфликты между его участниками. Как правило, срок жизни подобных организаций не превышает 5 лет. Положительно оценившие партнерства респонденты отмечают равенство их участников в разделении нагрузки, эмоциональных и финансовых выгод и потерь.

Акционерное общество. *Акционерное общество (корпорация)* — это специально созданная при посредстве государства экономическая единица, существующая независимо от своих собственников. Как юридическое лицо она несет ответственность за свои действия и обязана уплачивать налоги в соответствии с доходами. В отличие от других организационных форм собственности корпорация «живет своей собственной жизнью», которая продолжается вне зависимости от жизни ее владельцев. Кроме того, корпорация несет самостоятельную ответственность по

* В различных странах организационно-правовые формы различны и определяются национальными законодательствами. В РФ организационно-правовые формы компаний определены Гражданским кодексом РФ.

своим обязательствам. Продолжительность «жизни» и ограниченная ответственность собственников — принципиальные преимущества корпоративной организации перед другими правовыми формами собственности. Основной недостаток при регистрации корпорации — большой объем бумажной работы и необходимость в соответствии с требованиями законодательства наличия немалых средств при инкорпорации бизнеса. Поэтому в качестве корпораций чаще всего регистрируются успешные частные предприниматели и партнерства, дальнейшее развитие которых требует образования нового, более мощного юридического лица, ограничивающего ответственность собственников и открывающего новые возможности для привлечения денежных средств (продажа акций инвесторам).

Финансовые ресурсы

Критически важный вопрос для предпринимателя — финансирование бизнеса. Обычно инвестиции необходимы для приобретения сырья, материалов, возможно, помещений и оборудования, найма рабочей силы. И здесь могут быть два варианта решения: либо получение денежной ссуды и последующее ее возвращение с процентами (заемное финансирование), либо совместная собственность (собственное финансирование). Для финансирования нового бизнеса, сети магазинов музыкальных инструментов *MARS*, Марку Бегелману (миллионеру и бывшему президенту *Office Depot*) пришлось привлечь \$65 млн. В каждом из его 11 магазинов есть сцена для импровизированных выступлений, звукозаписывающая студия и полный набор музыкальных инструментов, от барабанов до записывающего оборудования. Открытие каждого нового магазина обходится примерно в \$1,2 млн. М. Бегелман рассчитывает получить к 2003 г. *финансовые ресурсы*, необходимые для открытия 70 магазинов *MARS* (их общая стоимость превысит \$500 млн).

В соответствии с результатами одного из исследований примерно 1/3 начинающих бизнесменов довольствуются капиталом в \$10 тыс., еще 1/3 требуется от \$10 тыс. до \$50 тыс. и «верхней трети» — свыше \$50 тыс. Основным источником стартового капитала являются собственные средства предпринимателей, но для этого им, как правило, приходится закладывать дома или продавать часть бизнеса в собственность венчурному капиталисту.

Заемное финансирование. Заимствование денежных средств (которые необходимо впоследствии вернуть) с целью создания предприятия называется **заемным финансированием**. Один из самых распространенных источников заемных денег — друзья и семья предпринимателя, другой — банковские ссуды. В нормальных экономических условиях банки финансируют до 25% всех малых предприятий. Иногда предпринимателю удается получить деньги у финансовой компании, богатого собственника или даже у потенциальных потребителей. В США заемное финансирование предпринимателей осуществляется также Управлением по малому бизнесу, специализирующимся на предоставлении ссуд фирмам, бизнес которых, по мнению специалистов коммерческих банков, связан с высокими рисками.

Собственное финансирование. Все средства, вложенные индивидуальными владельцами предприятия или акционерами корпорации, образуют собственный капитал новой фирмы. Под **собственным финансированием** понимают инвестированные в обмен на право владения компанией фонды.

Фирмой венчурного капитала называют компанию или частных лиц, заинтересованных во вложении собственных денег в новое или расширяющееся предприятие в обмен на право владения и участие в прибылях. Это одна из наиболее перспективных форм финансирования для фирм с высоким потенциалом роста и доходности. Например, в 2000 г. венчурные капиталисты вложили в 5380 новых компаний \$103 млрд. Деятельность 40% этих фирм была так или иначе связана с Интернетом; к числу других популярных сфер относятся телекоммуникации, разработка программного обеспечения и сфера услуг. Фирмы венчурного капитала оценивают потенциальную прибыльность новых фирм, новых проектов и не только инвестируют в них денежные средства, но и предоставляют информацию, оказывают консультационные услуги.

Тактика

Предприниматель может стать владельцем бизнеса различными способами: создать новую фирму, что называется «с нуля», приобрести уже существующую компанию или франшизу. Еще одна популярная предпринимательская тактика — участие в бизнес-инкубаторе.

Создание нового бизнеса. Создание нового бизнеса, в некотором смысле, является идеальным для предпринимателя вариантом: деловой человек идентифицирует неудовлетворенную потребность в товарах или услугах и «своими руками» превращает мечту в реальность. Дженнифер и Брайан Максвеллы, оба бегуны на длинные дистанции, создали компанию *PowerBar Inc.*, выпускающую энергетические, легко усваиваемые батончики для спортсменов. Идея родилась у Дженнифер (она занималась диетологией в Университете штата Калифорния) после того, как Брайан проиграл Лондонский марафон из-за спазмов в желудке. Преимущество данного подхода состоит в том, что предприниматель самостоятельно, в соответствии со своими представлениями разрабатывает и проектирует фирму. Потенциальный его недостаток — весьма высокая вероятность того, что период между закладкой первого камня в фундамент компании и получением первого доллара прибыли будет весьма длительным. Дело усложняется тем, что новые фирмы не имеют устоявшейся клиентуры, а новички в бизнесе неминуемо совершают массу ошибок. Более того, вне зависимости от объема и качества планирования, создание новой фирмы — рискованная процедура, ибо какие-либо гарантии того, что замысел предпринимателя найдет признание потребителей, отсутствуют.

Приобретение существующей фирмы. Некоторые предприниматели предпочитают снизить риски создания нового бизнеса, приобретая уже существующую фирму, что дает ряд преимуществ: сокращается период «раскачки», имеется история продаж или деятельности. Если прежний владелец хочет уйти на пенсию или покинуть фирму его вынуждают иные причины, предприниматель получает возможность приобрести готовое предприятие по относительно низкой цене. Более того, в приобретаемой фирме отсутствует необходимость организации процессов учета, оплаты труда и т. д. К отрицательным моментам следует отнести необходимость «переплаты» за репутацию фирмы (предыдущий владелец всегда считает, что он вложил в ее создание огромные деньги и еще более ценные личные усилия) либо, напротив, инвестиций в восстановление ее доброго имени. Кроме того,

в компании могут использоваться устаревшие методы организации труда и технологии. Не исключено, что именно поэтому она и выставлена на продажу.

Приобретение франшизы. Пожалуй, наиболее короткий путь к первому предпринимательскому успеху лежит через франчайзинг. По данным Международной ассоциации франчайзинга, в США оперируют 1500 франчайзинговых компаний, общее число отделений которых превышает 320 тыс. На долю франчайзеров приходится приблизительно треть выручки от реализации в целом по стране. По некоторым оценкам, в США на условиях франчайзинга работает каждая двенадцатая фирма и каждые восемь минут появляется новая (по рабочим дням, разумеется). **Франчайзинг** — это соглашение, по которому владелец товара или услуги предоставляет другим предпринимателям возможность приобрести права на реализацию аналогичных продуктов или услуг, оказывая им помощь в организации производства и продаж. Покупатель (франчайзи) вкладывает собственные деньги и приобретает новый бизнес, однако ему не приходится заниматься разработкой продукта, создавать новую фирму, проводить исследования рынка. Как правило, он делает единовременный взнос за получение франшизы, а впоследствии отчисляет владельцу определенный процент от валовой прибыли. Франчайзинг весьма распространен в сфере предоставления услуг оздоровительных центров, ухода за животными, спортивной фотографии, производства хлебобулочных изделий, санитарных услуг, ремонта автомобилей, агентств недвижимости и многих других. В табл. 6.2 перечислены 10 компаний-франчайзеров США, лидирующих по таким показателям, как финансовая мощь и стабильность, темпы роста и количество отделений. Кроме того, в ней приводятся данные о первоначальных взносах, которые должны сделать франчайзи. Обычно стоимость франшизы варьируется в пределах от \$10 тыс. до \$25 тыс., но в эту сумму не входят многие начальные издержки. По данным одного из исследователей, создание типичного франчайзингового отделения обходится его владельцу в \$94 886. В случае же с компаниями типа *McDonald's* речь идет о гораздо более высоких суммах (в зависимости от расположения ресторана — от \$400 тыс. до \$500 тыс.).

Таблица 6.2
Лучшие современные франчайзинговые системы США

Франчайзинговая компания	Число отделений	Год основания	Первоначальный взнос
1. <i>Yogen Fruz Worldwide</i>	4722	1986	\$25000
2. <i>McDonald's</i>	16319	1955	\$45000
3. <i>Subway</i>	13395	1965	\$10000
4. <i>Wendy's</i>	4032	1969	\$25000
5. <i>Jackson Hewitt Tax Service</i>	1836	1960	\$25000
6. <i>KFC</i>	6635	1930	\$25000
7. <i>Mail Boxes, Etc.</i>	3655	1980	\$29500
8. <i>TCBY Treats</i>	2913	1981	\$5000–20000
9. <i>Taco Bell Corp.</i>	2927	1962	\$45000
10. <i>Jani-King</i>	7038	1969	\$6500–33000

Источник: Lisa Benavides, «Linking Up with a Chain», *The Tennessean* (April 6, 1999), 1E.

Основное преимущество франчайзинга состоит в том, что новая фирма получает всестороннюю помощь по менеджменту от владельца франшизы. К примеру, франчайзеры сети закусочных *Burger King* берут на себя проведение маркетинговых исследований и выбор места для размещения новых предприятий. Франчайзер также предоставляет покупателю франшизы хорошо известное имя и рекламу в общенациональном масштабе, что стимулирует спрос на товары или услуги. Потенциальные недостатки данной практики состоят в невозможности обеспечения должного контроля за работой партнеров со стороны франчайзера, что может привести к снижению качества поставляемых продуктов и услуг. Кроме того, франчайзи не должен забывать про отчисления владельцу, которые могут составлять от 2 до 12% от объема продаж.

Тем, кто всерьез рассматривает вариант франчайзинга, мы советуем прежде всего присмотреться к владеющей франшизой компании и тщательно проанализировать предлагаемый договор. Следует обратить внимание на такие аспекты, как история судебных тяжб и банкротств, личности исполнительного директора и топ-менеджеров, финансовая информация, товары, которые должен закупать франчайзи, а также их поставщики. Кроме того, предпринимателю следует поговорить с как можно большим числом других франчайзи — это лучший источник информации о реальном положении дел в компании. На сайте *Wild Bird International* (<http://www.wbi.com>) можно найти список из 26 вопросов, которые эта компания рекомендует потенциальным покупателям ее франшизы задать существующим франчайзи. Вообще говоря, Интернет становится одним из самых мощных орудий в руках франчайзера, но следует отдавать себе отчет в том, что юридически компания не обязана публиковать в Сети какие-либо сведения. Далеко не все компании говорят о потенциальных недостатках своей франшизы столь же открыто, как *Wild Bird International*. В табл. 6.3 перечислены некоторые вопросы, на которые рекомендуется найти ответы перед покупкой франшизы, чтобы повысить собственные шансы на успех.

Участие в бизнес-инкубаторе. Одна из наиболее привлекательных возможностей для начинающих бизнес «с нуля» предпринимателей — участие в так называемых бизнес-инкубаторах. Бизнес-инкубатор предлагает предпринимателям совместные офисные площади и помощь в менеджменте. Работая в одном помещении, менеджеры получают возможность делиться друг с другом информацией об особенностях местного бизнеса, оказывать финансовую и маркетинговую помощь.

Такие структуры существуют уже два десятка лет и предназначаются для «выращивания» новых компаний. Сегодня бизнес-инкубаторы составляют значительный сегмент малого бизнеса: к настоящему времени их число в США увеличилось с 385 в 1990 г. до почти тысячи. Многие инкубаторы создаются на базе некоммерческих организаций, включая органы государственной власти и университеты, специально для помощи начинающим предпринимателям и создания рабочих мест. Однако в последние годы в США наиболее активно развиваются коммерческие бизнес-инкубаторы, число которых возросло с 24 в начале 1999 г. до 213 в мае 2000 г. На волне Интернет-коммерции одни предприниматели начали создавать бизнес-инкубаторы, чтобы помочь другим бизнесменам и их э-компаниям. После того как многие онлайн-фирмы оказались на грани банкротства, аналогичная судьба постигла и инкубаторы. Наибольшим успехом пользует-

Таблица 6.3
Некоторые вопросы при выборе франшизы

Вопросы о предпринимателе	Вопросы о франчайзере	Перед тем, как подписать договор...
1. Будет ли каждодневная работа в этом бизнесе приносить мне удовольствие? 2. Соответствует ли выбор моему образованию, опыту и целям? 3. Хочу ли я работать по установленным компанией-франчайзером правилам?	1. Какую помощь компания предлагает в выборе места, первоначальных затрат и получения кредита? Обеспечивает ли она текущую техническую и маркетинговую поддержку, обучение и развитие? 2. Спустя какое время типичный франчайзи начинает получать прибыль? 3. Сколько франчайзи потеряли франшизу в течение последнего года и почему?	1. Осознаю ли я риски, связанные с этим бизнесом, и готов ли я принять их? 2. Показывал ли я уставные документы компании и договор юристу? 3. Понимаю ли я все условия договора?

Источники: Thomas Love, «The Perfect Franchise», *Nation's Business* (April 1998), 59–65; and Roberta Maynard, «Choosing a Franchise», *Nation's Business* (October 1996), 56–63.

ются некоммерческие бизнес-инкубаторы, а также структуры, ориентированные на определенные рыночные ниши или классы предпринимателей, а именно на женщин и представителей национальных меньшинств. Основная ценность инкубатора заключается в опыте его главного представителя-наставника, который является одновременно и консультантом, и образцом для подражания, и духовным лидером. Для предпринимателей инкубатор — это еще и возможности установить отношения сотрудничества, учиться на ошибках друг друга.

Интернет-компании

За время, прошедшее с предыдущего издания этой книги, тысячи э-компаний успели обанкротиться, а акции высокотехнологичных фирм существенно потеряли в цене. И тем не менее роль Интернета в нашей обычной жизни и в бизнесе продолжает возрастать; ежедневно, если не ежечасно, появляются новые виртуальные компании. Например, известный электронный магазин товаров для животных *Pets.com* разорился, однако небольшая, специализировавшаяся на торговле дорогими игрушками и прочими товарами для домашних животных *SitStay GoOut Store* (<http://www.ststay.com>) по-прежнему получает достаточно высокую прибыль. От э-магазина *Garden.com* остались одни воспоминания, но *Etera* (<http://www.etera.com>) — онлайн-торговец растениями из штата Вашингтон — процветает, а объем его э-продаж достиг \$30 млн в год. По данным журнала «The Industry Standard», кризис конца 2000 — начала 2001 г. удалось пережить не менее 50% всех э-торговцев потребительскими товарами. Как и другие малые предприятия, многие Интернет-компании заранее обречены на провал, но не меньшая их часть непременно сумеет выжить и стать преуспевающими организациями. Формирование малых предприятий есть процесс воссоздания и обновления экономики, а значит, огромный мыльный пузырь Интернет-компаний — еще одно подтверждение турбулентного, но процветающего состояния американской экономики.

Создание Интернет-компаний

Создатели Интернет-компаний сталкиваются с теми же трудностями, что и основатели других малых предприятий. Впрочем, на их пути встречаются и уникальные проблемы. Традиционное малое предприятие — например, парикмахерскую, ясли-сад или небольшой ресторан — можно открыть на собственные сбережения, в крайнем случае занять деньги у друзей или получить банковский кредит. Бизнес можно наращивать постепенно, начав с нескольких клиентов и понемногу расширяя их круг. Проблемы с товарами и услугами решаются по мере возникновения — предприниматели учатся на собственном опыте. С другой стороны, для создания Интернет-компаний часто требуется значительный начальный капитал, необходимый прежде всего для построения технологической инфраструктуры, без которой ни о каком бизнесе не может быть и речи. Кроме того, мир Интернета отличается высокой динамикой, поэтому э-предприниматели не могут позволить себе роскоши постепенного развития и обучения на собственных ошибках. Например, если web-сайт выходит из строя слишком часто, компания может быть обречена: у пользователей Сети слишком широкий выбор, а значит, э-компания вряд ли получит шанс на «исправление». На «метод проб и ошибок» попросту не остается времени. Механизм работы сайта должен быть отлажен еще до того, как им воспользуется первый посетитель. В этом разделе мы расскажем о некоторых элементах процесса создания Интернет-компаний, отталкиваясь от накопленных на настоящий момент знаний в этой области.

Все начинается с идеи. Как и всякое малое предприятие, Интернет-компания начинается с жизнеспособной идеи, к тому же она должна соответствовать быстро изменяющемуся миру Интернета. Создателям *Cache Flow Inc.* пришла идея облегчить доступ к часто посещаемым web-страницам путем хранения наиболее популярных страниц на локальных серверах (*кэширование*). В соответствии с результатами одного из исследований вероятность того, что высокотехнологичная идея превратится в успешный бизнес, составляют 6 : 1 000 000. Хорошая идея для Интернет-компаний означает возможность ее быстрой адаптации и достаточного быстрого роста масштабов деятельности. Э-компании сами по себе отличаются повышенной гибкостью и способностью адаптироваться к среде, однако аналогичными качествами должна обладать и исходная идея. Кроме того, для продвижения («раскрутки») требуются инновационные методы маркетинга в Интернете. Например, компания *HotMail* обеспечила себе высокие темпы роста за счет того, что каждый клиент стал носителем рекламы ее продукта для друзей и коллег.

Составление бизнес-плана. Учитывая скорости изменений в Интернете, традиционный бизнес-план обычно морально устаревает уже к моменту написания. Интернет-предпринимателям приходится «сочинять истории» о том, почему их идея является тем зерном, из которого вырастет новый крупный э-бизнес. Предприниматель должен убедить венчурных капиталистов или потенциальных сотрудников присоединиться к рискованному проекту, обладающему огромным потенциалом, но не дающему никаких гарантий. План должен содержать восемь основных пунктов:

1. Описание бизнеса и его уникальности.
2. Характеристика потенциальных покупателей и потребностей рынка.

3. Ключевой ингредиент бизнеса, который и привлечет миллионы потребителей.
4. Почему потребители придут на этот сайт, а не на сайт фирмы-конкурента.
5. Что уже сделано, включая партнерства или начальные контакты с потребителями.
6. Прошлое предпринимателя и его роль в компании.
7. Сведения о местонахождении компании, основных руководителях, контактная информация.
8. Сведения об имеющихся финансовых средствах, потребностях в финансировании и персонале, прогнозы развития на год вперед.

Обратите внимание, что многие из этих тем присутствуют и в традиционном бизнес-плане, о чем уже говорилось во вставке «Из первых уст». В случае с Интернет-компанией необходимо сократить весь этот материал до лаконичного и интересного для инвестора проекта, который можно быстро объяснить и так же быстро адаптировать в случае, если того потребует ситуация.

Привлечение начального капитала. Интересная история, рассказанная страстно, с энтузиазмом, возможно, окажется решающей для привлечения столь необходимого начального капитала. Источников его может быть сколь угодно много: это и семья, и друзья, и личные сбережения, и кредит. От других малых предприятий Интернет-компания отличается большим объемом начальных инвестиций. По оценкам *Forrester Research*, затраты на открытие нового бизнеса в Сети колеблются в пределах от \$2 млн до \$40 млн. Один из наиболее популярных источников начального капитала — так называемые инвесторы-ангелы, состоятельные лица, как правило, имеющие опыт и связи в бизнесе, готовые поверить в идею предпринимателя и вложить в нее личные средства. В этот момент предприниматель может уволиться с основного места работы и полностью посвятить себя новому проекту: подать заявки на необходимые лицензии и патенты, нанять технических консультантов, приступить к маркетингу нового товара или услуги и т. д. Что немаловажно, «ангелы» оказывают помощь в организации бизнеса: помогают налаживать связи, находят талантливых сотрудников, дают советы по различным вопросам.

Разработка и тестирование товара или услуги. Успех в привлечении «стартового» капитала означает необходимость разработки и тестирования предложения компании. На этой стадии нанимаются работники и консультанты, приобретается или разрабатывается технологическая инфраструктура, возможно, арендуется офис и иные необходимые помещения. Кроме того, предпринимателю необходимо уладить все юридические и финансовые формальности. Привлекать юристов и банкиров необходимо в самом начале процесса, а не тогда, когда компания уже попала в беду, нуждается в тех или иных консультациях или планирует вот-вот провести эмиссию ценных бумаг. Но основную роль на этом этапе играет, по мнению большинства экспертов, «системный архитектор», специалист, способный воплотить предпринимательскую мечту в жизнь посредством подбора и наладки аппаратного и программного обеспечения. Кроме того, в создании товара или услуги и предложении их широкой публике участвуют специалисты по программному обеспечению, разработчики web-сайтов, разработчики товаров, администраторы сети. Конечным результатом данной стадии процесса является работающая технология реализации идеи, пусть даже и базового уровня.

В мире э-бизнеса критическую важность имеет *надежность*. Например, серия поломок на web-сайте *eBay* чуть было не уничтожила компанию. Ситуация, когда доступ к сайту оказался невозможен на протяжении более чем 20 часов, привела коллекционеров и инвесторов в ярость. Руководство *eBay* наняло технического специалиста, в обязанности которого вменили недопущение подобных ситуаций в будущем. Причем этому специалисту была назначена заработная плата, размер которой превышал оклад исполнительного директора *eBay*. **Бесперебойное функционирование технологий — вопрос жизни и смерти Интернет-компаний.** Создатели сайта *Google*, например, открыли его для публики только после проведения альфа- и бета-тестирования (см. «Лидерство онлайн»).

ЛИДЕРСТВО ОНЛАЙН ПРАВИЛЬНЫЙ ПОДХОД К ПОИСКУ

Ларри Пейдж и Сергей Брин встретились в 1995 г., когда работали над докторскими диссертациями в Стэнфордском университете. Там-то они и решили совместно разработать поисковую систему, поначалу названную «BackRub». Летом 1998 г., «отшлифовав» технологию, соавторы на время прекратили научную деятельность и целиком посвятили себя «доведению до ума» поисковой системы, к тому времени переименованной в «Google» (<http://www.google.com>).

Первоначально все работы велись в гараже одного из друзей Л. Пейджа и С. Брина, а «местом для проведения совещаний» служил обычный стол для пинг-понга. Для совершенствования продукта был избран путь *альфа-тестирования* (группе пользователей предлагается технология, собирается обратная информация и вносятся коррективы). «Группой пользователей» стали студенты и преподаватели Стэнфорда. После нескольких недель испытаний Л. Пейдж и С. Брин пришли к выводу о том, что созданная ими базовая технология достаточно надежна и достойна быть представленной более широкой аудитории. Однако прежде чем официально открывать web-сайт, соавторы решили провести вторую серию испытаний, *бета-тестирование*. На этом этапе посетителей сайта предупреждали, что работа над поисковой системой еще не завершена. Пользователи должны были знать, что разработчики стремятся «сделать систему лучше, а не хуже», как выразился Л. Пейдж. Открыв доступ к «Google», создатели системы поневоле должны были следить за потребностями реальных пользователей. А кроме того, еще на подготовительном этапе программный продукт приобрел верных поклонников: первые пользователи высоко оценили возможность участия в бета-тестировании, т. е. фактически в создании сайта. «Раскрутка» целиком осуществлялась за счет устных коммуникаций. Пользователи были весьма довольны новой системой и охотно делились своими впечатлениями с друзьями и знакомыми. В сентябре 1999 г., когда состоялось официальное открытие «Google», трафик сайта измерялся уже не тысячами, а миллионами пользователей.

Основа успеха «Google» — простота дизайна. Размещение исключительно текстовой рекламы «облегчает» внешний вид и ускоряет загрузку сайта. Цель — ответить на запрос пользователя как можно быстрее, проще и точнее. В настоящее время компания работает над новым поколением технологий, имеющих расширенные возможности поиска и новые способы представления информации сразу на нескольких платформах. А «отцы-основатели» уверены, что «главной задачей "Google" был, есть и будет ответ на любой поисковый запрос».

Источники: Larry Page and Sergey Brin, «Merits of a Beta Launch», *Business 2.0* (March 2000), 180; «When Larry met Sergey,» <http://www.up-mag.com/themag/feature1.htm> (July 31, 2001); <http://www.google.com/press/overview.html> (July 31, 2001); and <http://www.google.com/press/milestones.html> (July 31, 2001).

Открытие компании. «Открытием», «запуском» называется официальное предложение товаров и услуг компании широкой аудитории через Интернет. На этой стадии развития наибольшее внимание следует уделять маркетингу. Интернет-компания не может позволить себе планируемые на несколько лет мероприятия по созданию и развитию бренда; сделать себе «имя» необходимо практически за одну ночь. Образ компании создают привлекательный логотип и красивый и удобный web-сайт. Если у компании еще нет названия, его необходимо выбрать или изменить таким образом, чтобы в сознании потребителей оно ассоциировалось с уникальным характером сайта. Например, сайт *Ask.com*, посвященный ответам практически на любые вопросы, был как нельзя более кстати переименован в *Ask Jeeves* («Спроси у Дживза»).

На этом этапе для создания шумихи вокруг компании можно привлечь компетентное агентство по связям с общественностью, что поможет привлечь и клиентов и инвесторов. Не менее важно создать *сообщество покупателей*, с тем чтобы они сами распространяли информацию о новой компании. На сегодняшний день наибольшей популярностью пользуются сайты, пользователи которых имеют возможность обмениваться мнениями по интересующим их вопросам.

Amazon.com предлагает своим покупателям и просто посетителям писать рецензии на книги (которые затем увидят другие потребители) и оценивать полезность отзывов других пользователей. Участники аукционов *eBay* оценивают свои впечатления от купли-продажи, при этом агрегированная оценка каждого участника отображается в виде соответствующего значка. Многие участники стремятся поддерживать высокий статус в сообществе, а значит, внимательно следят за своими показателями. Клиентам также предлагаются чаты, доски объявлений и информационная рассылка. Все вместе это делает *eBay* круглосуточным форумом для людей, испытывающих страсть к торговле или просто увлекающихся различными хобби. Идея сообщества покупателей хороша тем, что людям нравится участвовать в механизме обратной связи и общаться с другими, имеющими схожие интересы индивидами.

Дополнительное финансирование. Практически каждой Интернет-компании требуются дополнительные средства для роста и расширения. Предприниматель должен платить работникам заработную плату, поддерживать инфраструктуру, осуществлять маркетинговую деятельность. Кроме того, по мере развития компании могут потребоваться новые сотрудники, дополнительные офисные площади, новое оборудование или программное обеспечение. Наиболее очевидный источник финансирования на данном этапе — *венчурный капитал*. Как уже говорилось ранее, фирмы венчурного капитала — это группы компаний или частных лиц, вкладывающих деньги в новую перспективную организацию в обмен на долю участия в собственности и прибылях. Например, в 1999 г. наибольшие средства в Интернет-компанию вложила американская организация под названием *Softbank Venture Capital*. Другим источником венчурного капитала могут быть крупные корпорации, желающие занять свое место в развивающейся экономике Интернета. *Microsoft, Cisco Systems, Intel* и другие корпорации вложили в новые э-компании огромные суммы денег, а взамен получили доли собственности в реципиентах. Многие Интернет-компании создают у себя советы директоров, стараясь тем

самым создать ощущение стабильности и постоянства, вывести свой бизнес на качественно новый уровень. Совет директоров следит за тем, чтобы компания сохраняла ориентацию на ключевые факторы своего успеха.

Создание партнерств. Еще одна роль, которую часто играет совет директоров, заключается в образовании альянсов с другими компаниями, без которых невозможен рост фирмы. В Интернете различают два вида партнерств. Если фирме требуется маркетинговая помощь и видимость на рынке, она подбирает себе в партнеры крупную, давно существующую организацию, способную помочь небольшой компании добиться быстрого увеличения показателя осведомленности. Второй тип предполагает участие компании-партнера в деятельности фирмы (обслуживание клиентов, логистика, складирование или доставка товаров). Фирма может передать партнеру часть функций, а сама сконцентрироваться на главных, стратегических вопросах. Например, *Shoebuy.com* для снижения собственных затрат на маркетинг создала стратегические альянсы с несколькими известными торговыми сайтами. Кроме того, *Shoebuy* тесно сотрудничает с производителями обуви, доставляющими покупателям заказанную обувь непосредственно со своих складов.

Открытая эмиссия акций. Конечным этапом развития Интернет-компании часто становится первая публичная эмиссия акций. Многие Интернет-коммерсанты мечтают о том, чтобы достичь высоких темпов роста, преобразовать компанию в открытое акционерное общество и разбогатеть на увеличении курса акций. И хотя надежды на «быстрое обогащение» в последнее время сбываются все реже, большинство владельцев Интернет-компаний стремятся к выпуску акций и превращению фирмы в акционерное общество. На этой стадии предприниматель начинает переговоры с банками, заинтересованными в участии в эмиссии, и собирает команду финансистов, юристов и других специалистов, которые готовят и осуществляют эмиссию. Как правило, полученные от частных инвесторов средства используются для дальнейшего развития компании и упрочения ее рыночных позиций.

Управление растущим бизнесом

Итак, компания создана и начала работать. Как ею управлять? Порой случается так, что самоуверенность, творческий подход и внутренний контроль (характерные черты предпринимателя) с развитием бизнеса идут во вред и финансовому состоянию новой фирмы, и самому владельцу. Практичный предприниматель, давший жизнь фирме, стремится довести до совершенства каждый ее элемент. Однако после того как начальный этап пройден, фокус внимания должен быть перемещен на менеджмент, на формирование стиля управления компанией. Предприниматели, оказавшиеся неспособными изменить стиль менеджмента в соответствии с новыми масштабами бизнеса, становятся для него скорее обузой. В этом разделе мы рассмотрим стадии, через которые проходит новая фирма, и адекватные им методы планирования, организации, лидерства и контроля.

Стадии роста

Новая фирма проходит через несколько различных стадий, каждая из которых требует от предпринимателя особых управленческих навыков. Стадии развития компании представлены на рис. 6.5.

1. **Старт.** На этой стадии основные проблемы бизнеса связаны с производством товаров или услуг, привлечением первых покупателей, обеспечением необходимых денежных средств. На стадии старта до сих пор находятся многие Интернет-компании, хотя некоторые, такие как *Amazon.com* и *Yahoo!*, уже перешли на стадию выживания и приближаются к этапу успеха.
2. **Выживание.** Компания проявила себя как работоспособная коммерческая организация. Она производит товары или услуги и имеет достаточное число клиентов. Начинаются проблемы с финансами: необходимо обеспечить генерирование и оборот денежных средств, прибыльную работу фирмы в целом. Увеличиваются масштабы компании, возрастает ее прибыль.
3. **Успех.** Фирма твердо стоит на ногах и приносит прибыль. Системы и процедуры позволяют ей в случае необходимости варьировать темпы производства. Владелец может остаться у руководства компанией либо вручает «штурвал» менеджерам-профессионалам.
4. **Взлет.** Главная проблема данной стадии — обеспечение высоких темпов роста компании и их финансовое обеспечение. Собственник фирмы должен научиться делегировать полномочия менеджерам и сотрудникам, а компания — найти дополнительный капитал для инвестиций на основном направлении роста. Это ключевой момент в жизни фирмы. Залог успеха — адекватный

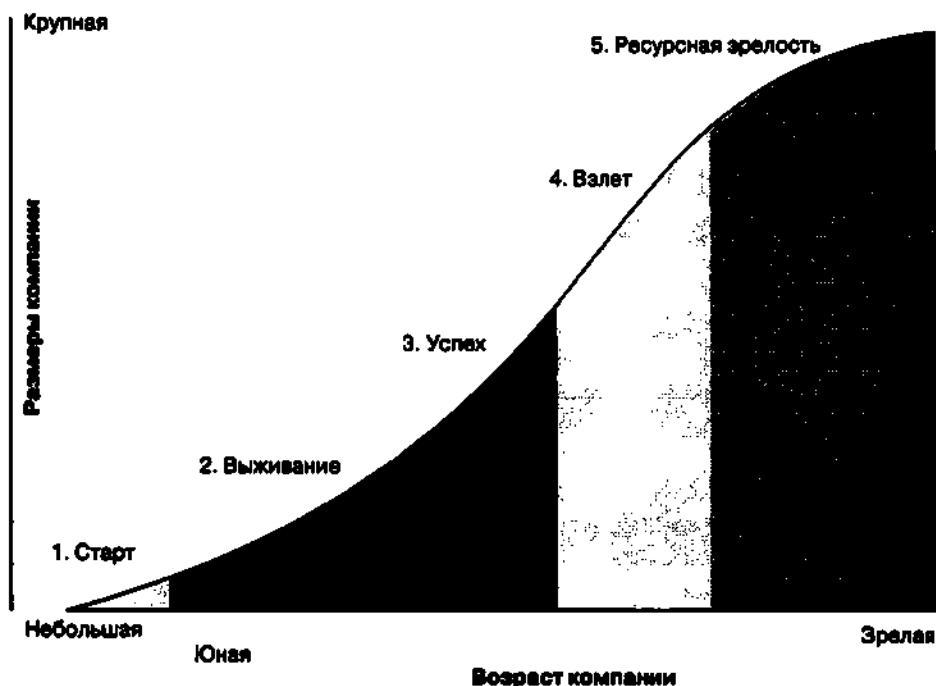


Рис. 6.5. Пять стадий роста новой фирмы

Источник: Neil C. Churchill and Virginia L. Lewis, «The Five Stages of Small Business Growth», *Harvard Business Review*, May-June 1993, 30–50.

менеджмент. Проблема заключается в сохранении преимуществ малого предприятия по мере роста компании.

5. *Ресурсная зрелость*. На этой стадии компания имеет значительные финансовые достижения, но повышается вероятность утраты преимуществ малых фирм (гибкость и предпринимательский дух). Компания имеет достаточный штат и финансовые ресурсы, чтобы работать как зрелая организация с развитыми системами планирования и контроля.

Планирование

На стадии формирования планирования как такового не существует, обычно вся плановая деятельность сводится к составлению бизнес-плана, ибо основная задача компании — выживание. По мере роста значение планирования возрастает, но обязательный характер оно приобретает только на стадии успеха. Вспомните, в гл. 1 упоминалось, что планирование означает постановку целей и определение необходимых для их достижения задач и ресурсов. Проблемы выбора целей, разработки стратегий и планов по их реализации мы рассмотрим в гл. 7–9. Важно, чтобы предприниматели рассматривали первоначальный бизнес-план как живой документ, который развивается по мере роста компании или изменения рынка. Йохан Верхим создал компанию *Application Technologies*, которая разрабатывает и лицензирует технологии упаковки товаров широкого потребления, взяв за основу бизнес-план, написанный им еще в бытность студентом Университета штата г. Сан-Диего. Тогда профессор поставил ему «четверку» с минусом, но концепцию одобрил и призвал Й. Верхима воплотить ее в жизнь. Й. Верхим и его друг-студент, теперь менеджер по маркетингу в *Application Technologies*, консультировались с венчурными капиталистами, профессорами и другими экспертами, постоянно дорабатывая и совершенствуя свой бизнес-план.

Организация

На первых двух стадиях роста организационная структура фирмы имеет неформальный характер: все работники подчиняются одному человеку — владельцу. Где-то на стадии успеха в компании появляются функциональные менеджеры, на которых возлагается часть обязанностей, прежде выполнявшихся собственником. Развитие организационной структуры начинается с появлением менеджеров по финансам, производству и маркетингу. На следующих стадиях менеджерам приходится учиться делегировать полномочия подчиненным, происходит децентрализация управления. Если у фирмы имеется несколько производственных линий, для каждой из них могут быть созданы руководящий отдел или подразделение. Организация должна нанимать талантливых менеджеров, которые будут эффективно управлять ее деятельностью во время бурного роста, преодолевая неизбежно возникающие трудности. Чем крупнее становится компания, тем больше в ней устанавливается различных правил, процедур и иных предписаний. Например, Тара Кронбау открыла небольшое кафе при колледже, добилась успеха и вскоре управляла еще тремя такими же заведениями. Вскоре у предпринимательницы возникла потребность в унификации деятельности кафе, для чего было разработано руководство, включавшее детальные правила, процедуры и описания рабочих заданий, необходимых для того, чтобы менеджеры и сотрудники каждого

заведения руководствовались одними и теми же принципами. Более подробно проблемы организации рассматриваются в гл. 10–14.

Лидерство

На ранних стадиях развития компании первостепенную роль в ней играет лидер, руководитель. Его видение будущего и личные характеристики формируют первоосновы культуры компании, способствуют (препятствуют) укоренению в ней таких вечных ценностей, как качество, эффективность, сервис, этика. Предпринимателям, отличным специалистам в области производства или маркетинга, иногда недостает простых человеческих качеств. К стадии успеха владелец фирмы должен или научиться самостоятельно мотивировать работников, или пригласить менеджеров, которые смогут это сделать. В противном случае ей никогда не суждено «уйти на взлет».

При переходе от безраздельной преданности делу на ранних этапах к активным коммуникациям, необходимым на последующих стадиях развития, собственника компании подстерегают немало подводных камней. Чарльз Барнард, владелец *Foot Traffic*, сети из восьми специализирующихся на продаже носочных изделий магазинов, уверен в том, что с ростом компании менеджер обязан уделять все большее внимание общению во всех его формах. «Основную массу времени, — говорит Ч. Барнард, — приходится носиться сломя голову то с одним делом, то с другим. Об окружающих и подумать-то некогда. Но без общения с сотрудниками вы не добьетесь ничего путного». ⁸ Президент компании *Foreign Candy* (штат Айова, США) отмечал, что рост его предприятия во многом связан с тем вниманием, которое собственник уделяет потребностям работников. Он предпринял ряд усилий по сближению с сотрудниками, провел среди них опрос и выяснил, как они относятся к фирме, нашел способы расширения участия работников в управлении. Благодаря стилю лидерства предпринимателя компания вошла в стадию взлета, имея сильную корпоративную культуру и сотрудников, которые стремятся к развитию организации.

Значение руководства важно еще и потому, что у многих мелких фирм возникают сложности с наймом квалифицированных работников. Особенно больно нехватка рабочей силы бьет по развивающимся высокими темпами компаниям. Сильная корпоративная культура помогает привлекать и удерживать лучших сотрудников. Дополнительную информацию о руководстве организацией вы найдете в гл. 15–19.

Финансовый контроль

Финансовый контроль необходим на всех стадиях роста фирмы. На первых этапах достаточно простого изучения руководителем бухгалтерской отчетности и личного наблюдения за деятельностью сотрудников. На стадии успеха в фирме появляются оперативные бюджеты, внедряются систематизированные системы контроля. На этапе взлета в компании, как правило, усложняется бюджетное планирование, возникает потребность в системе нормативного учета затрат и компьютерного составления статистических отчетов. На стадии зрелости ресурсов эти механизмы контроля еще более усложняются.

Именно такие потребности возникли в *Amazon.com* по мере международного расширения компании. Например, для стандартизации процедур и выхода на

прибыльный уровень исполнительный директор *Amazon* Джефф Безос поручил эксперту разработать компьютерную систему контроля всех операций компании. Разговор о контроле мы продолжим в гл. 20–22.

Управленческое решение

Мы отмечали, что большинство э-компаний находятся на стадии формирования. Не является исключением и *DVD Empire*. А применительно к процессу создания Интернет-компаний фирма находится на этапе «открытия». Ее основатели, Джефф Рикс и Жан-Мишель д'Арканджело, придумали хорошую идею и имели возможность использовать качественную технологическую инфраструктуру, разработанную и протестированную в крупной компании (*Pro-Am Safety*). Это-то и позволило им открыть бизнес в Интернете, используя личные и семейные сбережения. Кроме того, нельзя не учитывать и опыт Рикса-старшего. Отец посоветовал молодым предпринимателям не гнаться за «быстрыми деньгами». Молодые люди прислушались к словам опытного менеджера, и *DVD Empire* развивается медленно, но последовательно. Основное внимание уделяется повышению надежности своего сайта, с тем чтобы его посетители обязательно вновь возвращались за покупками. В настоящее время *DVD Empire* приближается к этапу 5, когда для поддержания роста ей потребуется дополнительное финансирование. Основатели компании пока не задумывались о поисках венчурного капитала, но в его отсутствие им вряд ли удастся добиться расширения потребительской аудитории. Кроме того, предпринимателям, скорее всего, придется создать партнерства с другими компаниями. Продолжится ли рост *DVD Empire* или компания пополнит ряды разорившихся малых предприятий? Время покажет. Пока что дела у Дж. Рикса и Ж.-М. д'Арканджело идут хорошо.

Вопросы

1. Дэн Маккиннон, владелец одного-единственного самолета, зарегистрировал новую авиакомпанию. Для этого ему понадобилось составить 10 тыс. страниц руководств, приобрести 50 тыс. багажных ярлыков, приобрести страховку на \$500 млн и инвестировать еще \$300 тыс. на обучение работников. Одна только инспекция стоит \$18 тыс. Как вы оцениваете эти предварительные условия для начала предпринимательской деятельности? Почему Д. Маккиннон не отказался от своей идеи?
2. В чем, по-вашему мнению, состоит роль малого бизнеса в экономике любой страны?
3. Почему возможность создания малых предприятий так привлекает иммигрантов, женщин и представителей этнических меньшинств?
4. Вспомните шесть характерных черт предпринимателя. Какие две из них совпадают с чертами менеджеров крупных компаний? Какие две не свойственны им вовсе?
5. Почему приобретение уже существующей фирмы или франшизы связано со значительно меньшими рисками, чем создание нового предприятия?
6. Если бы вы открывали свое дело, вам бы пришлось искать идею или у вас есть готовый проект?

7. Многие предприниматели говорят, что практически не занимаются планированием, просто записывают свои мысли в блокноте. Могут ли они преуспеть?
8. Чем отличается заемное финансирование от собственного? На каких источниках они основываются?
9. В чем состоят отличия фирмы на стадии формирования от компании на этапе успеха?
10. В чем разница между созданием онлайн-компании и обычного малого предприятия, например мастерской по ремонту автомобилей или небольшого ресторана? Какова роль альянсов и партнерств в онлайн- и традиционном бизнесе?
11. Существуют ли отличия в функциях планирования и контроля в онлайн- и традиционных фирмах и если да, то какие?

Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте

Оцените свой предпринимательский потенциал

Оцените самого себя по приведенным ниже 15 характеристикам, используя следующую шкалу:

- 1 — совершенно не согласен
- 2 — не согласен
- 3 — согласен
- 4 — полностью согласен

- ___ 1. Я умею превращать идеи в конкретные дела и результаты.
- ___ 2. Если я заинтересован в проекте, то могу не спать ночами, работая над ним.
- ___ 3. Я готов идти на жертвы ради долгосрочной выгоды.
- ___ 4. В детстве меня считали скорее «сорвиголовой», нежели «паинькой».
- ___ 5. Я часто обнаруживаю незаметные для других тенденции, взаимосвязи и структуры.
- ___ 6. Мне всегда нравилось проводить большую часть времени в одиночестве.
- ___ 7. Меня называют упрямым человеком.
- ___ 8. Я предпочитаю работать вместе со сложным, но компетентным, а не конгениальным, но менее сведущим человеком.
- ___ 9. В детстве я работал почтальоном, продавал лимонад или занимался другим «малым бизнесом».
- ___ 10. Обычно я выполняю свои «новогодние обещания».
- ___ 11. Меня трудно отговорить, я стою на своем, даже когда сталкиваются с серьезными препятствиями.
- ___ 12. Я быстро восстанавливаюсь после эмоциональных травм.
- ___ 13. Я готов использовать все свои сбережения и, возможно, потерять их ради своего дела.

- _____ 14. Я устаю от ежедневной рутины.
_____ 15. Если я чего-то хочу, я четко знаю, чего именно.

Подсчет баллов. Сложите все 15 оценок. Если вы набрали 50–60 баллов, ваш предпринимательский потенциал очень высок; 30–50 баллов — у вас неплохие шансы стать хорошим предпринимателем, были бы желание и мотивация; ниже 30 баллов — ваш предпринимательский потенциал, скорее всего, невелик.

Вернитесь к каждому пункту и подумайте, что вы можете изменить, чтобы повысить (или понизить, в зависимости от ваших карьерных интересов) свои предпринимательские качества.

Практика менеджмента: этическая дилемма

Чак Кэмпбелл мог быть доволен: его только что назначили на пост исполнительного директора молодой Интернет-компании, за которой стоят несколько ведущих венчурных капиталистов Силиконовой долины. Отличная работа, хорошая зарплата, фондовые опционы, возможность быть соучредителем и создавать одну из по-настоящему великих э-коммерческих организаций — что еще нужно молодому бизнесмену? Спустя несколько дней после назначения Чак принял участие в презентации для новой группы потенциальных инвесторов. Дополнительные средства позволили бы компании усилить маркетинг, улучшить качество сервиса, выделить деньги на развитие. По окончании презентации инвесторы на словах согласились предоставить компании не менее \$15 млн.

Но радостному настроению вскоре пришел конец. Однажды вечером, когда Чак уже собирался домой (было около 21 часа) к нему подошла Бетти Марс — контролер компании, недавно вышедшая из длительного отпуска. Чак не ожидал увидеть ее на работе в столь поздний час, но не успел он и рта открыть, как Бетти объяснила все сама. Оказывается, цифры, которые Чак представил венчурным капиталистам, были фальшивкой. «План роста доходов построен на абсолютно нереальных предположениях, — сказала Бетти. — Этот прогноз ни за что не сбывается». Чак был поражен. Он велел Бетти отправляться домой, а сам решил остаться и еще раз изучить все показатели.

В 23 часа Чак все еще находился в своем кабинете, размышляя, что же ему делать. Он убедился, что цифры и впрямь были сильно завышены, но большинство из них были статистически достижимы (правда, вероятность этого была ничтожно мала). Но больше всего его беспокоил тот факт, что сумма дохода при дополнительном инвестировании была взята «с потолка», о чем не мог не знать участвовавший в презентации один из менеджеров компании. И именно этот завышенный показатель вызвал основной интерес у венчурной фирмы. Чак осознавал, что на карту поставлено само существование компании. Если он сообщит инвесторам о подлоге, акции компании резко упадут в цене, а о \$15 млн инвестиций, скорее всего, можно будет забыть.

Что бы сделали вы?

1. Вы бы промолчали. Конечно, компании вряд ли удастся достичь прогнозируемых результатов, и у руководителя потребуют объяснений. Но, с другой

стороны, для новых э-компаний данная ситуация — обычное дело. Ни о каком скандале не может быть и речи.

2. Заключили бы сделку, но потом рассказали бы всю правду. Объяснили, что контролер долгое время была в отпуске, а вы возглавили компанию совсем недавно и не имели возможности лично проверить все цифры.
3. Вы бы как можно быстрее проинформировали руководство венчурной компании. Немедленно избавились бы от всех, кто имел отношение к подготовке заведомо неверных данных.

Источник: Адаптировано из Kent Weber, «The Truth Could Cost You \$16 Million», *Business Ethics* (March-April 2001), 18.

Сетевой серфинг

1. **Это вы можете?** Вы никогда не задумывались над созданием собственного бизнеса? Конечно, у предпринимательства много плюсов, но есть и масса минусов. На представленных ниже сайтах содержится информация, которая позволит вам дать сбалансированную оценку преимуществ и недостатков управления собственной фирмой. На каждом из них предлагается тест, после прохождения которого мы советовали бы вам оценить свои перспективы как предпринимателя.

<http://www.liraz.com/webquiz.htm>

<http://www.bondbusiness.co.za/Entrepreneurship%20Checklist.htm>

<http://www.beina.com/quiz.html>

Критический анализ

Компания *Radiata Software*

Основатели одной из самых «горячих» молодых софтверных компаний десятилетия собрались в кабинете Роба Ларсона. *Radiata Software* основали три друга-студента, только что окончивших колледж. Компания занимается разработкой программного обеспечения для небольших оказывающих профессиональные услуги фирм. Предлагаемые ею программные пакеты быстро завоевали популярность у «соло-профессионалов» — бухгалтеров и специалистов по финансовому планированию, а также у владельцев малых предприятий, которым не хватает средств на приобретение «взрослых» программных комплексов. Имея постоянную клиентуру, *Radiata* смогла расширить товарную линию и открыть web-сайт, ставший единым информационным ресурсом по учету и финансам для малых предприятий. Одной из наиболее популярных возможностей сайта являются электронные доски объявлений, где соло-профессионалы обмениваются мнениями, обращаются к коллегам за консультациями, рассказывают истории из жизни «свободных агентов».

Но вслед за несомненным успехом к *Radiata* пришли и проблемы. Высокие темпы роста обернулись бесконечной чередой проблем с управлением персоналом, разработкой новых программных продуктов и услуг, маркетингом, ведением переговоров о новых контрактах и т. д. Роб, которому, собственно, и принадлежит идея компании, является исполнительным директором; два других основателя

тоже занимают высокие должности и имеют свои обязанности, но все трое участвуют в решении практически всех вопросов бизнеса. Любое решение они принимают совместно; иногда на обсуждение уходят часы, а то и дни. Недавно Сьюзен Бойд, представительница венчурной фирмы, посоветовала отцам-основателям привлечь к делу профессиональных менеджеров. «Вы по-прежнему будете руководить компанией, — сказала она. — Но поймите, за шесть лет *Radiata* выросла настолько, что ею нельзя управлять как новой, маленькой фирмой. Вы должны выходить на новый уровень, а для этого необходима помощь профессионалов». Основатели компании согласились с ее словами, и Сьюзен быстро нашла главного администратора, директора по информатизации и финансового директора. Все трое обладали столь необходимыми молодой компании знаниями и опытом, и все были уверены, что теперь *Radiata* сможет расти еще быстрее и добьется еще большего успеха.

«Так почему же этого не происходит?» — задает вопрос Роб двум своим друзьям сейчас, когда после назначения новых менеджеров прошло шесть месяцев. Тройка учредителей и тройка менеджеров изначально оказались в двух противоборствующих лагерях. Основатели компании дружат с первого курса колледжа, до недавнего времени даже жили вместе, да и сейчас проводят совместные вечеринки. Поэтому то, что они обсуждают дела компании отдельно от новичков-менеджеров, — совершенно естественно. Чувствуя, что их оставляют «за бортом», трое менеджеров постепенно сблизилось, и теперь уже они игнорируют учредителей. В самом начале все шестеро договорились проводить регулярные совещания по понедельникам, однако предлоги для отмены очередной встречи находились слишком часто. А даже если совещание все-таки проводилось, то все вопросы учредители обсуждали между собой заранее. Разумеется, вскоре менеджеры последовали примеру «старших». Завтра предстоит обсудить перспективы слияния с крупной компанией — разработчиком программного обеспечения. «Они нас просто проглотят, — сказала Джесси. — На идее управления собственным бизнесом можно будет поставить крест».

«Ха! — саркастично хмыкнул Тай. — Думаешь, мы придемся им по вкусу? Думаю, наша «команда мечты» из профи-менеджеров сейчас где-то обсуждает свою собственную стратегию. Им нужна эта сделка, к тому же на их стороне Сьюзен. Кто, по-твоему, теперь на самом деле правит компанией?»

«Слушайте, — вмешался Роб, — мы должны признать, что во многом это наша вина. Мы всегда были против них. Мы ведь никогда толком не пытались сделать их частью компании, поделиться своими идеями и видением. Мы же каждый день встречаемся без них и принимаем решения у них за спиной. Помните, как мы подписали договор о сотрудничестве с бухгалтерской фирмой и даже не посоветовались с ними? Не специально, конечно, но это ничего не меняет. Ну, а сейчас они обсуждают то же, что и мы, только стремятся к иному результату. Я слышал от Сьюзен, что наш директор по информатизации будто бы собирается покинуть «корабль». Мол, она разочаровалась, чувствует себя ненужной и только зря теряет время. Не думаю, что Сьюзен и ее венчурная фирма обрадуются этому. У нас могут возникнуть серьезные проблемы. У кого-нибудь есть конструктивные предложения?»

Вопросы

1. Что лежит в основе всех проблем в *Radiata*? Как сблизить противоборствующие стороны и нормализовать работу компании?
2. Какие функции менеджмента сейчас требуются больше всего: планирование, организация, лидерство или контроль? Обсудите.
3. Что, по вашему мнению, основатели должны делать в этой ситуации? Что должны делать новые менеджеры?

Источник: *Regina Fazio Maruca*, «Entrepreneurs versus Executives at Socaba.com», *Harvard Business Review* (July–August 2000), 30–38.

Примечания

- ¹ *Christopher Caggiano*, «Net Flix», *Inc. Tech*, No. 1 (2001), 38–41.
- ² Основано на информации из «Market Share», *Inc.*, State of Small business 2001 (May 29, 2001), 25–26; и «The Soloists», *Inc.*, State of Small Business 2001 (May 29, 2001), 37–39.
- ³ *Paul Korzeniowski*, «Jumpin' Juniper», *Business2.Com* (May 15, 2001), 24–25.
- ⁴ *John Case*, «The Origins of Entrepreneurship», *Inc.*, June 1989, 51–63.
- ⁵ *Michael Harvey and Rodney Evans*, «Strategic Windows in the Entrepreneurial Process», *Journal of Business Venturing* 10 (1995), 331–347.
- ⁶ *Paul Reynolds*, «The Truth about Start-ups», *Inc.*, February 1995, 23; *Brian O'Reilly*, «The New Face of Small Business», *Fortune*, May 2, 1994, 82–88.
- ⁷ В российском законодательстве выделяются следующие основные организационно-правовые формы коммерческих предприятий: полное товарищество, товарищество на вере, общество с ограниченной ответственностью, открытое или закрытое акционерное общество. Кроме того, возможна частная предпринимательская деятельность без образования юридического лица. Частное предпринимательство — это коммерческая деятельность отдельного гражданина с целью получения прибыли. Необходимо также отметить, что частную предпринимательскую деятельность должны также зарегистрировать физические лица — участники товариществ. Полное товарищество — это хозяйственное товарищество, участники которого (полные товарищи) в соответствии с заключенным между ними договором занимаются предпринимательской деятельностью от имени полного товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им имуществом. Товарищество на вере (коммандитное товарищество) — это хозяйственное товарищество, в котором наряду с полными товарищами имеется один или несколько участников-вкладчиков. Последние несут риск убытков, связанных с деятельностью товарищества, в пределах сумм своих вкладов и в отличие от полных товарищей не принимают участия в деятельности товарищества (т. е. не имеют права голоса и права заключать сделки). Они имеют первоочередное право на получение процента от прибыли предприятия. Общество с ограниченной ответственностью (ООО) — это общество, учрежденное одним или несколькими лицами, уставный капитал которого разделен на доли в соответствии с учредительными документами. Ответственность участников ООО ограниченная:

они не отвечают по его обязательствам и несут риск убытков, связанных с деятельностью ООО, в пределах своих вкладов. Акционерное общество (АО) — это хозяйственное общество, уставный капитал которого разделен на определенное количество акций. Акционеры не отвечают по обязательствам АО и несут риск убытков, связанных с деятельностью АО, в размерах стоимости принадлежащих им акций, т. е. ограниченную ответственность. Акционерные общества делятся на два типа: закрытые и открытые.*

-
- * Michael Barrier, «The Changing Face of Leadership», *Nation's Business*, January 1995, 41–42.

История с продолжением

Часть II. Сложности в среде Ford

За сто лет своего существования компания Генри Форда стала настоящей американской иконой. Кто бы мог представить, что уже в конце 2001 г. Жак Нассер, агрессивный и потому часто критикуемый австралийский бизнесмен, простоявший у руля компании всего-то три года, будет «высажен на обочину». Ж. Нассер решил, что необходимо что-то делать с бюрократической корпоративной культурой, и попытался вывести компанию из одного из самых страшных в ее истории кризисов — истории с шинами «Firestone». Но слишком уж много ударов обрушилось на Ford! Проблемы и с этикой, и с социальной ответственностью, и с изменением культуры, и с усилением конкуренции в США и за рубежом. В конечном итоге Ж. Нассера попросили оставить компанию.

А началось все в августе 2000 г., когда на первые полосы газет попала история с покрышками «Firestone», которыми комплектовались внедорожники «Ford Explorer». Протектор этих шин отслаивался от корда, результатом чего могла быть (и были) автокатастрофа (иногда со смертельным исходом). И хотя Ж. Нассер взял весь огонь на себя, оставив руководство японской Bridgestone/Firestone в относительной неприкосновенности, ни та, ни другая сторона партнерства не захотела признавать свою вину. Вместо этого менеджеры начали показывать пальцами друг на друга, разрушая тем самым восходящие еще к временам Г. Форда и Харви Файрстоуна взаимоотношения. Firestone отозвала 6 млн своих покрышек, но обвинила Ford в неграмотной конструкции автомобиля. Ford, в свою очередь, заявила о бесплатной замене 13 млн установленных на «Эксплореры» шин «Wilderness AT» (причем даже тех, которые считались безопасными). Но тут «дровишек» в разгоревшийся «пожар» подбросила Firestone. Организация отзыва шин не выдерживала критики. Сначала потребители и дилеры испытывали чувство разочарования, затем у них возникли опасения за последствия, а в конечном итоге они утратили доверие к обеим компаниям. Руководителей Ford и Firestone вызвали для дачи объяснений в конгресс США. Все это время происходили новые аварии, расследовались старые, и список погибших насчитывал уже более двухсот человек. Кто был прав, Ford или Firestone? Этично ли Ford решила проблему? На эти

* Закрытое акционерное общество (ЗАО) — это акционерное общество, акции которого распределены лишь среди его участников или иного ограниченного круга лиц. Открытое акционерное общество (ОАО) — это акционерное общество, участники которого могут отчуждать принадлежащие им акции без согласия других акционеров. — Прим. перев.

темы сказано и написано очень много, но ответы, скорее всего, станут известны еще не скоро.

Кризис кризисом, а генеральная и функциональная среды *Ford* продолжали динамично развиваться. *General Motors* обновила модельный ряд грузовых автомобилей, а *Toyota* выпустила новые «спортивно-хозяйственные» внедорожники «*Highlander*» и «*Sequoia*». Качество автомобилей «*Ford*» ухудшалось, соответственно увеличивались расходы на гарантийный ремонт и снижалось доверие потребителей. Кроме того, компания *Ford* приобрела ряд европейских автомобильных брендов, включая «*Volvo*» и принадлежавший *BMW* «*Land Rover*», а потому должна была решать проблемы экономического спада в Европе. Как и другие автопроизводители, *Ford* решил привлечь новых покупателей новыми функциями и элементами дизайна. «Это отражение общего спада на рынке, — объяснял глава *Ford Europe* Давид Турсфилд. — Чтобы активизировать продажи, необходимы инновационные решения. Именно их *Ford* и предлагает». Не будем забывать и о кризисе американской экономики, из-за чего компания была вынуждена досрочно отправить на пенсию 5 тыс. сотрудников. Добавим к этому \$3 млрд затрат на отзыв шин. Наконец, необходимо восстановить подмоченные скандалом отношения с дилерами и поставщиками. И вот среди этого «бала» совет директоров *Ford* объявил об отставке Жака Нассера и назначении на его место Билла Форда-младшего. Б. Форд-мл., которому сейчас сорок с лишним лет, стал первым возглавившим компанию прямым потомком отца-основателя после отставки в 1979 г. Генри Форда II.

Известный своей активной природоохранной позицией, Б. Форд-мл. сразу заявил, что в рамках мероприятий по реформированию компании *Ford Motor* станет лидером в сфере экологической безопасности. Обширный список «экологических инициатив» можно найти на web-сайте *Ford*. Нельзя сказать, чтобы все они были предложены Б. Фордом, но сам факт их существования, безусловно, характеризует компанию как социально ответственную. Например, вместе с агентством *Environmental Defence* компания собирается «предоставлять покупателям полную информацию об экологической чистоте автомобилей, продаваемых в Северной Америке». *Environmental Defence* поддерживает сайт «*For My World*», где можно познакомиться с «зелеными рейтингами» различных моделей автомобилей. Кроме того, *Ford* проводит эксперименты по окраске машин водоземulsionными красками, оптимизации вредных производственных процессов и решению проблем дорожных пробок.

Конечно, эти меры направлены лишь на часть среды, в которой оперирует *Ford*. Биллу Форду и его менеджерам предстоит решить проблемы качества, нормализовать, наконец, ситуацию с шинами «*Firestone*», поставить на конвейер новые, улучшенные модели. Своих планов относительно реформирования семейной компании Б. Форд-мл. не раскрывает. «Пересмотру подвергнется все, каждый актив, каждое региональное отделение, — заявил он. — Мы продолжаем оптимизацию бизнес-портфеля.» В ноябре 2001 г. компания объявила, что ее австралийская дочерняя фирма разработает и будет производить новую модель для местного рынка, что позволит создать ни много ни мало 10 тыс. новых рабочих мест. Новая модель под кодовым названием «*Raptor*» должна будет составить конкуренцию новым автомобилям *General Motors*. Несмотря на многочисленные трудности, *Ford* подает признаки восстановления после кризиса.

Вопросы

1. Найдите информацию о скандале вокруг шин «Firestone» в Интернете или в печатных изданиях. Подготовьте доклад или письменный отчет о том, считаете ли вы действия Ford в этой кризисной ситуации этичными и почему.
2. Посетите web-сайт Ford и просмотрите страницы, посвященные экологической, образовательной и т. д. инициативам компании. Обсудите их значение для корпоративной культуры.

3. Ford Motor основал предприниматель, и в свое время это было малое предприятие. Охарактеризуйте роль компании для экономики и культуры США.

Источники: <http://www.ford.com>, January 8, 2002; Tim Burt, «Thursfield Champions Ford of Europe», *Financial Times*, November 28, 2001, <http://news.ft.com>; Verginia Marsh, «Ford Launch Could Create 10000 Jobs in Australia», *Financial Times*, November 15, 2001, <http://news.ft.com>; Kathleen Kerwin and Joann Muller, «Bill Ford Takes the Wheel», *BusinessWeek Online*, November 1, 2001, <http://www.businessweek.com>; Charles Child and Mary Connelly, «Nasser Out; Bill Ford Takes Over», *Automotive News*, October 29, 2001, <http://www.autonews.com>; «Ford Concern on Europe Downturn», *BBC News*, September 10, 2001, <http://news.bbc.co.uk>; Jamie Butters, «Job Cuts at Ford Likely to Increase», *Auto.com*, August 10, 2001, <http://www.auto.com>; «Tire Trouble: The Ford-Firestone Blowout», *Forbes*, June 20, 2001, <http://www.forbes.com>.

ЧАСТЬ III

ПЛАНИРОВАНИЕ

Бобры — одни из самых «трудолюбивых» животных. А также очень пугливые. Если, гуляя вдоль берега дикой реки, вы вдруг услышите тихий всплеск, не удивляйтесь — возможно, это один из них, испугавшись вас, незаметно нырнул в воду. Бобры сооружают сложные плотины, являющиеся их жилищами-хатками. Верите или нет, но эти на первый взгляд хаотичные нагромождения построены по строго определенному плану.

Действия бобров направляются природным инстинктом, но им никак не откажешь в стратегической способности выбора места для «гидротехнических» сооружений. Бобер должен определить наилучшее место для всей плотины и для своей хатки в ней, а также найти «строительные материалы». Все эти решения подчинены общей стратегии: защитить семейство, обеспечить ему условия для жизни и расширения (совсем как корпорация). Сам того не понимая, бобер, как и менеджер, должен осознать проблему, выбрать один из нескольких вариантов действий и «принять решение» относительно места строительства. Если место, размер и структура плотины выбираются неправильно (например весеннее половодье затопляет хатки), бобрам придется все начинать сначала. Точно так же и в бизнесе: если товар плохо продается, или производственный процесс не позволяет обеспечить планируемый выпуск, или у сотрудников отсутствует должная мотивация, менеджер рано или поздно осознает необходимость пересмотра решения, переосмысления стратегии и разработки нового плана.

Многие действия менеджеров (принятие решений, формулирование стратегии, разработка плана действий), как и бобров, скрыты от сторонних наблюдателей. Результаты труда менеджеров ощущают люди внутри организации и за ее пределами. Если руководство предпринимает правильные действия, корпорации удастся выжить в неопределенной среде и выстоять под натиском конкурентов.

Глава 7

ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Краткое содержание главы

Что такое цели и планы?

Значение целей и планов

Цели организации

Миссия организации

Цели и планы

Иерархия целей

Критерии эффективности целей

Типы планирования и организационные результаты

Управление по целям

Единовременные и постоянные планы

Ситуационные планы

Планирование в кризисных ситуациях

Планирование в условиях нового рабочего места

Традиционные подходы к планированию

Современные подходы к планированию

Учебные цели

Изучив эту главу, вы получите представление о:

1. Целях и планах организаций и их взаимосвязи.
2. Концепции миссии организации и ее влиянии на постановку целей и планирование.
3. Типологии целей организации и их иерархической структуре.
4. Характеристиках эффективных целей.
5. Четырех стадиях процесса управления по целям.
6. Различиях между единовременными и постоянными планами.
7. Трех стадиях разработки планов действий в кризисных ситуациях и важности данного типа планирования.
8. Отличиях планирования в условиях формирования нового рабочего места от традиционных подходов.

Управленческая проблема

Построенное на Гранд-Виктория-стрит в Белфасте в 1971 г. двенадцатиэтажное здание *Europa Hotel* стало символом надежды и красоты в испытывавшем огромную потребность в них городе. *Europa* стала первой в Северной Ирландии гости-

ницей с ванными комнатами в номерах и популярным ночным клубом на последнем этаже. Но уже через месяц после открытия в гостинице прогремел взрыв, ответственность за который взяла на себя Ирландская республиканская армия (так называемый мощный удар по британскому капитализму). В течение следующих четырех лет в отеле произошло еще двадцать взрывов. В результате руководство гостиницы решило создать вокруг входа полосу безопасности, а всех постояльцев и багаж досматривать на предмет оружия. Туристы отказались от услуг *Europa* сразу. В отеле остались только бизнесмены да освещающие североирландский конфликт журналисты (для них гостиница стала наилучшей точкой для ведения репортажей). В течение последующих лет бизнес понемногу наладился, но *Europa* оставалась для террористов мишенью номер один. К 2001 г. число произошедших в ней взрывов достигло 30; и по званию «самый взрываемый отель в мире» *Europa* уступает только гостинице *Holiday Inn* в Сараево. И все же четырехзвездочный отель выжил и остается одной из главных достопримечательностей Белфаста. Более того, эти события только закалили управляющего отелем Джона Тонера и его менеджеров. В каждой кризисной ситуации руководство *Europa* следовало тщательно продуманному плану обеспечения безопасности гостей и персонала, восстановления здания и возвращения к нормальной работе в максимально короткие сроки. Теперь, говорит Дж. Тонер, «все, кто здесь работает, только и думают, что о безопасности».¹

Как вы думаете, что помогло Europa Hotel выжить и даже преумножить число своих клиентов? Что можно сделать для того, чтобы подготовить организацию к неожиданным проблемам и кризисам?

Одна из главных обязанностей менеджеров — определение будущего состояния организации и путей перехода в него. Но насколько целесообразны планы на будущее в неопределенной, постоянно изменяющейся среде? Тем более, что с повышением степени неопределенности сталкиваются большинство организаций (см. гл. 1). Террористические атаки 11 сентября 2001 г. заставили менеджеров задуматься над действиями компаний в подобных ситуациях, что вызвало новый интерес к организационному планированию, и прежде всего к разработке планов на случай возникновения непредвиденных проблем.

В некоторых организациях, особенно в небольших, планирование имеет неформальный характер; в других менеджеры придерживаются четкого порядка составления планов. В компании определяется основная цель (миссия), которая конкретизируется в формальных задачах и стратегических планах. *Royal Dutch/Shell, IBM, Mazda, United Way* — во всех этих компаниях процесс стратегического планирования имеет непрерывный характер: пересматривается и уточняется миссия, ставятся новые цели, разрабатываются новые планы. Все делается для того, чтобы удовлетворить новым требованиям внешней среды и интересам важнейших заинтересованных групп: местных жителей, собственников или акционеров. Во многих из этих компаний разрабатываются и *ситуационные планы* действий в чрезвычайных ситуациях, таких как торнадо, землетрясение и прочие кризисы.

В гл. 1 мы рассматривали четыре функции менеджмента — планирование, организацию, лидерство и контроль. Каждая из них имеет огромное значение для управления организацией, но основополагающей является планирование. Именно из планирования «проистекают» все остальные функции. И в то же время планирование —

самая противоречивая, неоднозначная управленческая функция. Оно не позволяет менеджменту внести ясность в неопределенное будущее или «приручить» высокотурбулентную внешнюю среду. Или, как заметил госсекретарь США, генерал Колин Пауэлл: «После встречи с реальным противником любой план трещит по швам».

В этой главе мы и попытаемся разобраться в том, что представляет собой процесс планирования и как менеджеры составляют эффективные планы, способные изменяться параллельно с развитием ситуации. Особое внимание будет уделено целям организации и их постановке, потому что именно с этого и начинается планирование. Затем мы обсудим различные типы разрабатываемых в организациях планов, в том числе планирование в кризисных ситуациях. В заключение будут рассмотрены новые подходы к планированию, в которых акцент делается на участии в составлении и внедрении стратегии и работников, и покупателей, и партнеров, и представителей других заинтересованных в деятельности компании групп. Более подробно проблемы стратегического планирования мы будем обсуждать в гл. 8. Там же исследуются различные варианты стратегического поведения в условиях конкурентной среды. А гл. 9 посвящена процессу принятия решений. Эффективные методы принятия решений — залог успеха и в процессе постановки целей, и в разработке планов организации, и при выборе стратегического направления развития.

Что такое цели и планы?

Понятия целей и планов — неотъемлемая часть жизни любого общества. Цель — это желаемое состояние, достичь которого в перспективе и пытается организация. Значение целей определяется тем, что каждая организация существует ради некоего результата, а цели позволяют как определить его, так и довести информацию до сотрудников и общества. План является «маршрутом» движения организации к поставленным целям, включающим схемы распределения ресурсов, календарные графики, промежуточные задачи. Цели — это «маяк», конечные результаты; планы — «корабль», имеющиеся в распоряжении на текущий момент средства. Термин планирование объединяет «маяк» и «корабль»; это процесс определения целей организации и методов их достижения.

На рис. 7.1 представлены уровни целей и планов в организации. Процесс планирования начинается с изложения миссии, определяющей главную цель, или результат деятельности, организации, прежде всего с позиций сторонних наблюдателей. Миссия является основой для стратегического уровня целей и планов (уровень компании), которая, в свою очередь, формирует тактический уровень (уровень подразделений) и, далее, операционный (уровень отделов).

Топ-менеджеры обычно отвечают за выработку *стратегических* целей и планов, отражающих основные идеи относительно эффективности и производительности организации (см. гл. 1). *Тактические* цели и планы составляют менеджеры среднего звена: главы основных подразделений или функциональных единиц. Так, руководитель подразделения формулирует тактические планы в рамках тех действий, что предписываются возглавляемой им структурной единице стратегическим планом руководства компании. В *операционных (оперативных)* планах определяются процедуры и процессы для нижних уровней организации, т. е. для отделов

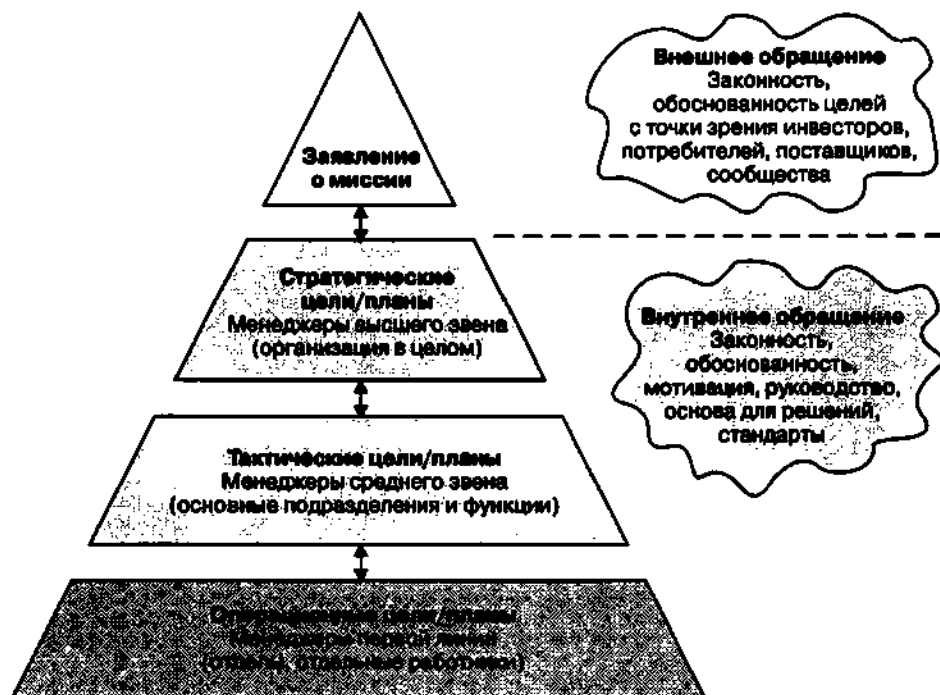


Рис. 7.1. Уровни целей/планов в организации

и работников. Менеджеры первой линии и мастера разрабатывают оперативные планы решения конкретных задач и осуществления конкретных процессов, необходимых для достижения тактических и стратегических целей. Планирование на каждом уровне поддерживает все нижеследующие.

Значение целей и планов

Сложность современной бизнес-среды и неопределенность будущего приводят к тому, что многие менеджеры фокусируют все свое внимание не на долгосрочных целях и планах, а на операционных вопросах и краткосрочных результатах. И это притом, что планирование в подавляющем большинстве случаев положительно сказывается на результатах деятельности. Помимо увеличения финансовой и производственной отдачи, цели и планы всех уровней, представленных на рис. 7.1, необходимо разрабатывать еще и потому, что они представляют собой *внешние* и *внутренние обращения*, направленные соответственно к внешним и внутренним по отношению к организации аудиториям. Выступление с этими обращениями обеспечивает организации значительные выгоды:

- **Обоснование.** В декларации о миссии содержится информация о том, что представляет собой организация и для чего, собственно, она существует. Для внешних заинтересованных групп (инвесторов, потребителей и поставщиков) заявление о миссии несет информацию об обоснованности действий компании, а значит, они и общество в целом благосклонно относятся к организации,

а следовательно, принимают факт ее существования. Четко сформулированная, привлекательная декларация о миссии положительно воздействует на работников компании, способствует повышению степени их вовлеченности в процесс труда, ибо сотрудники ясно видят цели, к которым стремится организация. Так, представители организаций, входящих в список «100 лучших компаний-работодателей в Америке» журнала «*Fortune*», обычно отмечают наличие у их сотрудников ощущения целенаправленности и смысла бизнес-деятельности. Например, миссия компании — производителя медицинской техники *Medtronic* звучит так: «Облегчать боль, восстанавливать здоровье и продлевать жизнь».

- *Источник мотивации и вовлеченности.* Осознание целей означает, что работники понимают, к каким конкретным результатам стремится компания или подразделение. Отсутствие четких целей отрицательно сказывается на мотивации и вовлеченности работников. Цель отвечает на вопрос: «зачем существует организация или подразделение?» План подсказывает сотрудникам, какие действия они должны предпринять для достижения цели. Цели и планы способствуют идентификации работника с организацией; они мотивируют сотрудников, позволяют достичь снижения уровня неопределенности, задают четкие ориентиры.
- *Руководство к действию.* Цели и планы определяют направление движения, привлекают внимание сотрудников к конкретным задачам и способствуют концентрации усилий на их выполнении. В *Hartford Technology Services Co.*, например, установлены такие цели: создать базу данных покупателей, провести опрос на предмет удовлетворения покупателей и заключить договоры на обслуживание с десятью новыми клиентами.
- *Основа для принятия решений.* Устанавливая цели и составляя планы, менеджеры получают представление о том, чего стремится добиться организация, а значит, принимают такие решения, которые нацеливают внутреннюю политику, роли, деятельность, структуры, продукты и расходы на получение желаемого результата. Решения, принимаемые на всех уровнях организации, должны соответствовать принятому плану.
- *Стандарты деятельности.* Цели и определяют результаты деятельности организации, и выступают критериями их оценки. Если перед организацией была поставлена цель добиться увеличения объема продаж на 15%, а реальный прирост составил 17%, значит, менеджеры превзошли установленный для них стандарт. Например, высшее руководство *Procter & Gamble* постановило к 2006 г. довести объем продаж товаров широкого потребления до \$70 млрд, что в два раза выше текущего уровня.

Вообще процесс планирования как таковой заставляет менеджеров немного отвлечься от повседневной рутины. Если организация постепенно отходит от принятых целей и планов, она незаметно для себя начинает движение к краю пропасти, что и произошло с *Amex Life Insurance*, дочерней компанией *American Express*. Новый президент смогла предотвратить падение компании, добившись внедрения всеохватывающей системы планирования. Этот пример наглядно иллюстрирует возможности процесса планирования по оздоровлению организации.

КОМПАНИЯ AMEX LIFE INSURANCE

Сара Нолан знала, что председатель совета директоров *American Express* — настоящий фанатик высокого уровня сервиса, но, вступив в должность президента *Amex Life Insurance*, она была поражена волокитой и черепашными скоростями обслуживания клиентов. На оформление изменения адреса места жительства клиента уходило два дня, на отправку нового страхового полиса — минимум десять. Обучение новых работников длилось три месяца. Основная цель С. Нолан состояла в том, чтобы стимулировать сотрудников к совместному труду и перемещению фокуса их внимания на клиентов. Новый президент отдала распоряжение запретить пятерых менеджеров, представлявших различные отделы компании в пустом офисе. В обмен на свое освобождение они должны были представить план реорганизации фирмы. Менеджеры получили три руководящих указания:

1. Все внимание — клиенту.
2. Запрещено копировать используемые сегодня приемы и методы.
3. На реализацию предлагаемых изменений отводится не более шести месяцев.

После выхода руководителей «на волю» от десяти уровней организационной структуры компании остались три, причем сотрудники каждого из них непосредственно контактировали с потребителями. Более 30% работников были переведены в другие подразделения, издержки удалось сократить на 50%, а показатель прибыльности вырос в шесть раз. Используемый С. Нолан подход к планированию помог менеджерам *Amex Life Insurance* вырваться из круга повседневных обязанностей и переориентировать компанию на стратегическую цель — удовлетворение клиентов.²

Цели организации

Постановка целей начинается с высшего менеджмента организации. Первый этап процесса планирования предполагает изложение миссии и формулировку стратегических целей компании.

Миссия организации

На вершине иерархии корпоративных целей находится миссия, или обоснование деятельности организации, т. е. описание ее ценностей, устремлений и причин «появления на свет». Четко сформулированная миссия является фундаментом вытекающих из нее целей и планов. В отсутствие миссии или в случае ее расплывчатой формулировки цели и планы могут противоречить друг другу, увести организацию в неверном направлении.

Декларацией о миссии называется общее определение основных направлений бизнеса и операций организации, отличающих ее от других компаний. В изложении миссии обычно описываются потенциальные рынки и потребители компании, указываются основные точки приложения ее усилий. Из заявлений о миссии общественность имеет возможность почерпнуть информацию о корпоративных ценностях, отношении организации к сотрудникам, политике повышения качества продукции и уровня обслуживания, расположении подразделений компании. Как правило, в декларации о миссии раскрываются и приоритетные цели, и философия компании. На рис. 7.2 представлено заявление о миссии франчайзинговой компании *Mail Boxes Etc.* Короткая, всего в одно предложение, она отражает приверженность компании этичному и добропорядочному бизнесу. Подобные простые заявления о миссии раскрывают суть и основные цели деятельности организации,

а также ценности, которыми она руководствуется. Ниже приводится пример еще одной такой миссии, декларация о миссии сети пиццерий *Bertucci's* со штаб-квартирой в г. Уэйкфилде, штат Массачусетс:

Bertucci's обслуживает своих покупателей как гостей в атмосфере, отражающей традиционное гостеприимство, тепло и достаток итальянского дома.

К ним мы добавляем ценность, качество и сервис, составляющие фундамент, на котором мы уже добились больших успехов и используем его для покорения новых вершин.

Мы работаем для того, чтобы обеспечить наилучший сервис нашим гостям с выгодой для команды работников, акционеров, поставщиков и, в конечном счете, общества в целом.³

Итак, в декларации о миссии обычно описывается цель коммерческой деятельности, а также ценности, которыми руководствуется компания.

Цели и планы

Описывающие состояние организации в будущем общие утверждения называются **стратегическими целями**. Они относятся не к конкретным подразделениям или отделам, а к компании в целом. Стратегические цели часто называют *официальными*, или *формальными, целями*, так как в них формулируются намерения организации. Например, Пат Келли основал компанию *Physician Sales and Service* и спустя пять лет задался целью сделать ее первой в США общенациональной системой снабжения практикующих врачей, чего вскоре и добился. Теперь П. Келли стремится к превращению *PSS* во всемирного дистрибьютора медицинских товаров. *Стратегическая цель* компании *Boeing* — сохранить, несмотря на уменьшение объема воздушных перевозок и как следствие снижение спроса на авиалайнеры, ведущие позиции в авиакосмической промышленности. Соответственно в *стратегическом плане* корпорации предусмотрено сокращение объемов производства самолетостроительного подразделения и перераспределение финансовых ресурсов. Производство коммерческих самолетов сокращается на 15%, в связи с чем увольняются 10–15 тыс. производственных рабочих и закрывается линия по сборке «Boeing 737» в Рентоне, штат Вашингтон. Во вставке «Лидерство онлайн» рассказывается об электронной компании *Epiphany*, стратегическая цель

Декларация о миссии <i>Mail Boxes Etc.</i>	
Наша миссия	
Упрощение бизнеса по всему миру посредством нашей дистрибьюторской сети, предоставление индивидуальных и удобных бизнес-решений и сервиса мирового уровня	
Наши базовые ценности	
Забота, честность, справедливость, прямота, доверие, уважение, преданность, подотчетность	

Рис. 7.2. Декларация о миссии *Mail Boxes Etc.*

Источник: <http://www.mbe.com>, August 29, 2001.

которой состоит в выходе на второе место на рынке программ управления взаимоотношениями с потребителями.

ЛИДЕРСТВО ОНЛАЙН

МАЛЫШ *E.piphany* СРЕМИТСЯ ВЫРАСТИ

Исполнительный директор *E.piphany* Роджер Сайбони с гордостью заявляет, что его фирма вышла из младенческого возраста («Мы уже ходим»). Возможно, он слегка преувеличивает, но конкурентам все равно есть о чем задуматься. *E.piphany* сумела оторваться от многих других оперирующих на рынке («всего лишь» \$9 млрд) программного обеспечения для управления взаимоотношениями с потребителями (УВР) компаний. До достижения стратегической цели Р. Сайбони, выхода на второе место (после *Siebel Systems*), молодой фирме еще далеко, но, как считают наблюдатели, вероятность того, что «мишень» будет поражена, весьма высока.

Главный приоритет плана Р. Сайбони — получение прибыли. Пока торговые представители ищут новых клиентов, менеджер контролирует издержки компании. В качестве инструмента продвижения используются не дорогостоящие маркетинговые «блицкриги», а молва и рекомендации существующих клиентов. Например, в 1999 г. на целенаправленную рекламу было потрачено всего \$400 тыс., тогда как конкуренты истратили миллионы долларов. Негласный девиз компании — «цент доллар бережет». Каждое решение принимается с оглядкой на практические результаты. При этом *E.piphany* сумела привлечь крупных клиентов, в том числе примерно 20 из сотни ведущих компаний США и несколько лидирующих высокотехнологичных фирм и э-компаний.

Другой аспект плана Р. Сайбони — построение устойчивых взаимоотношений с людьми и организациями, которые могут помочь *E.piphany* достичь своих целей. Сам Р. Сайбони, в прошлом заместитель председателя *KPMG*, сохранил с ней прекрасные связи, и сегодня практически каждый клиент, руководитель и партнер этой аудиторской фирмы так или иначе связан с *E.piphany*. И даже когда эти отношения перерастают из сотрудничества в конкуренцию, как в случае с Томом Сибелом, главой *Siebel Systems*, менеджер относится к людям с большим уважением.

Благодаря такому вниманию к издержкам, клиентам и взаимоотношениям *E.piphany* близка к своей цели — увеличению выручки на 100% и к получению прибыли в конце 2002 г. А долгосрочный план? Глава *Oracle* Ларри Эллисон уже заметил, насколько укрепилась позиция *E.piphany*. Что до *Siebel Systems*, то этот гигант пока настолько опережает *E.piphany* по доле рынка, что вряд ли рассматривает «малыша» в качестве конкурента. А зря. Конечно, компании, которой всего четыре года отроду, нелегко будет бороться с *Oracle* и *Siebel*, и все же Дж. Сайбони полон решимости опередить соперников — и достичь стратегических целей компании.

Источники: Kim Cross, «Captain Connected», *Business 2.0* (April 17, 2001), 31–33; and Joy D. Russell, «E.piphany Aims at Siebel's Market — Company Says a New Generation of CRM Software Will Give Siebel a Run for Its Money», *VARBusiness* (January 7, 2002), 26.

В стратегических планах определяются действия, или шаги, которые компания намеревается предпринять для достижения стратегических целей, направления размещения ее ресурсов (денег, людей, площадей, оборудования). Как правило, стратегическое планирование имеет долгосрочный характер: действия расписываются на срок от 2 до 5 лет вперед.

Приведем один пример. Небольшая компания планирует за ближайшие три года добиться расширения принадлежащей ей доли рынка с 15 до 20%. Достижение стратегической цели предполагает реализацию следующего плана действий: 1) выделение ресурсов на разработку новых, конкурентоспособных продуктов с высоким потенциалом роста; 2) модернизацию методов производства, что позволит добиться увеличения объемов выпуска и снижения издержек; 3) проведение исследований, направленных на поиск альтернативных способов использования продуктов и услуг.⁴

Результаты, которых должны достичь подразделения и основные отделы фирмы, называются **тактическими целями**. Ответственность за их достижение и реализацию планируемых действий несут менеджеры среднего звена. Тактические цели показывают, что должны делать подразделения, чтобы организация достигла своих стратегических целей.

Тактические планы призваны способствовать претворению стратегических планов и предполагают прохождение определенного этапа стратегии фирмы. Как правило, они имеют более короткий период планирования, обычно — ближайший год. Термин «тактические» заимствован из военной науки. В гражданских организациях тактические планы определяют, что должны делать основные отделы и подразделения в рамках стратегического плана организации. Например, общий, стратегический план цветочной фирмы *1-800-Flowers* может заключаться в превращении компании в ведущего торговца цветами по телефону и Интернету. Это влечет за собой массовые продажи цветов в такие праздники, как День св. Валентина и 8 Марта. Менеджеры по кадрам разработали тактические планы, чтобы в эти пиковые периоды службы приема заказов и обслуживания покупателей были укомплектованы достаточным числом работников. Планы предусматривают обучение сотрудников смежным специальностям, чтобы в случае необходимости они могли переходить из отдела в отдел. Например, в периоды между праздниками сотрудники службы приема заказов могут работать в штаб-квартире или обучать стажеров. Вообще, тактические планы определяют конкретные действия подразделений, направленные на достижение стратегических целей. Разработка тактических действий в соответствии с корпоративной стратегией, как правило, является обязанностью менеджеров среднего звена.

Конкретные результаты, которых должны достичь отделы, рабочие группы и индивидуальные работники, называются **операционными (оперативными) целями**. Эти цели точны и измеримы. «Обработать в течение рабочей недели 150 заказов», «90% заказов доставляются в соответствии с графиком», «сократить в текущем месяце (в сравнении с предыдущим) объем сверхурочных работ на 10%» — вот типичные примеры операционных целей.

Операционные (оперативные) планы разрабатываются на низших уровнях организации, указывают последовательность действий по достижению операционных целей и обеспечивают выполнение тактических планов. На их основе строится вся деятельность руководителей отделов. Операционное планирование предполагает разработку планов-графиков как для менеджеров отделов, так и для отдельных сотрудников.

Графики — важная составляющая планирования, так как они определяют конкретные временные рамки для решения каждой операционной задачи, без чего не

будут достигнуты ни тактические, ни стратегические цели. Операционное планирование должно быть увязано с возможностями бюджета, так как выполнение каждого пункта плана предполагает выделение соответствующих ресурсов.

Иерархия целей

Эффективно разработанные цели организации представляют собой иерархическую структуру: достижение целей низшего уровня означает дальнейшее продвижение к целям более высокого уровня. Такая система называется *цепочкой промежуточных результатов*. Оперативные цели обеспечивают достижение тактических задач, а тактические — решение стратегических задач. За достижение стратегических целей обычно отвечает высшее руководство, тактических — менеджеры среднего звена, операционных — менеджеры первой линии и рядовые сотрудники. С другой стороны, в настоящее время в организациях имеет место тенденция к сокращению числа менеджеров среднего звена и передаче части их полномочий работникам. Таким образом, рядовые сотрудники принимают все большее участие в постановке целей и процессе планирования.

На рис. 7.3 представлен пример иерархии целей организации. Обратите внимание, что стратегическая цель «высокий уровень обслуживания покупателей» трансформируется в цели более низких уровней: «открыть один новый сбытовой офис» и «ответ на запросы покупателей должен занимать не более двух часов».

Критерии эффективности целей

Для того, чтобы процесс постановки целей не превратился в формальную обязанность, следует придерживаться определенных правил и рекомендаций. Характеристики эффективных целей и процесса их постановки представлены в табл. 7.1. Цели организации на всех уровнях (стратегическом, тактическом и операционном) должны обладать следующими характеристиками:

- **Конкретность и измеримость.** По мере возможности цели должны иметь количественное выражение: «увеличение прибыли на 2%», «снижение объема забракованной продукции на 1%», «повышение коэффициента средней эффективности преподавателя с 3,5 до 3,7». В *Sealed Air*, фирме по производству упаковочных материалов, была поставлена (и достигнута) такая цель: снизить на два часа время переналадки оборудования. Не все цели допускают количественное выражение, однако стимулирующий эффект пространственных словесных формулировок весьма низок. На высшем уровне управления цели могут иметь как количественный, так и качественный характер. Самое

Таблица 7.1
Характеристики процесса эффективной постановки целей

Характеристики целей:

- Конкретность и измеримость
- Охват всех ключевых результатов
- Труднодостижимые, но реальные цели
- Четко определенный период
- Непосредственная связь с уровнем вознаграждения

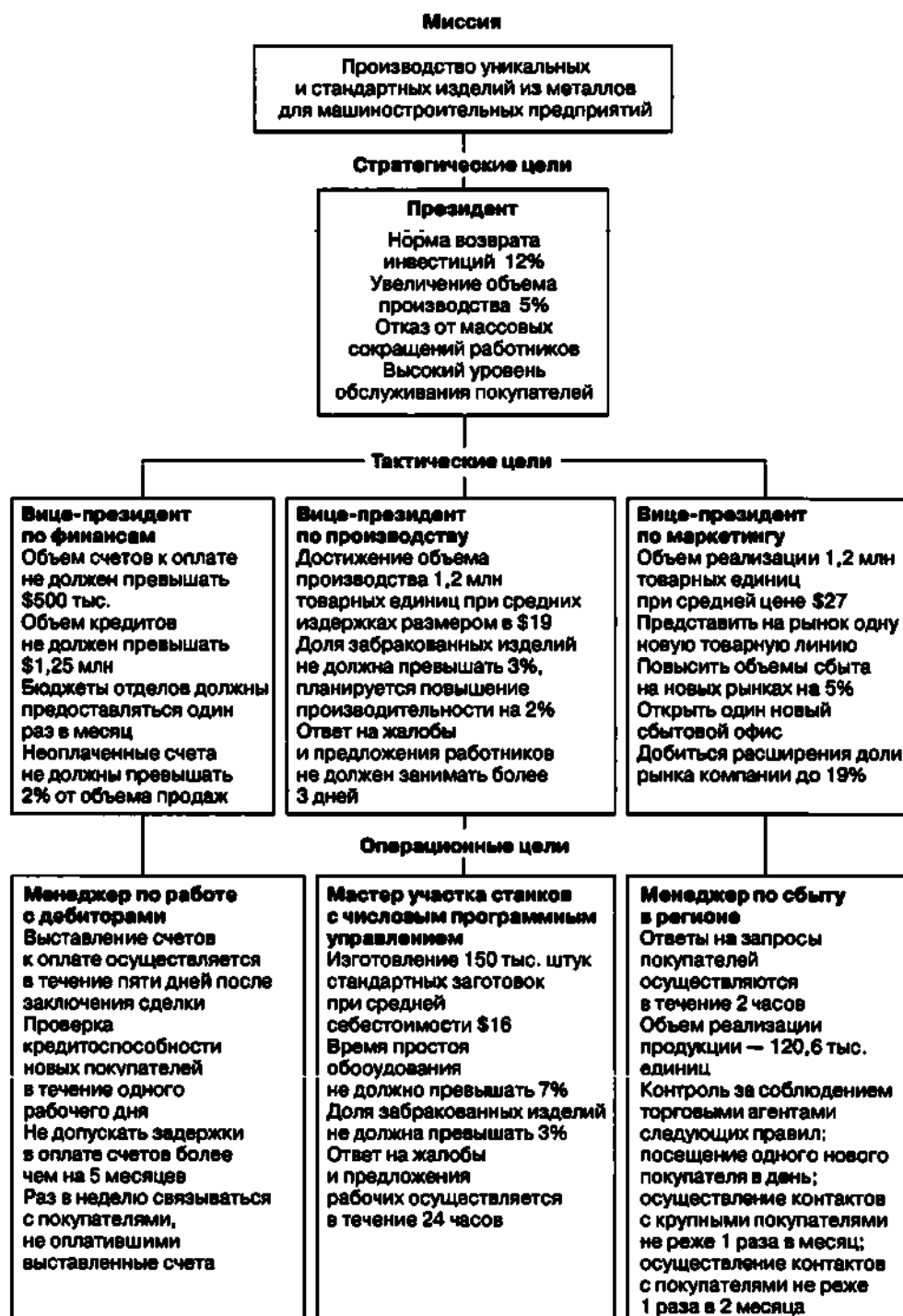


Рис. 7.3. Иерархия целей производственного предприятия

главное, чтобы они были точны и позволяли контролировать прогресс. Например, председатель *SOL Cleaning Service* Лиза Йоронен верит, что команды работников должны сами ставить перед собой цели, но при этом требует полной подотчетности. «Чем больше свободы мы предоставляем людям, — говорит она, — тем больше требуется надежных средств контроля». В заключении каждого нового договора на обслуживание принимают участие не только менеджер *SOL*, но и бригада, которая будет убирать объект. Вместе они определяют цели, по которым клиенты раз в месяц оценивают качество уборки.

- **Охват всех ключевых результатов.** Менеджмент не имеет возможности определить конкретные цели по всем аспектам деятельности организации для каждого работника (если бы это было возможно, число целей было бы настолько велико, что они потеряли бы всякий смысл). Поэтому менеджерам следует выделить несколько ключевых областей: не больше чем четыре-пять для каждого отдела или вида деятельности. Ключевые области — это виды деятельности, от которых в основном зависят результаты компании. Большинство компаний придерживаются сбалансированного подхода к постановке целей. Например, в *Northern State Power Co.* цели охватывают сразу четыре сферы деятельности: финансы, обслуживание (и удовлетворение) потребителей, внутренние процессы, а также инновации и обучение.
- **Труднодостижимые, но реальные цели.** Не так давно менеджер одной из американских фирм подсчитал, что для выполнения всех предложенных руководством задач рабочая неделя его и его подчиненных должна составлять не менее 100 часов. Единственный результат изначально недостижимой цели — ухудшение морального состояния сотрудников. Точно так же постановка простых целей означает снижение мотивации работников к их достижению. Дерзкие, амбициозные цели заставляют работников «тянуться» к ним и тем самым соответствовать высоким стандартам. В компании *3M* идут еще дальше: 30% продаж компании должны составлять товары, разработанные за последние четыре года (ранее только 25%). Это-то и позволяет *3M* выпускать инновационные товары один за другим (в 2001 г. более 500) и оставаться лидером одного из самых динамично развивающихся рынков. Одна из задач менеджмента — контроль над ресурсным обеспечением поставленных целей (время, оборудование и денежные средства, которыми располагают отделы).
- **Четко определенный период.** Постановка целей предполагает указание периодов, за которые они должны быть достигнуты, т. е. определение крайних сроков, дат, к которым необходимо получить поставленные результаты. Например, компания может поставить цель наладить локальную сеть к 30 июня 2003 г. Если цель стратегическая и достигается через 2–3 года, целесообразно определить этапы движения к ней. Так, стратегическая цель по объему продаж может быть поставлена на три года вперед (первый год — \$100 млн, второй — \$129 млн, в третий — на \$165 млн).
- **Непосредственная связь с уровнем вознаграждения.** Воздействие целей на деятельность организации в конечном итоге зависит от повышения заработной платы сотрудников, продвижения их по служебной лестнице или иного, связанного с решением поставленных задач, вознаграждения. Вознаграждение придает поставленным целям значимость и важность. Как правило, фиаско

в достижении представлявшихся реальными целей объясняется факторами, неподконтрольными сотрудникам. Так, неспособность выполнить задачи в финансовой сфере может быть вызвана сокращением спроса или общим экономическим спадом. В таких условиях нельзя требовать от сотрудника достижения цели. И если работнику в трудных условиях удалось добиться выполнения хотя бы ряда задач, он должен быть вознагражден.

Типы планирования и организационные результаты

Планирование и постановка целей необходимы для того, чтобы организация работала эффективно и производительно. Стратегические, тактические и операционные цели направляют работников и ресурсы на достижение конкретных результатов. Получение запланированных результатов определяет организационную эффективность в целом. Для этого менеджеры используют ряд подходов к планированию. Наиболее популярными из них являются управление по целям, одноразовые планы, постоянные планы и ситуационные планы (сценарии).

Управление по целям

Управление по целям (МВО)* — это метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта и работника, используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности организации. Модель МВО представлена на рис. 7.4. Эффективный процесс МВО включает следующие стадии:

1. *Постановка целей.* Самый сложный этап управления. В постановке целей участвуют работники всех уровней. Процесс постановки целей не ограничивается рамками рутинных операций и призван ответить на вопрос: «К чему мы стремимся?» Цели должны быть конкретными и реалистичными, их достижение — ограничено во времени. Кроме того, за решение поставленных задач должны нести ответственность конкретные сотрудники. Цели могут быть количественными или качественными (в зависимости от измеримости желаемых результатов). Количественные цели выражаются в цифрах, например: «В декабре торговый агент К. Джонс должен найти 16 новых клиентов». Качественные цели звучат более пространно: «В следующем году отдел маркетинга должен добиться повышения качества обслуживания потребителей и сокращения числа жалоб клиентов». Очень важно, чтобы в процессе постановки целей принимали участие большинство сотрудников (что стимулирует направленные на их достижение усилия). Если работа ведется в командах, в процессе постановки целей может принимать участие каждый член группы.
2. *Разработка планов действий.* План действий определяет конкретные шаги, необходимые для достижения поставленных целей. Такие планы разрабатываются как для отделов, так и для сотрудников.
3. *Контроль над движением к целям.* Периодически менеджеры должны контролировать «график» движения к целям, чтобы убедиться в выполнении планов

* МВО — Management by Objectives.

действий. «Сверка» обычно осуществляется через три, шесть и девять месяцев после начала планового периода. Однако разработанный «маршрут» не является самоцелью: возможно, ситуация требует изменения намеченного курса. Главное — достижение конечных целей.

4. *Оценка результатов деятельности.* Последняя стадия процесса МВО заключается в оценке достигнутых результатов целей отделов и работников. Оценки могут быть положены в основу системы вознаграждения (например, достигнутый уровень результатов определяет размер заработной платы). Оценка деятельности отдела или компании в целом служит основанием для постановки цели на следующий год, и цикл МВО возобновляется. МВО может применяться во всех компаниях.

Управление по целям должно отвечать нуждам конкретной компании. Например, в компании *Siemens* МВО используется для увеличения общей финансовой эффективности.

КОМПАНИЯ SIEMENS

[HTTP://WWW.SIEMENS.COM](http://www.siemens.com)

Немецкая компания *Siemens* выпускает разнообразную продукцию, от электрических лампочек и мобильных телефонов до газотурбинных генераторов, отличительная черта которых — высочайший уровень инженерных разработок. Однако в последние годы менеджеры компании пришли к выводу, что для успешной конкуренции с американской *General Electric* и финской *Nokia* качества товаров уже недостаточно (за 1996–1998 гг. прибыль *Siemens* сократилась на две трети, да и цены акций компании полетели вниз). Качество должно быть дополнено непрерывными инновациями, сокращением периода производства и жесточайшим контролем над издержками. Исполнительный директор Хенрик фон Пирер разработал план восстановления эффективности *Siemens*, цель которого (стадия 1 МВО) звучала примерно так: упрочить финансовое положение, чтобы через три года выйти с предложением акций компании на американский фондовый рынок.

Менеджеры разработали планы действий (стадия 2 МВО), включавшие: (1) сокращение времени разработки и освоения производства новых изделий; (2) продажу или ликвидацию малоэффективных подразделений и усиление оставшихся посредством приобретений (конечная цель — мировое лидерство); (3) постановку перед менеджерами высоких целей по прибыли и увязку вознаграждения и достигнутых результатов; (4) реформирование бухгалтерского учета в соответствии с американскими стандартами. Затем менеджеры различных бизнес-единиц составили планы действий для своих подчиненных. Оценка прогресса (стадия 3 МВО) осуществлялась на ежеквартальных совещаниях, на которых руководители 14 бизнес-единиц отчитывались в своих результатах непосредственно перед Х. фон Пирером.

В случае несоответствия контрольным показателям менеджеры должны были объяснить причины и предложить корректирующие воздействия. В конце каждого года проводилась общая оценка результатов: корпорации в целом и подразделений в отдельности (стадия 4 МВО). Менеджеры, которые достигли своих целей, получили премии, руководители слабых (начиная с самых отстающих) подразделений были уволены.

В период реализации плана скорость производства и общая финансовая эффективность *Siemens* существенно возросли. Например, если раньше изготовление одного мобильного телефона занимало 13 часов, то теперь новый телефон сходит

с конвейера каждые пять минут. Многие подразделения компании превратились из убыточных в центры прибыли, заметно выросли биржевые котировки. *Siemens* готовится к переводу бухгалтерской отчетности по стандартам США и к листингу на американской фондовой бирже. Таким образом, система МВО помогла настроить всех менеджеров и работников компании на достижение заданных топ-менеджментом целей.⁵

Многие компании, включая *Intel*, *Tenneco*, *Black & Decker*, *Du Pont*, внедрили в своих подразделениях МВО. Большинство менеджеров оценивают МВО как весьма эффективный управленческий метод, ориентирующий сотрудников на решение конкретных задач. Как и при внедрении любой системы, правильное использование МВО позволяет менеджменту рассчитывать на получение определенных выгод.

Таблица 7.2
Преимущества и проблемы МВО

Преимущества МВО	Проблемы МВО
Усилия менеджеров и работников фокусируются на направленных на достижение целей действиях	Перманентные изменения внешней среды не позволяют использовать МВО в качестве основы менеджмента
Применение МВО позволяет добиться улучшения результатов деятельности на всех уровнях организации	Плохие отношения между работодателем и работниками снижают эффективность МВО
Работники мотивированы к достижению целей	Возрастает вероятность конфликта между операционными и стратегическими целями
Цели отделов и работников соответствуют целям компании	МВО вступает в противоречие с механистической структурой организации и воззрениями, не признающими ценности участия работников в управлении
	Связанный с МВО большой объем бумажной работы отнимает слишком много энергии

Правильное использование МВО позволяет компании рассчитывать на целый ряд выгод. Прежде всего фокусирование усилий и менеджеров и работников на движении к корпоративным целям способствует повышению вероятности их достижения. Во-вторых, улучшаются показатели деятельности компании, так как работники заинтересованы в «попадании в цель». Более того, участие сотрудников в процессе постановки целей и распоряжении ресурсами благоприятствует повышению мотивации. В-третьих, цели низших уровней соответствуют целям компании в целом, а значит, способствуют их достижению.

Однако в тех случаях, когда во внешней среде или в компании происходят существенные изменения, эффективность МВО снижается. Для того чтобы правильно, всесторонне оценить деятельность сотрудников и сравнить фактические результаты с целевыми, необходима некоторая стабильность как внутри, так и вне организации. Негативное воздействие на эффективность МВО оказывают напряженные отношения между работодателем и сотрудниками, недоверие между менеджерами и подчиненными. В некоторых случаях происходит подмена одних целей другими, когда, к примеру, внимание работников фокусируется исключительно на оперативных задачах, которые могут не совпадать с корпоративным

целями. В некоторых организациях возникает другая проблема: существующие в них излишне жесткие, механистические полномочия и правила не соответствуют принципам МВО — совместной деятельности начальника и подчиненных. И наконец, МВО предполагает выполнение определенного объема бумажной работы. Но если отчеты превалируют над реальными усилиями, значит, действенность МВО начинает снижаться.

Единоновременные и постоянные планы

Единоновременные планы разрабатываются для достижения целей, которые вряд ли возникнут когда-либо еще в будущем. **Постоянные планы** используются для координации повторяющихся рабочих заданий. В табл. 7.3 представлены основные типы тех и других планов. К единовременным планам относятся в основном различные программы и проекты. Наиболее важные постоянные планы — это

Таблица 7.3
Типология единоновременных и постоянных планов

Единоновременные планы	Постоянные планы
Программы: Планы достижения определенных целей Крупные проекты, выполнение которых может потребовать нескольких лет Масштабные планы; могут включать несколько проектов Примеры: создание авиалайнера «Boeing 777», орбитальной космической станции	Политика организации: Общее руководство действиями Основывается на общих целях/стратегическом плане организации Определяет рамки для принятия решений Примеры: политика отказа от употребления алкоголя на рабочем месте, политика в отношении сексуальных домогательств, политика постоянных усовершенствований, цикл Шуарта
Проекты: Также представляют собой набор планов, направленных на достижение определенной цели В сравнении с программами отличаются меньшими масштабами и сложностью, ограниченным горизонтом планирования Зачастую проекты являются частью одной крупной программы Пример: создание разгонного блока многоразового космического корабля	Правила: Относятся к одной области деятельности Описывают надлежащее выполнение тех или иных действий Могут применяться в зависимости от условий Пример: запрет на курение в местах хранения легко возгораемых материалов
	Процедуры: Иногда называются стандартными операционными процедурами Детально описывают последовательность шагов, направленных на достижение определенного результата Примеры: процедура возврата денег, процедура рассмотрения жалоб работников

политика организации, принятые в ней правила и процедуры относительно таких аспектов ее деятельности, как заболевания работников, отсутствие на рабочем месте, курение, дисциплина, наем, увольнение (иногда также использование э-почты, см. «Из первых уст»).

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

ПОЛИТИКА РЕГУЛИРОВАНИЯ Э-ПОЧТЫ

Новая угроза спокойствию топ-менеджеров всего мира — электронная почта. Так, наскоро набранные и разосланные Биллом Гейтсом несколько лет тому назад э-сообщения стали одной из главных улик в деле против монополии *Microsoft*. Корпорации *Chevron* пришлось выплатить своим работникам-женщинам компенсацию в размере \$2,2 млн за то, что их коллеги-мужчины рассылали э-сообщения недопустимого содержания.

Как и всякое мощное оружие, э-почта может приносить вред, причем как отдельным сотрудникам, так и организациям. В одном из исследований было установлено, что доля «потенциально опасных или непродуктивных» сообщений составляет не менее 31% от общего объема э-почты компании. Лучшим средством защиты эксперты считают внятную корпоративную политику в отношении э-сообщений. Предлагаются следующие рекомендации:

- Четко определите, что вся э-почта и ее содержание являются собственностью организации. Многие эксперты советуют предупреждать сотрудников о том, что компания оставляет за собой право просматривать передаваемые по ее системам сообщения. «Сотрудники должны понимать, что организация может просмотреть их почту в любое время без уведомления или предварительного согласия с их стороны», — считает юрист Пэм Ривз. Данная практика способствует уменьшению числа сообщений фривольного содержания, а также грубых и оскорбительных.
- Политика в отношении э-почты должна быть увязана с политикой в области сексуальных домогательств или иными правилами поведения на рабочем месте. Практически во всех делах о сексуальных домогательствах суды рассматривают э-послания как составляющую рабочей среды.
- Установите четкие правила в отношении шуточных и прочих не связанных с работой сообщений, конфиденциальных посланий и обращения с «макулатурой». Сотрудникам компании *Prudential Insurance*, например, запрещается использовать корпоративную э-почту для обмена шутками, фотографиями и прочими не относящимися к работе материалами.
- Ограничьте период времени, в течение которого сообщения хранятся в системе. Наиболее типичные сроки хранения — 30–90 дней. Кроме того, в большинстве организаций имеются централизованные архивы для хранения наиболее важных э-сообщений.
- Необходимо обеспечить доведение информации сетевых администраторов и менеджеров по безопасности до всех сотрудников.

Но даже столь жесткая политика не гарантирует, что в один прекрасный день э-сообщения не станут уликой против компании в суде. При должном умении можно восстановить и, казалось бы, навсегда удаленные сообщения. И все же самое лучшее, что может сделать компания в отношении такого «объекта повышенной опасности», как э-почта, — это эффективная политика.

Источники: Marcia Stepanek with Steve Hamm, «When the Devil is in the E-mails», *BusinessWeek* (June 8, 1998), 72–74; and Joseph McCaferly, «The Phantom Menace», *CFO* (June 1999), 89–91.

Ситуационные планы

Если организация оперирует в условиях высокой неопределенности или имеет дело с длительным временным горизонтом, значительная часть предпринимаемых ею относительно планирования усилий может оказаться напрасной. Более того, в условиях стремительных преобразований в технической, социальной, экономической и экологической средах жесткие планы могут воспрепятствовать развитию компании, ограничивая ее отклик на происходящие изменения. В таких обстоятельствах менеджеры могут разрабатывать несколько сценариев развития событий и уже на их основе разрабатывать гибкие планы. **Ситуационные планы**, или *сценарии*, определяют порядок действий сотрудников компании в случаях чрезвычайных ситуаций, кризисов или непредвиденных обстоятельств. Разработка таких планов предусматривает идентификацию находящихся вне сферы контроля организации факторов (экономический спад, инфляция, технологические открытия, несчастные случаи). Для того чтобы минимизировать их возможное негативное влияние, группа планирования организации составляет сценарии различных вариантов развития событий. Например, какие действия могла бы предпринять компания в том случае, когда объем продаж сократится на 20%, а средние цены на ее товары — на 8%? Ситуационный план может предусматривать возможность увольнений сотрудников, принятие чрезвычайных бюджетов или сбытовых программ. Другой пример: менеджеры *Duke Energy Corp.* в ответ на увеличение спроса приняли решение об осуществлении крупных инвестиций в строительство новых электростанций, разработали ситуационный план на тот случай, если темпы роста американской экономики снизятся до 1% в год (что привело бы к снижению цен на электроэнергию и высвобождению мощностей).

Планирование в кризисных ситуациях

Особый тип ситуационного планирования — планирование в кризисных ситуациях, когда события развиваются столь внезапно и оказываются настолько разрушительными, что от менеджеров требуется поистине мгновенная реакция. Взять хотя бы крушение авиалайнера *American Airlines* в Нью-Йорке 12 ноября 2001 г., спустя два месяца после сентябрьских событий; или кризис 1982 г., когда от содержавших цианистый калий капсул «Tylenol» умерли четыре человека; или смертельные случаи 1993 г. в связи с зараженными гамбургерами «Jack-in-the-Box»; или взрыв космического корабля «Challenger» в 1986 г. Случаются в компаниях и кризисы меньшего масштаба, но тоже требующие незамедлительной реакции (проблемы с качеством продукции бельгийского завода *Coca-Cola* или выдвинутые против фирмы — производителя одежды *Kathy Lee Gifford* обвинения в эксплуатации детей). Кризисы становятся неотъемлемым атрибутом современных организаций. Для адекватной реакции со стороны менеджеров требуются продуманные и скоординированные планы. Конечно, кризис кризису рознь, но тем и отличается хороший антикризисный план от плохого, что он может применяться в любой ситуации, в любое время дня и ночи.

В табл. 7.4 представлены три основные стадии управления кризисными ситуациями. Стадия предотвращения включает действия менеджеров, направленные на недопущение кризиса и идентификацию первых признаков потенциально опасных ситуаций. Стадия подготовки включает плановые мероприятия по

Таблица 7.4
Три стадии управления кризисными ситуациями

Предотвращение • Создание взаимоотношений • Идентификация поступающих из внешней среды сигналов
Подготовка • Формирование антикризисной команды и назначение официального представителя компании • Разработка детального плана управления кризисом • Создание эффективной системы коммуникаций
Сдерживание • Быстрая реакция: введение плана управления кризисом • Признание кризиса • Соблюдение мер безопасности, удовлетворение эмоциональных потребностей • Возврат к нормальному бизнесу

Источник: W. Timothy Coombs, «Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding» (Thousand Oaks: Calif: Sage Publications, 1999).

приготовлению к кризисам, миновать которых не удастся. Стадия сдерживания связана с улаживанием разразившегося кризиса и всех последующих проблем.

Предотвращение. Если неприятность должна случиться, то она непременно произойдет. И тем не менее необходимо попытаться принять все возможные для предотвращения кризиса меры. Один из важнейших моментов — формирование взаимоотношений с ключевыми заинтересованными группами: работниками, покупателями, поставщиками, властями, профсоюзами, местными жителями. Развивая позитивные отношения, менеджеры нередко предотвращают саму возможность кризиса. Организации с репутацией надежных, солидных фирм способны отвести от себя многие кризисы и более эффективно реагировать на неизбежные проблемы.

Взаимопониманию и уважению между организацией и заинтересованными в ней группами способствуют открытые коммуникации. Например, организации с открытыми, доверительными отношениями с работниками и профсоюзами могут избежать губительных забастовок. Открытые коммуникации хороши еще и тем, что позволяют менеджерам распознавать проблемы на ранних стадиях, пока они еще не переросли в неразрешимые ситуации. Например, ближневосточные дистрибьюторы предупреждали компанию *Nike*, что ее логотип выглядит как слово «Аллах» на арабском языке, а вид этого слова на кроссовках оскорбляет чувства мусульман. Менеджмент компании воспринял предупреждения как не стоящие особого внимания и решил внести лишь незначительные изменения в дизайн логотипа. А в результате *Nike* пришлось отозвать с рынка 40 тыс. пар обуви и принести официальные извинения всему мусульманскому миру. Аналогично в результате того, что менеджмент проигнорировал сигналы о «дурно пахнущей» коле из Бельгии, компания *Coca-Cola* попала в кризисную ситуацию в Европе. Исполнительный директор компании Дуглас Дафт недавно признал, что каждая проблема последних лет «имеет одну и ту же первопричину: мы пренебрегали взаимоотношениями».⁶

Подготовка. Стадия подготовки включает три этапа: формирование антикризисной команды и назначение официального представителя, разработку детального плана управления кризисом и создание эффективной системы коммуникаций. Под антикризисной командой понимается кроссфункциональная группа, вступающая в дело в чрезвычайной ситуации. Члены команды принимают непосредственное участие в разработке плана управления кризисом, и они же несут ответственность за его реализацию в ходе необходимости.

Следует также определить, кто из сотрудников будет выступать «лицом» компании в случае кризиса. Как правило, данную роль выполняет лидер организации. Например, после атаки террористов на Всемирный торговый центр официальным представителем Нью-Йорка был мэр города Рудольф Джулиани. Представителем *American Airlines*, самолет которой разбился в том же городе два месяца спустя, стал исполнительный директор авиакомпании Дональд Кэрти. Обычно в организациях назначаются сразу несколько официальных представителей, подменяющих в случае необходимости лидера.

План управления кризисом составляется в письменном виде. В нем определяется, кто из сотрудников и какие меры должен предпринимать в случае кризиса. План обязательно должен содержать контактную информацию всех членов антикризисной команды и сторонних служб (пожарных, органов правопорядка, медиков, страховых компаний и т. д.). Здесь же определяются меры по обеспечению безопасности персонала и покупателей, процедуры резервного копирования и восстановления компьютерных систем, а также защиты конфиденциальной информации, места эвакуации людей, альтернативные рабочие помещения, правила общения с представителями масс-медиа. В некоторых фирмах сотрудникам выдают карточки (напоминающие кредитные) с разъяснением процедуры эвакуации и последующих действий. В компании *Morgan Stanley Dean Witter*, крупнейшего «обитателя» Всемирного торгового центра (3700 человек), план управления кризисными ситуациями был выработан в 1991 г. во время войны в Персидском заливе. По словам топ-менеджеров, именно благодаря продуманной процедуре эвакуации 11 сентября 2001 г. погибли только шестеро работников компании. «О плане... знали все, — сказал официальный представитель компании. — Мы повторяли его снова и снова».⁷ Следует отметить, что план управления кризисной ситуацией должен быть «живым», т. е. его необходимо периодически пересматривать, обновлять, проводить тренировки.

Одна из важнейших составляющих планирования в кризисных ситуациях — коммуникативный план, в котором определяется расположение командного центра и все используемые системы связи. Командный центр — это место, в котором должна собираться антикризисная команда, анализировать имеющиеся данные, обрабатывать входящие сведения и передавать информацию в масс-медиа и широкой общественности. В плане должно быть предусмотрено несколько мест для организации командного центра — на случай, если основной пункт будет недоступен, а также различные методы коммуникаций (бесплатные «горячие линии», связь по Интернету и интранету) и резервные информационные потоки. В распоряжении у всех работников должно быть несколько способов связи с организацией (хотя бы для того, чтобы сообщить о своем местонахождении после катастрофы). Организация также должна располагать разнообразными средствами связи

с работниками и уведомлять персонал об изменениях ситуации и планов. Например, со времен знаменитого пожара 1871 г. власти Чикаго уделяют *планированию в кризисных ситуациях* (при пожаре, наводнении, выбросах химических веществ и т. д.) очень большое внимание. После событий 11 сентября 2001 г. и последовавшими за этим заражениями сибирской язвой начальник пожарного управления Джеймс Джойс и мэр города Ричард Дэлэй ввели в действие специальный план на случай биотерроризма. Чикагская *антикризисная команда* провела в Центре экстренной коммуникации четыре дня и ночи. По ее командам полиция и врачи выезжали на места обнаружения подозрительного порошка. Пресс-релизы выпускались дважды в день. «Своими согласованными действиями мы успокаивали людей», — говорит начальник полиции Терри Хиллард.

Сдерживание. Вне зависимости от уровня подготовки организации некоторых кризисов ей избежать не удастся. В момент наступления кризиса на первый план выходит скорость реакции менеджмента. Антикризисная команда должна немедленно ввести в действие соответствующий ситуации план (что предполагает должные тренировки и практику). Кроме того, организация должна собраться с духом и донести до персонала и общественности всю правду, какой бы ужасной она ни была. На данной стадии критическую важность приобретают согласованные действия, с тем, чтобы работники, покупатели и потребители в целом не получали противоречивых сообщений о произошедшем событии и о текущих действиях организации. Антикризисная команда собирает как можно больше информации, а официальный представитель сообщает факты такими, какие они есть. В противном случае вероятность благополучного исхода кризиса снижается. Например, после крушения нефтяного танкера «Valdez» компании *Exxon* в проливе Принца Уильяма глава компании Лоуренс Роулз «молчал» целую неделю, чем вызвал гонимую и раздражение и у работников и у публики. А в своем публичном выступлении он попытался преуменьшить последствия, назвав гибель 30 тыс. птиц не слишком значительным событием. Неспособность понять и отреагировать на эмоции людей отразилась на репутации и *Exxon*, и самого Л. Роулза.

Другой пример. В 2001 г. многие ведомства США получили письма с порошком, который, возможно, содержал споры сибирской язвы. Сенаторы и сотрудники аппарата немедленно прошли обследование и получили антибиотики, однако Почтовая служба США отреагировала намного медленнее. В результате два работника службы скончались, еще несколько были заражены, а Профсоюз почтовых работников гневно выразил свое недовольство. Руководство Почтовой службы, опасаясь остановки всей почтовой системы США, не сообщило своим работникам об истинной опасности сибирской язвы. Последующих смертей удалось избежать, и все же после произошедших событий у всех сотрудников службы остался горький осадок.

После обеспечения физической безопасности людей (и в некоторых случаях животных) наступает черед удовлетворения эмоциональных потребностей сотрудников, покупателей и публики в целом. Попытки преуменьшить значимость случившегося при помощи «правильного» представления и статистических выкладок всегда оборачиваются против организации, так как они никоим образом не соответствуют внутреннему желанию людей ощущать внимание к себе как к пострадавшим или участникам событий. После кризиса компания может пре-

доставить всем желающим консультационную и прочую помощь. Главное — помочь людям пережить ситуацию.

Кроме того, важно внушить людям чувство безопасности и собственной значимости. Необходимо как можно скорее вернуться к нормальному бизнесу: сотрудники воспримут это как признак изменения ситуации к лучшему. Если компания не может «встать на ноги» в течение 10 дней после крупного кризиса, ей, что наиболее вероятно, вряд ли суждено подняться. Необходимо продемонстрировать сотрудникам, что у них *будет* работа и что они *смогут* обеспечивать свои семьи. На этой стадии важно предпринять меры по защите людей от будущих опасностей. Тем самым цикл планирования в кризисных ситуациях завершается: менеджеры выносят уроки из кризиса, их готовность к предотвращению и сдерживанию будущих кризисов повышается. Для компании кризис — это еще и возможность упрочить свои отношения с заинтересованными группами. Открытость и честность, повышенное внимание к людям означают, что организация развивает отношения с работниками, покупателями и другими заинтересованными группами, создает себе репутацию компании, которой можно доверять. Что касается неизбежных в некоторых ситуациях увольнений, то эксперты призывают прибегать к данной мере в самую последнюю очередь, ибо сокращения негативно отражаются на доверии к фирме, ее репутации и настроениях сотрудников.

Планирование в условиях нового рабочего места

Процесс планирования, как и все в бизнесе, претерпевает изменения. Традиционно формулирование стратегии и планирование рассматривались как прерогатива высшего руководства. Однако в современных условиях в процессе планирования участвуют все сотрудники организации. В некоторых компаниях данная деятельность является частью повседневной деятельности каждого работника. Мы рассмотрим традиционные подходы к планированию, а затем обсудим некоторые новые тенденции.

Традиционные подходы к планированию

Длительное время корпоративное планирование рассматривалось как исключительная прерогатива высшего руководства, консультационной фирмы или (чаще всего) **центральных отделов планирования**. Последние представляли собой группы специалистов по планированию, подчиненных непосредственно исполнительному директору или президенту фирмы. Пик популярности данного подхода приходится на 1970-е гг. Центральные плановые отделы занимались сбором данных и составлением стратегических планов для всей организации, а планирование основывалось на принципе «сверху вниз»: после одобрения президентом цели планы «спускались» сверху в подразделения и отделы. В большинстве случаев деятельность центральных отделов планирования не вызывала нареканий.

В некоторых компаниях такой формализованный подход к планированию применяется до сих пор, однако его все чаще критикуют за несоответствие современной высоко турбулентной среде. Нередко центральные отделы планирования не получают достаточной информации о постоянно изменяющихся повседневных рыночных реалиях и, что не менее важно, об опыте работников первой линии компании, непосредственно взаимодействующих с потребителями. Следовательно,

сотрудники компании вынуждены исполнять планы, не соответствующие среде и потребностям покупателей. Кроме того, «спускаемые» сверху планы подавляют творческое мышление и способность организации к обучению. У работников просто-напросто отсутствуют стимулы к проявлениям креативности, предложению новых идей. Многим современным организациям необходимы иные подходы к планированию.

Современные подходы к планированию

Современный подход предполагает вовлечение в планирование всех членов организации, а иногда и представителей других заинтересованных групп. Эволюция нового подхода началась с децентрализации планирования, когда специалисты по планированию распределяются по основным подразделениям и отделам фирмы с целью оказания менеджерам помощи в разработке собственных целей и планов. Данная практика позволяет менеджерам предлагать свои собственные, креативные решения проблем, а также способствует их реализации. По мере дестабилизации внешней среды планирование становится еще более децентрализованным: специалисты по планированию начинают работать уже с линейными менеджерами и работниками первой линии. Тем самым в организации вырабатываются отвечающие текущему состоянию среды динамичные планы.

В условиях сложной конкурентной среды эффективность традиционного планирования (которым занимаются несколько специалистов) снижается. Стратегическое мышление и соответствующая деятельность становятся обязательными атрибутами каждого сотрудника (см. «Мастера менеджмента»).

МАСТЕРА МЕНЕДЖМЕНТА

SRC HOLDINGS CORPORATION: ИЗМЕНЯЯ БИЗНЕС, МЕНЯЕТ ЖИЗНЬ

Корпорацию *Springfield Remanufacturing (SRC)* создали в 1983 г. Джек Стек и 12 других бывших менеджеров компании *International Harvester*. Последняя существует и сегодня, но только как часть корпорации *SRC Holdings*, группы из 22 полуавтономных предприятий со штаб-квартирой в Спрингфилде, штат Миссури. Дж. Стек, исполнительный директор *SRC Holdings*, построил удивительно успешную корпорацию на универсальном стремлении людей к победе. Его философия формулируется следующим образом: «Наилучший, самый эффективный и наиболее прибыльный способ организации деятельности — предоставление сотрудникам возможности самостоятельно определять будущее компании и получать часть прибыли и в дни поражений, и на волне удачи».

Дж. Стек стремится вовлечь в процесс планирования буквально каждого работника. Премияльная система основана на достижении поставленных целей. Планирование начинается со встречи руководства компании с менеджерами среднего звена, мастерами и простыми рабочими. Вместе они составляют долгосрочные планы. Если план менеджера выходит за рамки возможностей производства, сотрудники предлагают более реальные, с их точки зрения, варианты. К моменту, когда планы будут представлены высшему руководству, почувствовать себя участником разработки плана и высказать свое мнение имеет возможность каждый сотрудник.

Любой работник имеет доступ к информации о финансовом состоянии каждой входящей в *SRC Holdings* компании, а значит, способен сравнить фактические по-

казатели с плановыми. Как минимум раз в неделю работники собираются в кафетерии: изучают графики, обсуждают показатели и решают, что им делать дальше. Каждый работник лично заинтересован в успехе, так как владеет частью акций компании. SRC реализовала специальную программу обучения сотрудников принципам корпоративных финансов. «Мы показываем людям, — говорит Дж. Стек, — что можно жить, не опасаясь наступления завтрашнего дня. Стоит простому человеку почувствовать, что значит быть бизнесменом, как он из «мелкой сошки» превращается если не в «акулу капитализма», то, во всяком случае, в человека, способного управлять своей жизнью».

Источники: Jay Finegan, «Everything According to Plan», Inc., March 1995, 78–85; and Art Kleiner, «Jack Stack is an Open Book», Strategy & Business (Third Quarter 2001), 76–85.

Начните с миссии. Одно из главных качеств планирования в новых условиях — гибкость, способность компании адаптироваться к постоянно изменяющимся условиям среды. Сотрудники должны уметь адаптировать свои планы к новым потребностям. В э-коммерческих организациях, например, период планирования измеряется не месяцами и не годами, а секундами, так что традиционные планы играют в них роль общих принципов деятельности. В такой среде крайне важно ощущение целенаправленности. В отсутствие миссии, которая настраивает на нужную организации «волну» мысли и действия работников, быстроразвивающаяся фирма, например э-компания, рискует утратить контроль над своими ресурсами: работники могут выполнять совершенно разные планы, «тянуть одеяло» в различных направлениях. Помимо всего прочего четко сформулированная миссия повышает мотивацию сотрудников — критический элемент успешной конкуренции в условиях быстрых изменений.

Дерзость в постановке целей. Дерзкие цели амбициозны, точны и однозначны, а потому являются наилучшим стимулом для сотрудников и определяют прогресс организации в целом. Мы отмечали, что одним из важных критериев эффективности цели является трудность ее достижения, но реалистичность. В современных условиях дерзкие цели чрезвычайно важны еще и потому, что мир вокруг изменяется очень быстро. Фокусируя внимание на постепенном, инкрементальном совершенствовании товаров, процессов или систем, организация рискует отстать от конкурентов. Постановка перед сотрудниками и менеджерами дерзких целей стимулирует их мыслить по-новому, что может привести к крупным изобретениям, настоящим прорывам. В компании *Motorola* дерзкие цели применяются для достижения качества по программе «Шесть сигма» (см. гл. 2), являющейся сегодня стандартом для огромного числа компаний. Например, сначала ставится цель десятикратного улучшения качества за двухлетний период. После того как она достигнута, ставится новая, еще более дерзкая цель: повышение качества в сто раз за четырехлетний период.

Создайте культуру, поощряющую обучение сотрудников. В новых условиях менеджеры создают культуру, в которой высоко ценятся риск, эксперименты и обучение. Одной из главных ценностей становится стремление нарушить статус-кво. Факторы будущего успеха могут не иметь ничего общего с основами благополучия в настоящем. Например, производители прохладительных напитков упустили из виду такую важную тенденцию, как рост популярности «напитков нового поколения» (чая со льдом, энергетических коктейлей и др.). Они ориентировались на

сохранение сложившегося положения, а не на эксперименты с новыми продуктами. Современные менеджеры должны уметь изменять планы «на лету», что требует таких качеств, как умение действовать в условиях неопределенности, идти на риск, совершать ошибки и делать выводы.

Новые роли специалистов по планированию. Задачи традиционных специалистов по планированию претерпевают серьезные изменения. Сегодня такие специалисты не определяют сущность целей и планов, а оказывают помощь в этом процессе сотрудникам компаний. В то же время повышается роль плановиков в сборе и статистической обработке данных, выполнении прочих специализированных задач. Главное отличие между прежним и новым состояниями заключается в том, что специалисты по планированию не ищут *правильные ответы*, а предоставляют информацию, необходимую для расширенного взгляда на проблему и поддержки стратегического мышления.

Используйте специальные комитеты по планированию. Специальный комитет по планированию — это временная группа менеджеров и работников, задачей которой является разработка стратегического плана организации. Во многих компаниях такие комитеты состоят из представителей разных отделов. В современных условиях в него могут входить и представители других заинтересованных групп (покупателей, поставщиков, стратегических партнеров, инвесторов и даже представителей общественности). Необходимость удовлетворения потребностей последних определяет целесообразность привлечения их к процессу постановки целей и разработки планов организации. Например, в специализирующейся в области торговли недвижимостью и финансов австралийской фирме *LendLease* в процессе подготовки каждого нового проекта участвуют представители различных групп, включая общественных деятелей и потенциальных покупателей.

Планирование по-прежнему начинается и заканчивается на вершине организационной иерархии. Руководство призвано предложить такую формулировку миссии компании, которая будет вдохновлять сотрудников к напряженному труду, станет общей схемой планирования и постановки целей. И хотя степень децентрализации планирования постоянно повышается, от высших руководителей организации требуются поддержка и участие. Если уж «верхи» организации не проявляют интереса к планированию, то кто же?

Управленческое решение

Ирландский отель *Europa*, о котором рассказывалось в начале этой главы, можно считать образцом планирования в кризисных ситуациях. В *Europa*, как и в большинстве других крупных гостиниц, давно существуют четкие инструкции на случай эвакуации гостей и персонала. Как показывает практика, данный механизм в организации отработан до совершенства. Удивительно, но ни один из многочисленных взрывов в *Europa* не повлек за собой человеческих жертв. Опыт менеджеров и работников отеля в управлении кризисами настолько велик, что они замечают даже малейшие признаки опасности и способны действовать максимально быстро, предотвращая и убытки и жертвы. Таким образом, *Europa* как организация отличается высокими навыками в сдерживании кризиса. Однажды утром у стен отеля прогремел сильный взрыв: в стене образовалось большое отверстие, пострадали 13 человек, но уже к обеду жизнь в отеле вернулась в нормаль-

ное русло. Для управляющего *Europa* Джона Тонера каждый кризис — это возможность учиться, готовиться, становиться сильнее и лучше. Тенденцию сокращать расходы и увольнять «виновных» в кризисе людей он считает опасной. «Я не стремлюсь к экономии и к максимальной прибыли — они придут сами собой», — говорит Дж. Тонер. Менеджер же фокусирует все внимание на сотрудниках, обслуживании гостей и путях совершенствования бизнеса. Возможно, именно этим объясняется абсолютная лояльность работников и постояльцев к *Europa*.

Вопросы

1. В какой степени планирование могло бы помочь Почтовой службе США быстрее и эффективнее отреагировать на кризис с рассылкой писем со спорами сибирской язвы? Какие типы планирования наиболее подходят для подобных непредвиденных обстоятельств?
2. Изложите кратко миссию одной из компаний, с деятельностью которой вы знакомы. Адекватно ли она отражает цель и ценности предприятия?
3. Какими стратегиями мог бы воспользоваться ваш колледж или университет, чтобы привлечь к себе студентов? Будут ли эти стратегии определяться целями учебного заведения?
4. Предположим, вы занимаете должность руководителя среднего по размерам агентства недвижимости. Будете ли вы пользоваться управлением по целям? Если да, приведите примеры целей, которые вы бы поставили перед своими менеджерами и торговыми агентами.
5. Новой фирме необходимо составить хороший бизнес-план, чтобы получить под него инвестиции и начать свою деятельность. Такие компании, как *Federal Express* и *Nike*, заявляют, что в начале своей «жизни» они воспринимали бизнес-планы как руководство к действию, а не как догму. Значит ли это, что для добившихся больших успехов компаний разработка бизнес-планов оказалась напрасной тратой времени?
6. Перечислите основные характеристики эффективных целей. Что лучше: отказываться от постановки целей вообще или иметь цели, не отвечающие этим критериям?
7. Чем отличается планирование в новых условиях? Становится ли оно более или менее важным в мире, где все меняется очень быстро и где кризисы становятся привычной частью организационной жизни? Почему?
8. Представьте, что университет собирается: 1) повысить требования к абитуриентам и 2) провести ярмарку рабочих мест, на которую будут приглашены руководители местных компаний. Какими типами планов он воспользуется, чтобы провести эти два мероприятия?

Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте

Преступление и...

Высшее руководство вашей компании обеспокоено участившимися случаями хищений со стороны работников. Вашему отделу поручено разработать основные принципы этической политики компании, в которой необходимо определить, что

такое хищения и наказания злоупотребляющих доверием менеджмента сотрудников. С кражами все понятно, но есть и другие, более сложные случаи. Познакомьтесь с представленным ниже списком и примите решение, какие поступки следует считать хищениями и какое наказание за них должно последовать. Каждый из предлагаемых случаев необходимо отнести либо 1) к хищениям, либо 2) к допустимому поведению, либо 3) к «промежуточному варианту» (оговариваются отдельно). Итак, считается ли хищением поступок, когда сотрудник:

— ~~Получает вознаграждение за сверхурочные работы, хотя он не выполнял их?~~

- Опаздывает с обеденного перерыва или злоупотребляет перекурами?
- Пробивает карту контроля времени (отмечается о приходе) за другого сотрудника?
- Приходит поздно или уходит рано?
- Симулирует травму на рабочем месте, рассчитывая получить компенсацию?
- Занимается личными делами в рабочее время?
- Время от времени использует копировальный аппарат в личных целях или совершает не имеющие отношения к служебной деятельности междугородные звонки?
- Иногда присваивает почтовые марки, ручки, другие канцелярские принадлежности?
- Присваивает деньги компании, выданные ему под отчет для закупки канцелярских принадлежностей?
- Использует оборудование или инструменты компании в личных целях?
- Намеренно повреждает товар, чтобы приобрести его по сниженной цене?
- Принимает подарок от поставщика?

Какие случаи вы отнесли к «промежуточным»? Как они соотносятся с этическими проблемами, которые мы рассматривали в гл. 5? Какие действия должен предпринять менеджер в «промежуточной» ситуации?

Практика менеджмента: этическая дилемма

Как закончить проект?

Проработав два года в компании *HealthFirst*, Мэри Палмер получила первое по-настоящему ответственное задание, «Проект WebFirst». *HealthFirst*, поставщик полезных для здоровья продуктов питания и услуг, старалась застолбить себе место в Интернете, и Мэри должна была взять в руки «молот». Она помнила, какую испытала гордость, когда старший вице-президент компании объявил, что за продемонстрированные Мэри выдающиеся результаты в работе она назначается руководителем проекта. «Собери команду, которая быстро разработает планы и претворит их в виртуальную реальность», — сказал тогда один из высших менеджеров.

Мэри относилась к числу людей, предпочитающих действовать быстро и энергично. Она быстро собрала костяк команды и приступила к делу. Вместе с остальными участниками Мэри определила цели, планы и сроки для каждого этапа проекта. Постепенно в команду привлекались новые люди, и все, казалось, шло хорошо. Но тут руководство *HealthFirst* неожиданно объявило о приобретении другой фирмы и о предстоящем сокращении штатов. Планировалось уволить не менее

20% сотрудников. Мэри поставили в известность, что это коснется и тех, кто работает над «Проектом WebFirst», причем очень скоро. «Вы отлично справляетесь с заданием, — сказал ей все тот же старший вице-президент. — Найдете решение и этой проблемы. Web-стратегия должна быть готова в срок».

Мэри понимала, что это означает. Она обязана не допустить снижения мотивации у членов команды. В противном случае тщательно разработанный план пойдет насмарку. По мере того как в компании поползли слухи о предстоящем сокращении, члены команды стали обращаться к ней с вопросами о том, не постигнет ли их эта участь. Мэри знает, что люди хотят знать правду, но боится, что распространение плохих новостей негативно отразится на работе над проектом. От нее требуют *немедленных* результатов, да и сама Мэри хотела бы включить в резюме строчку об успешном завершении «Проекта WebFirst».

Что бы сделали вы?

1. Откровенно сказали бы членам команды, что некоторые из них будут уволены. Но подчеркнули бы, что успешное завершение проекта выгодно каждому из них, останутся ли они в *HealthFirst* или должны будут искать другую работу.
2. Сказали бы членам команды, что они вне опасности. Главное — успешно закончить проект.
3. Получили бы у топ-менеджеров как можно больше информации о предстоящем объединении и увольнениях. Собрали бы специальную группу и выработали план действий, в том числе составили бы компенсационный пакет для тех, кто теряет работу. Затем собрали свою команду и максимально честно рассказали бы о происходящем в компании.

Источник: Doug Wallace, «Ripping Away a Curtain of Denial», Business Ethics (Millennium-End Double Issue, 1999), 26.

Сетевой серфинг

1. **Заявление о миссии.** Выберите известную вам компанию или одну из фирм, упоминаемых в этой книге. С помощью поисковой системы (например <http://www.alltheweb.com>) найдите web-сайт этой организации. Не все компании публикуют на своих сайтах заявление о миссии, поэтому будьте готовы просмотреть несколько web-ресурсов. Подготовьте письменное резюме миссии выбранной вами компании.

Пример. Глава 7, «Сетевой серфинг», задание 1. Я посетил web-сайт компании *Dell* по адресу <http://www.dell.com> и воспользовался следующими ссылками для поиска заявления о миссии: «About Dell», «Dell Vision», «Mission Statement». Компания *Dell* декларирует, что:

Миссия *Dell* — быть самой лучшей в мире компьютерной компанией, предоставляющей покупателям всесторонний сервис. Для этого *Dell* удовлетворяет ожидания покупателей в отношении:

1. Высочайшего качества.
2. Лидирующих технологий.
3. Конкурентоспособных цен.
4. Индивидуальной и корпоративной ответственности.
5. Лучших в своем классе сервиса и технической поддержки.

6. Способности к гибкой кастомизации.
7. Места компании в общественной жизни.
8. Финансовой стабильности.
2. **Постановка целей.** В этой главе мы обсуждали проблемы постановки организационных целей (во многом они напоминают определение личных ориентиров). Если человек умеет ставить цели перед самим собой, он сможет применить свои умения и во благо организации. Соответственно необходимо учиться ставить личные цели. Воспользуйтесь рекомендациями одного из приведенных ниже web-сайтов (или найдите другой) и поставьте перед самим собой ряд целей.

<http://www.topachievement.com/goalsetting.html>

<http://www.about-goal-setting.com>

<http://www.bodyresults.com/E2SMARTgoals.htm>

3. **Ситуационные планы.** Федеральное агентство по чрезвычайным обстоятельствам США (*Federal Emergency Management Agency, FEMA*) основано в 1979 г. и подчиняется непосредственно президенту. Миссия агентства заключается в том, чтобы «предотвращать гибель людей и потерю имущества, а также защищать критически важную инфраструктуру страны от всех типов угроз посредством всесторонней программы, направленной на подготовку, смягчение, реагирование и восстановление после чрезвычайных ситуаций». Предлагаем вам изучить часть программы, посвященную вопросам подготовки к кризисам (<http://www.fema.gov/pte/prep.htm>).

На сайте *FEMA* сказано: «Бедствия принимают различные формы — ураганы, внезапные наводнения, выбросы смертельно опасных химикатов, пожары, морозы, землетрясения. Когда случается беда, наилучшую защиту вам обеспечат знания того, что нужно делать». Воспользуйтесь вышеуказанной ссылкой, выберите стихийное или техногенное бедствие, изучите информацию по подготовке к нему и составьте краткий план действий организации до, во время и после катастрофы.

Критический анализ

Крупные отели или небольшие гостиницы?

Дейв Коллинз, президент компании *H.I.D.*, проводит совещание с членами своей команды Карен Сетц, Тони Бриггсом, Диком Кингом и Артом Джонсоном. *H.I.D.* управляет 10 отелями сети *Holiday Inn* в штате Джорджия, 8 гостиницами в Канаде и одной на Карибских островах. Кроме того, компания владеет двумя отелями *Quality Inn* в Джорджии. Команда высших менеджеров должна внести изменения в миссию, цели и стратегический план *H.I.D.* Приглашенный консультант по планированию посоветовал каждому менеджеру письменно изложить видение деятельности компании в ближайшие десять лет (число гостиниц, где они должны располагаться, целевой рынок), а также определить основную движущую силу компании (черту, в наибольшей степени отличающую *H.I.D.* от других фирм).

После того как члены команды представили ответы, консультант подвел итоги. Д. Коллинз считает, что через пять лет его компания должна управлять 26–27 отелями, а через 10 лет — пятьюдесятью; остальные менеджеры склоняются к 15–16 и максимум 20 гостиницам. Очевидно, что члены управленческой команды весьма существенно расходятся во мнениях относительно корпоративной стратегии.

По настоянию консультанта каждый член команды обосновал свое отношение к планам президента компании. Д. Кинг, директор по операционной деятельности и развитию, считает: «Мы просто не построим планируемое число отелей за столь короткое время — у нас не хватит рабочих рук. А увеличить число работников не позволяют наши финансовые возможности. Мы не обладаем необходимыми для достижения предлагаемой Дейвом цели ресурсами». Аналогичную точку зрения высказал и А. Джонсон, главный бухгалтер. К. Сетц задала встречный вопрос: «А где мы будем возводить гостиницы, в Джорджии? Наша ниша — отели среднего класса в небольших городах. Дейв же предлагает заняться “пятизвездочными” отелями в мегаполисах». Д. Коллинз возразил, что, по его мнению, выход на новые рынки — единственно возможное направление развития компании: «У нас есть возможность приступить к строительству крупного отеля в Калифорнии, Нью-Джерси и в Джексонвилле».

Консультант попытался направить беседу в новое русло: «А как соотносятся ваши стратегии с миссией компании? Есть у вас желание выхода на новые региональные рынки? Ведь вы оперируете преимущественно в Джорджии».

Ответил Т. Бриггс: «Мы всегда считали, что наша ниша — отели в небольших городках, а гостиница в Атланте — исключение. В провинции меньше конкурентов. Калифорнийский проект обойдется нам слишком дорого».

Но здесь Д. Коллинз задает вопрос: «А не думаете ли вы, что настало время изменить ценовую политику и попробовать свои силы на новом рынке отелей в крупных городах по всей стране? Может быть нам пора “встряхнуться”?»

Вопросы

1. Как бы вы охарактеризовали текущую миссию *H.I.D.*? Как она может измениться в будущем?
2. Как вы считаете, какое решение относительно миссии, стратегических целей и планов примут члены команды? Почему?
3. Какой способ постановки целей используется в данном случае?

Примечания

- ¹ Ian Wylie, «He's Belfast's Security Blanket», *Fast Company* (December 2001), 54–58.
- ² Frank Rose, «Now Quality Means Service Too», *Fortune*, April 22, 1991, 99–108.
- ³ Paul Haschak, «Corporate Statements: The Official Missions, Goals, Principles, and Philosophies of Over 900 Companies» (Jefferson, NC: McFarland & Company, 1998), 63.
- ⁴ «Strategic Planning: Part 2», *Small Business Report*, March 1983, 28–32.
- ⁵ Jack Ewing, «Siemens Climbs Back», *BusinessWeek* (June 5, 2000), 79–82.
- ⁶ Ian I. Mitroff, «Crisis Leadership», *Executive Excellence* (August 2001), 19; Andy Bowen, «Crisis Procedures That Stand the Test of Time», *Public Relations Tactics* (August 2001), 16.
- ⁷ Grimsley, «Many Firms Lack Plans for Disaster»; «Girding Against New Risks: Global Executives Are Working to Better Protect Their Employees and Businesses from Calamity», *Time* (October 8, 2001), B8+.

Глава 8

ФОРМУЛИРОВАНИЕ И ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИИ

Краткое содержание главы

Стратегическое мышление

Что такое стратегический менеджмент?

Основополагающая стратегия компании

Глобальная стратегия

Стратегические намерения

Уровни стратегии

Процесс стратегического менеджмента

От формулирования к внедрению

Ситуационный анализ

Формулирование стратегии на корпоративном уровне

Портфельная стратегия

Матрица BCG

Формулирование стратегии на уровне бизнес-единиц

Конкурентные силы и стратегии М. Портера

Стратегии партнерства

Формулирование стратегии на функциональном уровне

Внедрение и контроль над реализацией стратегии

Лидерство

Структура

Информационные и контрольные системы

Человеческие ресурсы

Внедрение глобальных стратегий

Учебные цели

Изучив эту главу, вы получите представление о:

1. Компонентах стратегического менеджмента.
2. Процессе стратегического планирования и SWOT-анализе.
3. основополагающих стратегиях операций на внутреннем и международном рынках.
4. Стратегиях на корпоративном уровне и портфельном подходе.
5. Стратегиях бизнес-единиц, включая конкурентные силы, стратегии М. Портера и стратегии партнерства.
6. Формулировании функциональных стратегий.
7. Организационных инструментах внедрения стратегий.

Управленческая проблема

Торговая марка «Coca-Cola» считается самой сильной в мире, однако в последнее время новый исполнительный директор одноименной компании Дуглас Дафт столкнулся с множеством проблем. Объемы продаж газированных прохладительных напитков на самом важном для компании американском рынке и в мире в целом снизились, к тому же *Coke* не сумела достойно ответить на агрессивные действия своего основного конкурента *Pepsi* в секторе негазированных напитков. В США *Coca-Cola* обвинили в расовой дискриминации, а в Европе разгорелся скандал с посторонними примесями в напитках. Все это не могло не отразиться на репутации компании и ее взаимоотношениях с потребителями, властями и специализирующимися на розливе напитков партнерскими компаниями. Когда *Coca-Cola* возглавлял Дуглас Ивстер, никто в штаб-квартире и не задумывался о надвигающемся кризисе; менеджеры занимались своими повседневными делами. Австралиец Д. Дафт знал, что сохранить звание одной из самых почитаемых и уважаемых компаний в мире *Coca-Cola* сможет только в том случае, если он решится на коренные преобразования. В первый же год пребывания на посту исполнительного директора Д. Дафт привлек новых топ-менеджеров, готовых осуществить изменения и «оживить» компанию. Немалую часть времени он тратил на восстановление отношений с регулятивными органами в Европе, стремившимися выжать из «провинившейся» *Coke* все «соки». Несмотря на прилагаемые менеджментом усилия, объем продаж компании не увеличивался, а курс акций продолжал снижаться. Исполнительный директор был уверен, что ему срочно необходим стратегический план возрождения *Coca-Cola*.

Если бы вы были главой Coca-Cola, какими стратегиями вы воспользовались бы для того, чтобы вернуть конкурентные преимущества? Какие шаги по формулированию и внедрению нового стратегического плана вы могли бы предложить?

Случай с *Coca-Cola* как нельзя лучше иллюстрирует значение стратегического планирования. Проблемы в компании начались давно, после ухода из жизни всеми любимого директора Роберто Гойзуэты. Бывший руководитель компании обладал разделявшимся многими видением стратегических перспектив компании, но его преемнику Д. Ивстеру не удалось обеспечить движение организации к поставленным целям. И вот теперь сотрудники компании, члены совета директоров и инвесторы надеются, что Д. Дафту удастся сформулировать и внедрить стратегию, которая позволит *Coca-Cola* возродиться.

В любой организации в той или иной степени используются различные элементы стратегии. Стратегия компании *Fuji Photo Film* в «фотопленочной войне» с *Kodak* предполагает использование низких цен. Усилия *Fuji* в области снижения внутренних издержек позволили ей предложить покупателям более низкие цены на товары и постепенно увеличить долю рынка за счет американского «желтого гиганта». Компания *Hershey* решила, что победу над главным конкурентом, *Mars*, принесет ей бесконечный поток новых продуктов. Компания неплохо заработала, выпустив серию лакричных палочек «Twizzlers», карамель на палочке «Jolly Rancher» и «Bites», уменьшенную версию популярных в Америке шоколадных батончиков. В то же время стратегические ошибки приводят к возникновению больших проблем. Например, компания *Mattel* приняла решение о диверсификации, и помимо ключевого бизнеса занялась выпуском компьютерных игр. Время

показало ошибочность предложенного высшим менеджментом плана и новый директор компании Роберт Экерт реализует стратегию «возврата к основам», надеясь вернуть известного производителя игрушек на прибыльные «рельсы».

В своих действиях высшие менеджеры *Mattel*, *Hershey*, *Fuji*, *Coca-Cola* руководствуются принципами стратегического менеджмента. Они находятся в непрерывном поиске способов противодействия конкурентам, приспосабливаются к сложным условиям внешней среды и эффективно используют имеющиеся у них ресурсы.

Исследования показывают, что стратегическое планирование позитивно отражается на деятельности и финансовых результатах компаний.¹ В современных условиях глобализации, дерегулирования, технологического прогресса, изменения образов жизни потребителей стратегическое планирование приобретает новое значение. Менеджеры должны «настраивать» свои организации на достижение успехов в непрерывно изменяющемся мире. Лучшие компании наших дней умеют своевременно изменить «правила игры» в своих отраслях либо создают новые подкатегории. Например, специализирующаяся на торговле недорогими типовыми домами компания *Champion Enterprises* оказалась на грани банкротства. По словам ее руководителя: «Люди считали, что мы торгуем трейлерами для бедных. У нас была самая настоящая проблема с восприятием». Менеджер решил попытаться изменить правила игры в категории сборных домов. Сегодня *Champion* процветает на торговле полноразмерными сборными домами и предлагает покупателям такие удобства, как веранды, застекленные крыши, ванны с гидромассажем.²

Данная глава посвящена проблемам стратегии. Прежде всего, мы дадим определение составляющих стратегического менеджмента, а затем рассмотрим модель этого процесса. Далее мы проанализируем методы формулирования стратегии компании. В заключение главы мы расскажем об управленческих инструментах внедрения стратегических планов.

Стратегическое мышление

В предыдущей главе вы познакомились с типологией используемых в организациях целей и планов, а в настоящей мы приступаем к анализу стратегического менеджмента, который принято рассматривать как один из особых типов планирования. В коммерческих организациях стратегическое планирование обычно связано с конкурентными действиями на рынке. В некоммерческих организациях, таких как Общество красного креста, стратегическое планирование используется, как правило, для проведения различных мероприятий во внешней среде. Основную ответственность за осуществление стратегического процесса несут топ-менеджеры и руководитель компании. Условием успеха организации является активное участие ее главы в принятии определяющих и подкрепляющих стратегию решений и компромиссов. Высшие руководители таких компаний, как *General Electric*, *3M* и *Johnson & Johnson*, требуют навыков стратегического мышления и от менеджеров среднего звена и первой линии. Некоторые фирмы находят способы вовлечения в процесс стратегического планирования простых рабочих. Стратегическое мышление предполагает анализ долгосрочных перспектив, видение картины бизнеса в целом, включая организацию, конкурентную среду и взаимодействия между ними. Овладение стратегическим мышлением означает осознание концепции стратегии, ее уровней, принципов формулирования и внедрения.

Что такое стратегический менеджмент?

Стратегический менеджмент — это комплекс решений и действий по формулировке и внедрению стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей. По роду своей деятельности менеджеры должны отвечать на вопросы: «Какие изменения происходят в конкурентной среде, какие тенденции определяют ее развитие? Кто является нашими потребителями? Какие товары или услуги нам следует предлагать? Как обеспечить их предложение на должном уровне?» Ответы на эти вопросы определяют позицию организации в среде по отношению к конкурентам. Высокая эффективность деятельности организации не бывает случайной. Она зависит от принимаемых менеджерами решений. При помощи стратегического менеджмента руководство определяет направление движения организации, т. е. ее основополагающую стратегию.

Основополагающая стратегия компании

Основополагающая стратегия — это общий план важнейших действий, посредством которых фирма намеревается достичь своих долгосрочных целей. Основополагающие стратегии подразделяются на три категории: стратегии роста, стабилизации и экономии. Отдельная основополагающая стратегия может быть посвящена глобальной деятельности фирмы.

РОСТ. *Стратегия роста* компании может базироваться на внутренних (инвестиции в расширение производства) или внешних (приобретение новых бизнес-подразделений) источниках. Внутренний рост осуществляется, как правило, в форме создания новых или изменения существующих товаров (например, разработка компанией *Starbucks* такого нового товара, как бутилированный кофе «Fгарриссипо») или вывода существующих продуктов на новые рынки (например, организация продаж косметики «Avon» в ведущих универмагах США). Компания *Kingsley Management LLC* предлагает автомобилистам воспользоваться услугами высокотехнологичных автомоек «Swash». Пока эта бостонская фирма предлагает свои услуги на трех рынках — в Рочестере, штат Нью-Йорк, Гринвилле, штат Северная Каролина, и Джексонвилле, штат Флорида, — ее основатели Мэтью Лиеб и Крис Джонс планируют расширение компании, открывая новые первоклассные автомойки при АЗС и гипермаркетах. В местах с наиболее интенсивным движением они собираются открывать мойки, позволяющие обслужить сразу несколько автомобилей. Клиент подъезжает к автомату при въезде на мойку, расплачивается наличными, кредитной карточкой или картой предоплаты, получает инструкции по видео, заезжает внутрь бесшесточной, управляемой компьютером мойки и менее чем через пять минут выезжает на чистом автомобиле. Внешний рост обычно происходит в форме *диверсификации*, когда компания поглощает имеющие сходные товарные линии или позволяющие ей осуществить вхождение в новые сферы бизнеса фирмы. Очень многие организации предпочитают расти за счет слияний и приобретений других компаний. Тем самым они быстро приобретают необходимые для конкуренции в глобальном масштабе «вес» и ресурсы, получают возможность инвестиций в новые технологии, контроля над каналами распределения и гарантируют себе доступ к рынкам. *WorldCom*, никому не известный оператор междугородной и международной телефонной связи, за последний десяток

лет приобрел свыше 40 компаний и теперь предоставляет услуги местной телефонии, передачи данных и доступа в Интернет. Другая стратегия международного роста — создание совместных предприятий. Например, та же *WorldCom* создала СП с ведущим испанским оператором *Telefonica*, что позволило компании выйти на рынок Южной Америки. Во вставке «Лидерство онлайн» рассказывается о стратегии роста компании *eBay*.

ЛИДЕРСТВО ОНЛАЙН

EBAY: РАЗВИВАЯ УСПЕХ

В период, когда почти все интернет-компании и высокотехнологичные фирмы других отраслей увольняют сотрудников, в стенах *eBay* царит совсем иная атмосфера. Компания онлайн-аукционов собирается расширить свой штат на 2400 сотрудников. *eBay*, начинавшая как сайт для торговли коллекционными предметами, преследует стратегию роста и сегодня предлагает посетителям своего сайта широчайший ассортимент товаров, от компьютеров до одежды. Каждые 60 минут на сайте продаются 120 персональных компьютеров, 10 колец с бриллиантами и 1200 предметов одежды. Автомобили «Corvette» уходят с молотка в среднем каждые три часа.

Исполнительный директор *eBay* Мег Витман считает своей главной задачей сохранение гибкости и атмосферы единства в развивающейся компании. *eBay* приносит прибыль с первого дня своего существования. Во втором квартале 2001 г. компания отчиталась в получении прибыли в размере \$24,6 млн (в три с лишним раза больше, чем в предыдущем году). Отчасти успех объясняется тем, что, развивая компанию, топ-менеджеры ни на минуту не забывали о своих клиентах, рядовых покупателях и продавцах.

Стратегический план роста *eBay* состоит из нескольких элементов. Прежде всего, в дополнение к своему аукционному формату компания приобрела *Half.com* — комиссионный сайт, на котором по фиксированным ценам выставляются на продажу новые и подержанные вещи. Кроме того, компания добавила новую опцию «Buy It Now» (англ. «Купи сейчас»), используя которую посетитель сайта может немедленно, не дожидаясь окончания аукциона, приобрести понравившуюся вещь. Данная опция распространяется примерно на 35% выставленных на продажу товаров, что привело к заметному увеличению скорости торговли на сайте. Такие компании, как *JCPenney*, *IBM* и *Sum Microsystems*, используют другой подход, создавая виртуальные магазины. *eBay* рассчитывала привлечь около 2 тыс. фирм, а в действительности число ее партнеров оказалось в 10 раз большим. Еще бы, ведь за относительно небольшую плату сайт позволяет установить контакты с миллионами потребителей. С точки зрения глобального развития компания приобрела европейский торговый сайт *iBazar* и выделила средства на развитие своих отделений в Германии, Канаде и Великобритании.

Марк Голдштейн, бывший глава *BlueLight.com*, онлайн-отделения *Knigh*, комментирует: «Все хотят, чтобы их интернет-бизнес был таким же, как у *eBay*». И хотя в последнее время в э-коммерции происходит спад, онлайн-покупатели (они же охотники за низкими ценами) приходят на *eBay*, где можно найти все и вся. Фактически *eBay* стремительно становится «Уол-Мартон Интернета».

Источник: Miguel Helft, «What Makes eBay Unstoppable?» *The Industry Standard* (August 6–13, 2001), 32–37.

Стабилизация. Стратегия стабилизации (или стратегия паузы) предполагает ограничение организацией масштабов производства, ставку на медленное, жестко

контролируемое развитие, простое продолжение бизнеса (как, например, *Allied Tire Stores*, девиз которой «Мы просто продаем покрышки»). К стратегии стабилизации организация переходит, как правило, после того, как организация преодолевает период бурного роста. Она предполагает концентрацию внимания менеджмента на интеграции стратегических бизнес-единиц (SBU*) и обеспечении эффективной деятельности организации в целом. Стратегию стабилизации применяет, например, компания *Mattel*, восстанавливающая силы после периода крупных слияний и приобретений. Новое руководство компании если и решается на новые шаги, то только на самые сдержанные, предпочитая пусть более медленное, но стабильное развитие.

Экономия. Стратегия экономии означает, что организация переживает период спада и либо сокращает число своих подразделений, либо продает или ликвидирует целые направления бизнеса, когда проводится всеобщее сокращение штатов и расходов. Например, в компании *Nortel Networks*, о которой рассказывалось в гл. 3, в связи со снижением спроса было уволено 20 тыс. работников и закрыто несколько бизнес-единиц. Некоторые средние компании из-за неудовлетворительных результатов и общей экономической рецессии, в стремлении к экономии ресурсов, сворачивают или полностью прекращают свою деятельность в Интернете.

Под ликвидацией понимается продажа предприятия за цену, равную остаточной стоимости его активов, т. е. прекращение существования. Говоря о продаже бизнеса, который перестал играть для компании центральную роль, обычно используют термин «дивести́рование». По оценкам исследователей, столь жалкая судьба ожидает от 33 до 50% приобретаемых компаний. Так, реализовав данную стратегию, компания *ITT* избавилась от 115 из 200 SBU, а *General Electric* рассталась с подразделениями семейных финансовых услуг и производства домашней утвари. Саму стратегию экономии также называют *уменьшением в размерах*.

Глобальная стратегия

В дополнение к трем перечисленным долгосрочным планам компания может реализовывать другую, самостоятельную, но по праву заслуживающую отнесения к основополагающим, стратегию. Речь идет о стратегии глобального бизнеса. Многие глобальные корпорации предпринимают попытки формулирования согласованных стратегий, что позволяет добиться высокого синергизма разрозненных операций и сократить путь к достижению единых целей. В любом случае менеджмент обязан систематически анализировать стратегические альтернативы. Как правило, и крупные и небольшие, выходящие на международные рынки, компании придерживаются стратегии роста, т. е. рассматривают каждую страну или регион как новый рынок, преследуя цель увеличения объема продаж и получения дополнительной прибыли.

Но, выходя на международную арену, компания сталкивается со стратегической дилеммой, необходимостью выбора между глобальной интеграцией или высокой скоростью реакции на внутреннем рынке. Менеджменту необходимо принять решение относительно того, будет ли каждое зарубежное отделение действовать автономно или компания отдаст предпочтение стандартным централизованным

* SBU – Strategic Business Units.

процедурам, а значит, встает перед выбором глобальной стратегии: глобализация или мультирегионализация? Некоторые компании пытаются одновременно достичь и глобальной интеграции, и высокой скорости реакции и реализуют транснациональную стратегию. Основные разновидности глобальных стратегий представлены на рис. 8.1.

Глобализация. Выбор компанией стратегии глобализации означает, что она стандартизирует конструкцию, дизайн своих товаров и рекламные стратегии всех своих предприятий вне зависимости от стран их пребывания. Данный подход основывается на предположении о существовании единого глобального рынка как потребительских товаров, так и продукции производственного назначения. Согласно данной теории жители всех стран мира желают приобретать одни и те же товары, вести один и тот же образ жизни: завтракать, обедать и ужинать гамбургерами «McDonald's», запивая их «Coca-Cola». Экономическая идея стратегии глобализации состоит в том, что организация повышает свою производительность за счет стандартизации процессов разработки и производства товаров, взаимодействий в разных странах с одними и теми же поставщиками, ускоренного вывода товаров на мировые рынки, координации цен и ликвидации дублирующих друг друга мощностей. Например, инициатива «Ford 2000» направлена на создание глобального автомобильного предприятия. За первые три года это объединение

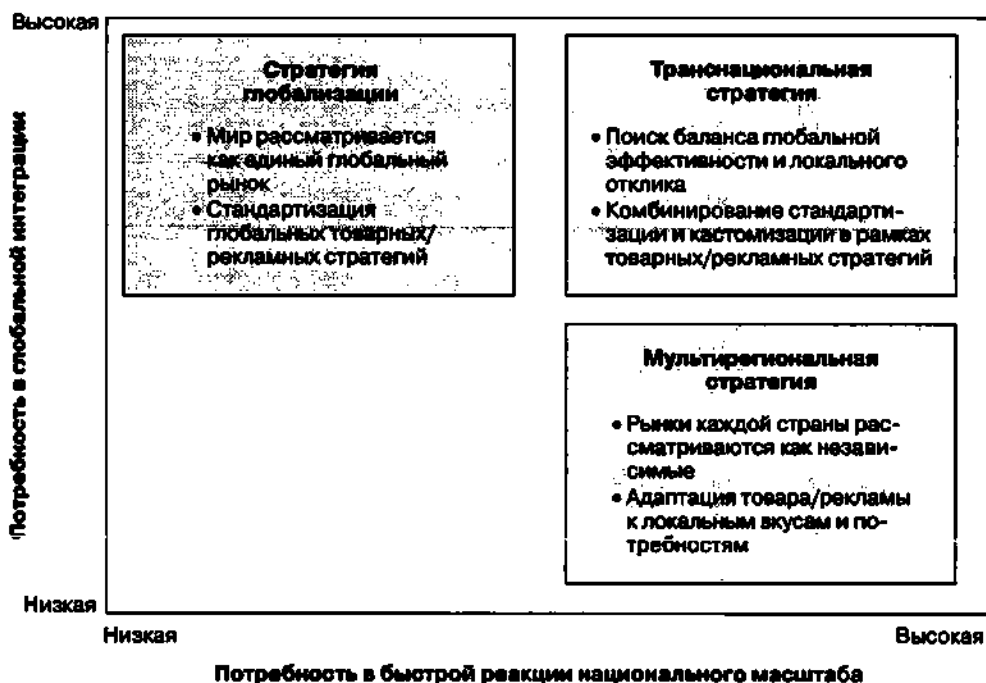


Рис. 8.1. Глобальные корпоративные стратегии

Источник: Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, «Strategic Management: Competitiveness and Globalization», (St. Paul, Minn.: West, 1995), 239.

технологий, дизайна, поставщиков и производственных стандартов позволило *Ford Motor* сэкономить \$5 млрд. Аналогично компания *Gillette* имеет крупные производственные предприятия по выпуску бритвенных станков. Поставщики, производственные процессы и технические спецификации изделий на всех заводах одни и те же.

Стратегия глобализации позволяет добиться существенной экономии исключительно усилиями отделов маркетинга. Например, компания *Colgate-Palmolive* продает зубную пасту «Colgate» более чем в 40 странах мира. Использование одних и тех же телевизионных рекламных роликов позволяет компании сэкономить \$1–2 млн, не говоря уже о выгодах стандартизации имиджа и унификации упаковок.³

Мультирегиональная стратегия. *Мультирегиональная стратегия* предполагает адаптацию компании к условиям конкуренции в каждой стране в отдельности. Мультинациональная компания может присутствовать во многих странах, но ее менеджмент «имеет право» отвергнуть идею глобального рынка. Французы не желают пить за завтраком апельсиновый сок; в некоторых районах Мексики для мытья посуды используют стиральный порошок, а на Ближнем Востоке предпочитают зубную пасту со вкусом специй. Корпорация *Procter & Gamble* разработала единый дизайн детского подгузника для всей Европы, но оказалось, что итальянские мамы отдают предпочтение подгузникам, закрывающим пупок ребенка. Эта особенность оказалась настолько значимой для успешной продажи подгузников в Италии, что компания в конце концов внедрила ее специально для итальянского рынка. Компания *Baskin-Robbins* выпустила в Японии мороженое со вкусом зеленого чая, а *Haagen-Dazs*, другой производитель мороженого, разработала сорт под названием «dulce de leche» специально для Аргентины.

Транснациональная стратегия. *Транснациональная стратегия* призвана обеспечить и глобальную интеграцию, и высокую скорость реакции компании в отдельных странах. Истинную транснациональную стратегию воплотить очень сложно, так как достижение одной из корпоративных целей может потребовать глобальной координации бизнеса, а другой — повышенной гибкости в одном из регионов. Но многие компании, испытывая, в связи с усилением конкуренции, потребность в повышении глобальной эффективности, сталкиваются с требованием более полного удовлетворения региональных потребностей. Один из примеров реализации успешной транснациональной стратегии — компания *Caterpillar, Inc.* — производитель тяжелой строительной техники. Она достигает глобальной эффективности благодаря производству конечной продукции из унифицированных комплектующих, которые централизованно производятся на нескольких заводах. Однако сборка изделий осуществляется на основных рынках в соответствии с предъявляемыми ими требованиями к специфическим функциям промышленных тракторов и другой техники.

В стремлении добиться сокращения издержек многие мультинациональные компании ориентируются на стратегию глобализации. Но даже глобальные товары, дабы удовлетворить национальному законодательству и предпочтениям потребителей, требуют внесения в них определенных, пусть незначительных изменений. Некоторые товары лучше подходят для стандартизации, чем другие. В большинстве мультинациональных корпораций, выпускающих широкий спектр продукции, по одним из товаров применяется мультирегиональная стратегия, по другим —

стратегия глобализации. Для менеджеров координация двух задач — глобальной интеграции и отклика на гетерогенность международных рынков — представляет собой сложный поиск равновесия, необходимого для достижения успеха в современном глобальном мире бизнеса.

Стратегические намерения

Руководствуясь основополагающей стратегией фирмы, менеджеры разрабатывают план, описывающий аллокацию ресурсов и порядок действий во внешней среде, направленный на достижение целей организации, который обычно и называют стратегией. Суть формулирования стратегии состоит в выборе отличительных особенностей компании. Менеджерам необходимо принять решение о том, должна ли компания осуществлять некие специфические виды деятельности или попытаться воспроизвести, внося необходимые коррективы, стратегии конкурентов. С течением времени под воздействием факторов внешней среды стратегия компании непременно изменится. В то же время для сохранения конкурентоспособности организационная стратегия должна быть тесно связана с ключевыми компетенциями компании, синергизмом и созданием ценных для покупателей товаров и услуг.

Ключевые компетенции. *Ключевые компетенции* компании — это те виды деятельности, которые она, в сравнении с конкурентами, делает особенно хорошо. Наличие ключевых компетенций является стратегическим преимуществом компании, ведь это значит, что фирма обладает опытом, отсутствующим у ее соперников (превосходство в области исследований и разработок, технологические ноу-хау, эффективность производства или обслуживания покупателей). Например, стратегия фармацевтической компании *Amgen* основана на такой ключевой компетенции, как высококачественные научные исследования. Вместо того чтобы искать способы лечения того или иного заболевания, *Amgen* поступает наоборот: пытается применить для решения бизнес-задач новые научные знания. Ключевые компетенции корпорации *Boeing* заключаются в гибком проектировании и сборке самолетов различных типов. А в основе успеха торговой компании *Home Depot* лежит стратегия высококлассного обслуживания покупателей. В компании уверены, что умение сотрудников выслушать посетителей магазинов и оказать им помощь в решении возникших проблем является существенно более важным, чем собственно акт купли-продажи. В каждом из этих случаев лидеры организации определили наиболее развитые сферы навыков и умений компании и исходя из них разработали бизнес-стратегии. Компания *Dell Computer* преуспевает за счет таких ключевых компетенций, как скорость и экономическая эффективность.

КОМПАНИЯ DELL COMPUTER

[HTTP://WWW.DELL.COM](http://www.dell.com)

Компания *Dell Computer* постоянно изменяется, адаптируется, ищет новые способы повышения эффективности. С тех времен, когда Майкл Делл начинал собирать свои первые компьютеры в студенческом общежитии, неизменным осталось только одно: фокусирование на скорости и низких издержках. В качестве главного фактора успеха *Dell* большинство наблюдателей рассматривают сохранение неизменного и однозначного имиджа, образа компании, которая долгие годы раз-

вивает свою ключевую компетенцию — быструю доставку вычислительной техники покупателям. Сначала в компании были оптимизированы производственно-сборочные процессы, а затем аналогичные жесткие стандарты были внедрены в цепочке поставок комплектующих. Хорошие взаимоотношения с немногочисленными поставщиками и точнейшее согласование всех действий — и в результате *Dell* иногда получает необходимые компоненты не в течение нескольких дней, а за несколько минут.

За функционированием данной системы лучше всего наблюдать на новом заводе *Dell* под названием *OptiPlex*, дислоцированном в г. Остине, штат Техас. Именно здесь впервые был применен метод производства персональных компьютеров, получивший известность как «Metric 12». Он объединяет в себе систему поставок «точно вовремя» и сложную, интегрированную компьютерную систему. В результате рабочий в нужное время получает прямо в руки необходимый ему в настоящее время компонент, будь то один из десятка различных микропроцессоров или кастомизированный пакет программ. Новая система сокращает не только издержки, но и время, так как среднее число операций с компьютером уменьшается. На *OptiPlex* компьютеры собираются не последовательно, как на конвейере, а небольшими командами рабочих. Каждая команда собирает компьютер от начала до конца, руководствуясь строгими инструкциями и используя комплектующие, которые прибывают на рабочее место в специально маркированных контейнерах. На верхнем этаже сборочного помещения находится стеклянный офис, который служит своего рода «диспетчерской вышкой»: здесь рабочие получают наряды, выдают заказы поставщикам, организуют поставки. Все это делается через Интернет. Благодаря сложной компьютерной системе контроля над поставками *Dell* хранит в буферном запасе комплектующие детали всего на несколько часов работы. В течение дня запас пополняется, причем только необходимыми компонентами. В компании *Dell* система «точно вовремя» настолько отлажена, что примерно 85% заказов собираются, кастомизируются и отправляются покупателям в течение рабочего дня.

Стимулы к фокусированию на скорости и бережливости исходят с вершины организационной иерархии. М. Делл уверен, что ключевые компетенции, благодаря которым его компания стала одним из ведущих поставщиков персональных компьютеров и серверов, помогут ей победить и в секторе систем хранения информации и интернет-сервисов. Всем, кто сомневается в способности *Dell* конкурировать на новом рынке, лидер корпорации говорит: «Приводите их к нам. Пусть своими глазами увидят, как мы работаем».⁴

Синергизм. Синергизм возникает, когда совместная деятельность всех частей организации производит эффект больший, чем сумма их отдельных действий, что может выражаться в сокращении издержек, увеличении доли рынка, совершенствовании технологий производства или менеджмента. Правильное управление синергизмом позволяет, используя не изменившийся объем ресурсов, создать дополнительную ценность, что благоприятно отражается на показателях эффективности. Хороший тому пример — новая стратегия «Power of One» компании *PepsiCo*. Она направлена на использование синергизма двух видов деятельности: производства прохладительных напитков и выпуска сухих закусок (снеков). Исполнительный директор компании Роджер Энрико добился, чтобы в супермаркетах напитки «Pepsi» располагались рядом со снеками «Frito-Lay». В результате повышается вероятность, что при покупке чипсов и лимонада выбор падет именно на продукцию «Pepsi». Менеджеры уверены, что с помощью рыночной власти торговой марки «Frito-Lay» (последняя практически доминирует на рынке снеков) компания добьется не только расширения присутствия «Pepsi» на прилавках магазинов, но и увеличения доли рынка.

Один из путей достижения синергизма — улучшение взаимоотношений с поставщиками, как в случае с *Dell Computer*, другой — создание стратегических альянсов компаний. Так, шведский производитель бытовой техники *Electrolux* объединил усилия со шведским же телекоммуникационным гигантом *Ericsson*. СП называется *e2 Home*, а его деятельность основывается на использовании нового подхода к изготовлению и продаже техники для дома. *Electrolux* и *Ericsson* предлагают такие товары, как «Screenfridge» — холодильник, имеющий доступ в Интернет. Его владелец получает оперативную информацию о ситуации на дорогах, заказывает продукты в магазинах и готовые блюда в ресторанах. СП предлагает также экспериментальную стиральную машину, пользователь которой оплачивает не сам аппарат, а каждую стирку. Самостоятельно ни та, ни другая компания не смогли бы предложить ничего подобного. «Есть технологии, есть бытовая техника, мы же нашли, как объединить их и предложить покупателям новую полезность», — говорит президент *e2 Home* Пер Грюнвальд.⁵

Создание ценности. В основе стратегии должно лежать создание ценности для потребителей. Ценность в данном случае можно определить как комбинацию получаемых потребителями выгод и связанных с ними издержек. С точки зрения менеджмента создание ценных для потребителей товаров и услуг происходит посредством использующей ключевые компетенции и обеспечивающей синергетические эффекты стратегии. Например, менеджеры калифорнийской винодельческой компании *Gallo Winery* создают ценность для своих потребителей в процессе поиска новых путей применения стержневых компетенций. *Gallo* знаменита своими недорогими высококачественными винами (она выпускает каждую четвертую продающуюся в США бутылку вина). Недавно компания инвестировала \$100 млн в разработки новой серии вин «*Gallo of Sonoma*». Низкие издержки производства *Gallo* позволяют ей продавать изысканные вина на \$1–\$30 дешевле конкурирующих аналогов сравнимого качества. Другой пример: в *McDonald's* провели специальное исследование на предмет наилучшего использования стержневых компетенций компании, в результате чего в меню ее кафе появились «экономичные обеды», а потребители встречают сами закусочные в универсамах *Wal-Mart* и *Sears*.

Уровни стратегии

Еще один аспект стратегического менеджмента связан с организационными уровнями реализации стратегии. Обычно выделяют три уровня стратегии: корпоративный, уровень бизнес-единиц и функциональный (рис. 8.2).

Стратегия корпоративного уровня. Стратегия корпоративного уровня определяет организацию в целом, ее бизнес-единицы и товарные линии, комбинация которых позволяет воспринимать компанию как целостность и отвечает на вопрос: *каким бизнесом мы занимаемся?* Стратегическая деятельность на корпоративном уровне включает, например, приобретение нового бизнеса, расширение или сокращение уже существующих бизнес-единиц, заводов, товарных линий, создание СП с другими компаниями в новых областях. В качестве примера исполнения стратегии корпоративного уровня можно привести деятельность *Cisco Systems*. В 1993–2000 гг. компания в дополнение к своему основному бизнесу, продаже аппаратного и программного обеспечения для Интернета, приобрела 71

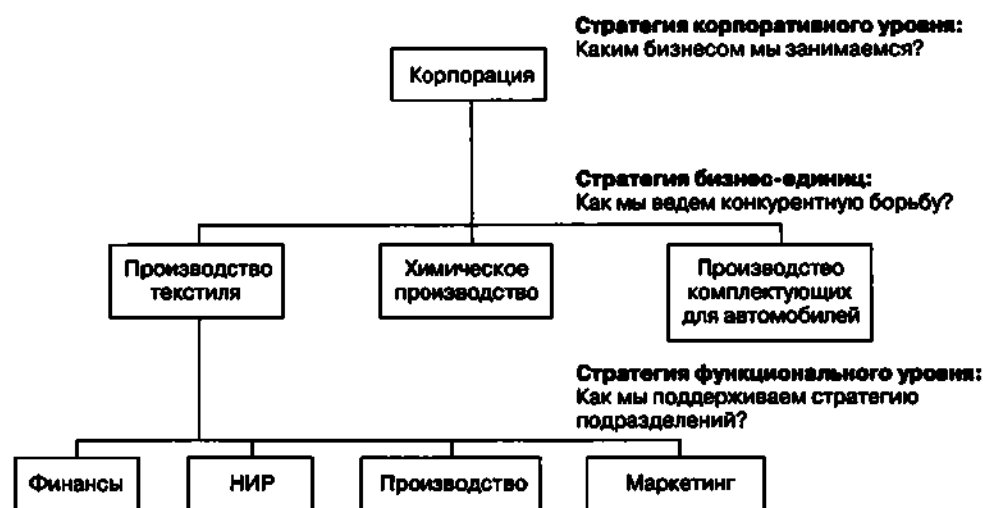


Рис. 8.2. Три уровня организационной стратегии

фирму. Стратегия *Cisco* предполагает отказ от проведения собственных исследований и покупку компаний — производителей товаров, заполняющих образующиеся в товарной линии бреши, что позволяет материнской компании завоевывать новые рынки. Многие аналитики считают, что теперь *Cisco* следовало бы избавиться от некоторых направлений бизнеса, таких как *ATM*, и технологий ретрансляции, как не соответствующих основным видам деятельности компании.

Стратегия на уровне бизнес-единиц. Стратегия на уровне подразделений относится к каждой сфере бизнеса или продуктовым линиям, определяет приемы и методы борьбы SBU за рынок и покупателей и отвечает на вопрос *как мы конкурируем?* Принимаемые на этом уровне решения затрагивают объемы отчислений на рекламу, направления и масштабы исследований, вносимые в товары изменения, создание новых продуктов, расширение или сокращение товарных линий, инвестиции в новые технологии или производственное строительство. Например, менеджерам компании *Clorox* удалось добиться высоких темпов роста за счет простых изменений в товаре и «обновивших» восприятие торговой марки рекламных кампаний. Потребители с энтузиазмом отнеслись к появлению нового, лимонного аромата чистящего средства «Pine-Sol» и отсутствию запаха хлора у известного отбеливателя «Clorox». Аналогичной стратегии придерживается другой производитель бытовых товаров, корпорация *Procter & Gamble*. Для того чтобы сохранить конкурентоспособность на медленно растущем рынке, *P&G* регулярно предлагает новые версии давно известных популярных товаров («Tide Free», «Tide WearCare», «Tide Kick»). Их появление сопровождается мощной рекламной поддержкой. Стратегия на уровне бизнес-единиц компании *Merck* заключается в конкуренции посредством инноваций. Исследователи *Merck* используют самые современные технологии и в рекордно короткие сроки разрабатывают новые вещества. Годовой бюджет R&D компании превышает \$2 млрд. *Merck* использует все доступные средства, чтобы хотя бы на несколько месяцев сократить сроки создания и доведения новых лекарств до промышленного изготовления.

Во многих компаниях стратегия на уровне SBU включает формирование э-коммерческих подразделений. Например, web-сайт *Hallmark* служит средством маркетинга товаров и магазинов этой известной фирмы, а также онлайн-магазином подарков и цветов.

Стратегия функционального уровня. На данном уровне стратегия отвечает на вопрос: *как мы поддерживаем стратегию бизнес-единиц?* Стратегия функционального уровня относится к основным функциональным отделам фирмы в рамках подразделений и охватывает все жизненно-важные функции: финансы, R&D, маркетинг, производство. Так, функциональная стратегия отдела R&D компании *Procter & Gamble* предполагает активные инвестиции в разработку новых формул существующих продуктов. И прежде всего — линии стиральных порошков «Tide».

Процесс стратегического менеджмента

Общая схема процесса стратегического менеджмента представлена на рис. 8.3. Первая его стадия — оценка руководителями компании ее текущего положения, анализ ее миссии, целей и стратегии. Для того чтобы идентифицировать факторы, воздействующие на положение организации в «мире», проводится анализ внеш-

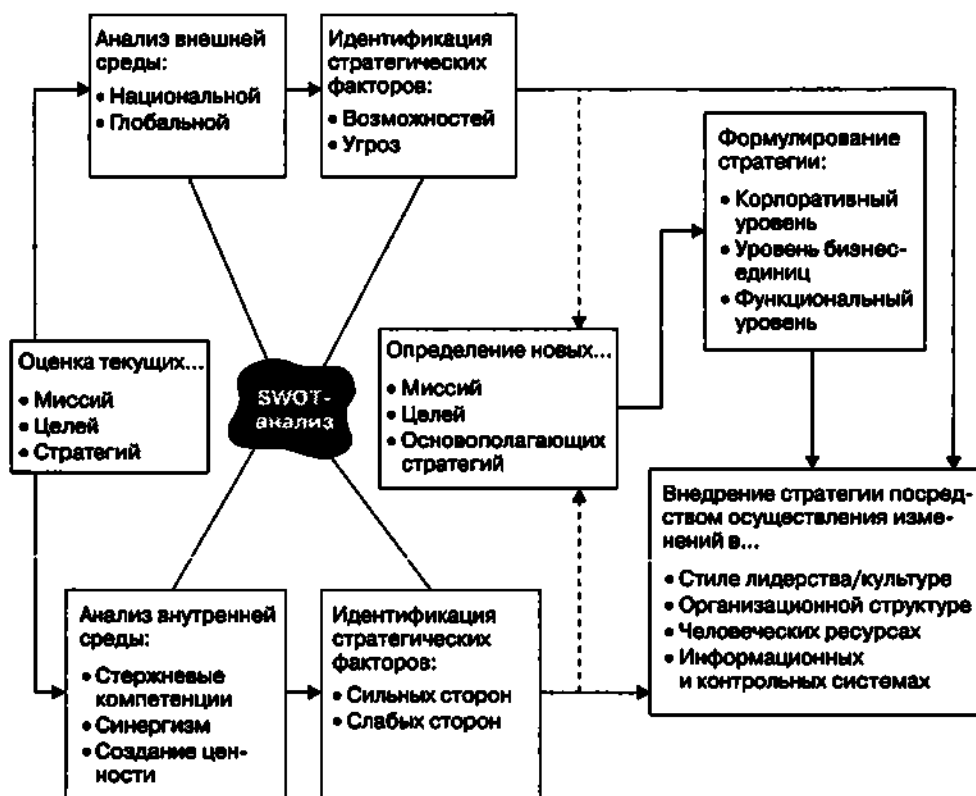


Рис. 8.3. Процесс стратегического менеджмента

ней и внутренней среды. Возможно, руководство придет к выводу о необходимости корректировки миссии или целей компании, стратегий на различных организационных уровнях. Завершающей стадией стратегического менеджмента является внедрение новой стратегии.

От формулирования к внедрению

Формулирование стратегии включает процессы планирования и принятия решений, в результате которых устанавливаются цели организации и разрабатывается стратегический план. Данный процесс может потребовать анализа факторов внешней среды и внутренних проблем фирмы. Полученные результаты затем превращаются в цели и стратегию. В этом и состоит отличие формулирования стратегии от ее внедрения, т. е. использования управленческих и организационных инструментов и ресурсов для получения стратегических результатов. Процесс внедрения есть претворение стратегического плана в жизнь. Чтобы превратить сформулированную на бумаге стратегию в реальность, необходимо оборудование, ресурсы, возможно, измененная организационная структура и система оплаты, наконец, убеждение работников в целесообразности предпринимаемых действий.

Ситуационный анализ

Формулирование стратегии, как правило, начинается с оценки внутренних и внешних факторов, влияющих на позиции организации в конкурентной борьбе. **Ситуационный анализ (SWOT-анализ)** представляет собой идентификацию Сильных и Слабых сторон организации, а также влияющих на ее деятельность внешних Возможностей и Угроз. Данный анализ должен быть неотъемлемым атрибутом разработки стратегии каждой компании, и, в первую очередь, рассматривающих возможности глобализации, так как в последнем случае им придется оперировать в различных внешних средах. Информацию о внешних возможностях и угрозах можно получить из различных источников: от покупателей, поставщиков, банкиров, знакомых, работающих в других организациях, консультантов, из отчетов государственных органов, специализированных журналов, на собраниях членов ассоциаций. Многие компании пользуются услугами специализированных фирм, которые составляют подборки из газетных статей и анализируют тенденции развития внутреннего и международного рынков. Некоторые компании прибегают к изощренным способам получения информации о конкурентах: опрашивают кандидатов на рабочие места, переманивают работников, проводят собеседования с бывшими служащими и покупателями фирм-соперниц, выдавая себя за туристов, посещают экскурсии по заводам, покупают выбрасываемый из офисов мусор. Кроме того, многие компании пользуются услугами профессиональной конкурентной разведки (см. гл. 3).

Информацию о сильных и слабых сторонах организации менеджеры могут почерпнуть из разнообразных отчетов, включая бюджеты, финансовые показатели, отчеты о прибылях и убытках, опросы работников на предмет установок относительно компании и удовлетворения от труда. Более 80% рабочего времени менеджеров используется на получение и передачу информации. В ходе личных встреч и бесед с работниками всех уровней руководители получают необходимые сведения о достоинствах и уязвимых местах своей компании.

Внутренние сильные и слабые стороны. *Сильные стороны* — это позитивные внутренние характеристики организации, которые могут быть использованы для достижения стратегических целей. Под *слабыми сторонами* организации обычно понимаются внутренние характеристики компании, негативно воздействующие или ограничивающие ее деятельность. В табл. 8.1 приведены некоторые примеры сильных и слабых сторон организации с точки зрения менеджмента. Как правило, информация такого рода относится к конкретным функциям (маркетинг, финансы, распределение, производство, R&D). В ходе анализа внутренней среды оцениваются организационная структура, компетентность и качество менеджмента, характеристики человеческих ресурсов. Полученные данные позволяют менеджменту сопоставить сильные и слабые стороны компании с достоинствами и недостатками конкурентов. Например, быстрый рост компании *Citigroup* стал возможен благодаря прежде всего ее мощной финансовой базе и отлаженным бизнес-процессам. В США компания обладает ноу-хау в области финансов и финансовых продуктов. Эти же знания положены в основу ее глобальной стратегии, что и позволяет *Citigroup* обеспечивать надежными, не ограниченными валютными рамками финансовыми услугами свыше 100 млн клиентов по всему миру.

Внешние возможности и угрозы. *Угрозами* называют факторы внешней среды, которые могут препятствовать достижению стратегических целей организации. *Возможности* — это особенности внешней среды, которые могли бы способствовать достижению компанией стратегических целей. Общая оценка внешней среды производится по девяти составляющим (см. гл. 3). Стратегическое поведение организации находится под воздействием элементов среды задач (действия кон-

Таблица 8.1
Перечень возможных сильных и слабых сторон организации

Менеджмент и организация Качество менеджмента Качество персонала Степень централизации Организационная структура Системы планирования, информации и контроля	Финансы Норма прибыли Соотношение собственных и заемных средств Объем запасов Норма возврата инвестиций (ROI) Кредитоспособность	Маркетинг Каналы распределения Доля рынка Эффективность рекламы Удовлетворение покупателей Качество продукции Уровень сервиса Текучесть кадров среди торговых работников
Производство Расположение заводов Возраст оборудования Система закупок Контроль над качеством Производительность/эффективность	Человеческие ресурсы Опыт и образование работников Отношения с профсоюзами Текучесть кадров, абсентеизм Удовлетворение от труда Жалобы	Исследования и разработки (R&D) Прикладные исследования Возможности лабораторий Программы исследований Разработка новых продуктов Разработка новых технологий

курентов, покупатели, поставщики, источники рабочей силы), а элементы генеральной среды оказывают на организацию скорее косвенное влияние. Генеральная среда включает технологические открытия, экономические, законодательные/политические и международные события, а также социокультурные изменения. Кроме того, дополнительные возможности и угрозы могут быть связаны с группами влияния и заинтересованными группами, кредиторами, доступом к природным ресурсам, уровнем отраслевой конкуренции.

Например, компания *Kellogg* пришла к выводу, что ее доля (когда-то крупнейшая) на американском рынке кукурузных хлопьев сократилась почти на 10%. Анализ информации о конкурентах и потребителях показал, что «на пятки» компании наступают соперники, предлагающие новые и более дешевые продукты, а кроме того — производители частных марок аналогичных хлопьев. Своевременная идентификация внешней угрозы позволила менеджменту *Kellogg* разработать ответные стратегические меры.

Другой наглядный пример, демонстрирующий ценность ситуационного анализа для разработки стратегии, — опыт компании *Toys «R» Us*.

КОМПАНИЯ TOYS «R» US **[HTTP://WWW.TOYSRUS.COM](http://www.toysrus.com)**

Компания *Toys «R» Us* появилась на свет более 50 лет тому назад. В те времена единственным ее активом был торгующий велосипедами магазин, но уже в 1980-х гг. компания превратилась в известнейшую в США сеть магазинов детских игрушек. Прошло еще пятнадцать лет и менеджменту, казалось бы «непотопляемой» к тому времени *Toys «R» Us*, пришлось всеми силами бороться за то, чтобы удержать ее «на плаву». Сегодня многочисленные проблемы фирмы пытается решить Джон Эйлер — третий по счету исполнительный директор *Toys «R» Us* начиная с 1994 г. Под его руководством в компании выработано новое стратегическое направление, в основе которого лежит SWOT-анализ.

Одна из самых сильных сторон компании — репутация магазинов, предлагающих огромный выбор товаров для детей. Такого разнообразия игр и игрушек не встретишь в магазине ни одной другой компании. Кроме того, *Toys «R» Us* отличается заметнейшее присутствие на рынке. В США у нее свыше 700 торговых предприятий, так что большинству покупателей не составит большого труда попасть в один из ее магазинов. Более того, если речь идет о целенаправленной покупке игрушек, многие потребители выбирают именно магазины *Toys «R» Us*. К несчастью, слабости компании существенно перевешивают эти преимущества. *Toys «R» Us* «славится» плохим обслуживанием, грязью и ветхостью магазинов, узкими проходами между прилавками и не самым удачным размещением товаров на полках, а также плохим управлением запасами (на прилавках оказывается слишком много неходовых игрушек и слишком мало «горячих» новинок).

Самую большую угрозу для *Toys «R» Us* представляет интенсификация конкуренции. Несколько лет назад звание крупнейшего в США торговца детскими игрушками перехватила сеть магазинов *Wal-Mart*. Другие сети магазинов-дисконтеров тоже расширяют свой ассортимент игрушек, причем применяют более современные методы торговли. Наконец, в конце 1990-х гг. появились совершенно новые соперники: онлайн-торговцы. Впрочем, Дж. Эйлер и его коллеги видят многообещающую возможность превращения *Toys «R» Us* в уникальный тип «игрушечных» магазинов.

На базе выявленных сильных сторон и возможностей была сформулирована стратегия на бизнес-уровне. Суть ее заключается в повторении «волшебной» атмосферы

престижных магазинов игрушек *FAO Schwarz* в сочетании с приемлемыми ценами *Toys «R» Us*. Вместо того чтобы конкурировать с дисконтерами на базе цены, *Toys «R» Us* сфокусирует усилия на обслуживании покупателей и создании уникальной торговой среды. По решению Дж. Эйлера проводится модернизация и реорганизация магазинов, внедряется новая система управления запасами, усиливается штат продавцов, которые к тому же проходят дополнительное обучение, и увеличивается доля игрушек под частными марками, купить которые можно только в *Toys «R» Us*. На смену «складскому» внутреннему убранству магазинов приходит новое, когда игрушки сгруппированы по сферам интересов, в том числе с учетом возрастных и половых различий, и располагаются на красивых, ярко освещенных витринах. Игрушки собственных марок, например дикие животные из серии «Animal Planet» и лицензионные коллекции, такие как «E.T.», выставляются в уютных отделах рядом с входом в магазин. Здесь они лучше видны и к тому же сразу отличают *Toys «R» Us* от конкурентов-дисконтеров.⁶

Формулирование стратегии на корпоративном уровне

Портфельная стратегия

Портфельная стратегия означает наличие у компании нескольких бизнес-единиц и товарных линий, логически дополняющих друг друга, что позволяет ей воспользоваться синергетическим эффектом и конкурентными преимуществами. В качестве аналогии рассмотрим ваш личный инвестиционный портфель: вы можете изменить (диверсифицировать) его, добавив несколько акций с высоким риском и высокой доходностью, или несколько менее рискованных ценных бумаг, или несколько государственных облигаций. Так же и корпорации предпочитают иметь сбалансированный набор подразделений или **стратегических бизнес-единиц (SBU)**. Каждая SBU имеет свою миссию, товарные линии, конкурентов и рынки сбыта. Как правило, высшие руководители корпораций поступают следующим образом: сначала формулируется основополагающая стратегия, а затем составляется портфель из нескольких SBU, которые и призваны претворять ее в жизнь. Чтобы лучше представить себе портфельную стратегию компании, рекомендуется воспользоваться так называемой матрицей BCG.*

Матрица BCG

Образец матрицы BCG (аббревиатура BCG происходит от названия компании *Boston Consulting Group*, Бостонская консультационная группа) представлен на рис. 8.4. В этой матрице все области бизнеса упорядочиваются по двум измерениям: темпам роста рынка и доле на нем компании рынка. Показатель *темпов роста бизнеса* отражает развитие отрасли в целом, а показатель *доли рынка* — позиции SBU на рынке в сравнении с конкурентами. Очевидно, что возможны четыре основные комбинации выбранных показателей.

«Звездой» является подразделение, оперирующее в быстрорастущей отрасли и имеющее значительную долю рынка. Значение «звезды» для компании определяется ее потенциалом развития. Но обеспечение ее роста предполагает дополнительные инвестиции. «Звезда» весьма заметна и привлекательна, она генерирует прибыль и характеризуется положительными денежными потоками даже в тех

* BCG — Boston Consulting Group.

случаях, когда отрасль достигает стадии зрелости и рост рынка существенно замедляется.

«Денежные дойные коровы» «пасутся» в зрелых, медленно растущих отраслях, занимая в них доминирующие позиции. Поскольку производственные и рекламные инвестиции были осуществлены достаточно давно, «коровы» характеризуются положительными денежными потоками. «Золотое молоко» идет на подпитку других, более рискованных предприятий компании.

«Вопросительные знаки» оперируют в новых, быстрорастущих отраслях, но имеют небольшие доли рынка. Бизнес связан с высокими рисками: он может и превратиться в «звезду», и потерпеть фиаско. Компания имеет возможность инвестировать в «вопросительные знаки» средства, полученные от «дойных коров».

«Собаки» не блещут результатами в бизнесе, довольствуясь небольшим долями на медленно растущих рынках. «Собака» приносит корпорации небольшую прибыль и, если ее перспективы представляются туманными, бизнес может быть ликвидирован или продан первому желающему.

На рис. 8.4 представлен гипотетический корпоративный портфель из нескольких бизнес-единиц компании. Размеры окружностей показывают относительную величину SBU в общем портфеле. Большинство организаций, и *Gillette* в том числе, имеют подразделения более чем в одном квадранте.



Рис. 8.4. Матрица BCG

КОМПАНИЯ GILLETTE

[HTTP://WWW.GILLETTE.COM](http://www.gillette.com)

В портфеле *Gillette* имеется несколько «дойных коров», самой известной из которых является подразделение по производству бритвенных принадлежностей. На его долю приходится две трети всех прибылей компании и крупная доля стабильного рынка (доминирующие позиции в США и чрезвычайно прочные в других странах). Другой «дойной коровой» являются лаборатории *Oral-B* с их стабильным, хотя и несколько замедлившимся в последнее время потоком новых товаров.

Дочернее предприятие *Braun* по праву носит титул «звезды»: менеджеры вкладывают деньги в разработку новых электрических зубных щеток, индивидуального диагностического оборудования и других товаров. «Вопросительный знак» компании — подразделение *Duracell*. Оно было приобретено в 1996 г. и должно было стать источником быстрого роста, превратиться в «звезду» и в конечном итоге в такую же «денежную корову», как и бритвенный бизнес. Однако пока крупные инвестиции в производство батареек так и не окупились. Существенный удар по «долгоиграющим», но дорогостоящим батарейкам «*Duracell*» нанесли конкуренты «*Energizer*» и «*Rayovac*» с их более выгодными ценами и активным продвижением. Вместо запланированной прибыли *Duracell* приносит материнской компании убытки. Другой «вопросительный знак» — подразделение по выпуску предметов личной гигиены. Ориентированная на европейский рынок линия товаров для женщин провалилась, а продажи других продуктов, в частности серий «*Right Guard*» и «*Soft & Dri*», не отличаются стабильностью. Недавно компания выпустила новую линию товаров для мужчин: гелевый дезодорант, гель для бритья и гель для душа, но ее рыночные успехи оказались весьма относительными. Критики относят это подразделение к разряду «собак». Но *Gillette* прилагает усилия, чтобы спасти его от участи одноразовых зажигалок «*Cricket*», полностью проигравшей «сражение» торговой марке «*Bic*». Марка «*Cricket*» не сумела отвоевать долю рынка у «*Bic*», перешла в группу «собак» и была дивестирована. *Gillette* продолжает вкладывать деньги в «вопросительные знаки», особенно в *Duracell*, рассчитывая, что в ее портфеле появятся новые «звезды» и «дойные коровы».⁷

Формулирование стратегии на уровне бизнес-единиц

Рассмотрим проблемы стратегии на уровне подразделений компании. Основная задача менеджмента стратегических бизнес-единиц — непосредственное участие в конкурентной борьбе. основополагающие направления стратегии остаются неизменными (рост, стабилизация, экономия), но реализуются они не в формах поглощений или отказов от владения, а в методах конкуренции. Одна из моделей формулирования стратегии на уровне SBU — конкурентные стратегии Майкла Портера.

Конкурентные силы и стратегии М. Портера

Результаты исследования деятельности ряда коммерческих организаций позволили профессору из Гарварда М. Портеру высказать предположение о том, что на уровне SBU стратегии формируются под воздействием пяти конкурентных сил,⁸ а относительно недавно автор модифицировал свою модель с учетом постоянно повышающейся на уровне бизнес-единиц роли Интернета.⁹ Web-технологии оказывают на отрасли и положительное, и отрицательное влияние. Оценка воздействий Интернета становится обязательным условием точного анализа конкурентной среды и принятия правильных стратегических решений.

Конкурентные силы. На рис. 8.5 представлены действующие во внешней среде фирмы конкурентные силы, определяющие ее позиции в отрасли.

1. **Потенциальные новички.** Если какая-либо фирма планирует войти в новую отрасль, ей придется преодолеть имеющиеся на входе в нее барьеры (крупные инвестиции, эффект масштаба). Например, для строительства автомобильного завода требуется гораздо больше средств, чем для организации торговли товарами по каталогам. В целом Интернет значительно облегчает вход компаний в новые для них отрасли. Например, отпадает потребность в таких организационных элементах, как торговый персонал, материальные активы (здания, оборудование), доступ к поставщикам или каналам распределения.
2. **Возможности покупателей отстаивать свои интересы.** Потребители, обладающие информацией, становятся влиятельными покупателями. Интернет обеспечивает покупателям доступ к разнообразной информации о товарах, услугах и конкурентах, что означает существенное увеличение рыночной власти конечных потребителей. Например, при покупке автомобиля потребитель может легко получить информацию о ценах разных дилеров на новые



Рис. 8.5. Пять влияющих на отраслевую конкуренцию сил

Источник: Michael E. Porter, «Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors» (New York: Free Press, 1980); and Michael E. Porter, «Strategy and the Internet», *Harvard Business Review* (March, 2001), 63–78.

и подержанные машины; получить подробные технические характеристики; узнать о возможных объемах технического обслуживания той или иной модели и его стоимости и не побывал ли подержанный автомобиль в аварии.

3. *Возможности поставщиков диктовать свои условия.* Степень влияния поставщиков во многом определяется их концентрацией в данном регионе и наличием альтернативных производителей. Единственный поставщик двигателей для компании — производителя небольших самолетов оказывает существенное влияние на ее деятельность. В этой сфере Интернет способен оказывать как позитивное, так и отрицательное влияние. С одной стороны, управление снабжением посредством Сети обычно увеличивает власть производителя над поставщиками, с другой — «паутина» обеспечивает компаниям-поставщикам доступ к большему числу покупателей, а значит, и конечных пользователей. В целом Интернет способствует увеличению рыночной власти поставщиков.
4. *Угроза товаров-заменителей.* Влияние альтернативных продуктов или субститутов выпускаемых фирмой товаров определяется динамикой издержек их производства и другими тенденциями. Например, растущее внимание людей к собственному здоровью привело к изменению многих потребительских предпочтений. Растущая популярность заменителей сахара негативно отразилась на уровне спроса на сахар, а повышенное внимание к экологической безопасности — на спросе на товары в аэрозольных упаковках. В этом секторе Интернет создает дополнительную угрозу в том смысле, что открывает новые подходы к удовлетворению потребностей потребителей. Например, продажи авиабилетов через Интернет нанесли серьезный удар по доходам туристических агентств.
5. *Возможности ведения фирмой конкурентной борьбы.* Из рис. 8.5 следует, что формы конкурентной борьбы в большинстве случаев определяются рассмотренными нами выше четырьмя силами, а также уровнем издержек фирмы и степенью дифференцирования ее товаров. С усилением влияния Интернета и информационных технологий многие компании испытывают растущие трудности в попытках дифференцировать себя и свои предложения от конкурирующих. Следовательно, уровень интенсивности конкуренции возрастает.

Драка за покупателя, обман конкурентов — все это примеры того, что М. Портер назвал «рекламной возней». Наглядный пример острого конкурентного соперничества — действия компаний *PepsiCo* и *Coca-Cola*. Не менее жаркая битва идет между *Federal Express* и *United Parcel Service*; обе компании борются за лидерство в сфере экспресс-доставки. *IBM* и *Oracle Corporation* соперничают за звание лидера рынка корпоративного программного обеспечения (его объем оценивается в \$50 млрд). Недавно на рекламном щите напротив штаб-квартиры *Oracle* появилось объявление: «*IBM* ищет талантливых программистов». Рядом мгновенно возникла ответная «реплика»: «Вы обратились по правильному адресу».

Конкурентные стратегии. Компаниям, стремящимся найти свое место в конкурентном мире, М. Портер советует придерживаться одной из трех стратегий: дифференцирования, лидерства по издержкам и фокусирования (см. табл. 8.2). Для

Таблица 8.2

Характеристики организаций в соответствии с конкурентными стратегиями М. Портера

Стратегия	Организационные характеристики
Дифференциация	Органичные, свободные действия, высокая степень координации между отделами Большой потенциал R&D Творческое чутье, оригинальные идеи Развитые маркетинговые способности Поощрение инноваций Высокий уровень качества и технологическое лидерство
Лидерство по издержкам	Централизованное руководство, жесткий контроль над издержками Приоритетность стандартных процедур Производство основывается на простых в освоении технологиях Высокий уровень эффективности систем закупок и распределения продукции Контроль над деятельностью работников, ограничение их полномочий Частые и детальные контрольные отчеты
Фокусирование	Для достижения конкретной стратегической цели используется комбинация из перечисленных выше характеристик Высоко ценится и вознаграждается гибкость и устойчивые связи с покупателями Издержки соразмерны уровню сервиса и степени лояльности потребителей Работники, контактирующие с покупателями, в обязательном порядке наделяются дополнительными полномочиями

Источники: Michael E. Porter, «Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors» (New York: The Free Press, 1980); Michael Treacy and Fred Wiersema, «How Market Leaders Keep Their Edge», *Fortune*, February 6, 1995, 88–98; Michael A. Hitt, R. Duane Ireland, Robert E. Hoskisson, «Strategic Management» (St. Paul, Minn.: West, 1995), 100–113.

поддержки и усиления выбранного стратегического подхода могут использоваться возможности Интернета.

1. **Дифференциация.** Сущность стратегии дифференциации заключается в попытке компании-производителя добиться восприятия потребителями своих товаров и услуг как уникальных, для чего организация широко использует рекламу, наделяет свои товары отличительными характеристиками, обеспечивает исключительно высокое качество сервиса, использует новые технологии. Успех данной стратегии позволяет компании рассчитывать на высокую прибыль (лояльные покупатели готовы приобретать товары или услуги по более высоким ценам). Вот несколько примеров успешной стратегии дифференцирования: автомобили «Mercedes-Benz», бытовая техника «Maytag», одежда «Tommy Hilfiger», воспринимаемые на своих рынках как уникальные продукты, не похожие на остальные товары того же класса. Предприниматели из компании *Space Island* (англ. «Космический остров») планируют

к 2007 г. предложить туристам поездки на частную космическую станцию, где им будут предложены отели, рестораны и космические аттракционы. Основатель и президент компании Джин Майерс привлек к работе более 150 высококвалифицированных инженеров, многие из которых работали над программой космических «челноков» NASA. В планах «Космического острова» на следующие десять лет — строительство 50 коммерческих шаттлов стоимостью \$300 млн каждый. Первый из них должен быть запущен к 2005 г., а первая космическая станция должна открыть свои шлюзы перед посетителями к 2007 г. В реализации уникального проекта «Космическому острову» помогут высокотехнологические ноу-хау, креативность работников и великолепные маркетинговые способности. Стратегию создания отличительных преимуществ могут применять и провайдеры услуг, такие как *American Express* и *Hilton Hotels*. Например, *Harleysville Group* дифференцируется на рынке страховых услуг за счет своей корпоративной культуры (см. «Мастера менеджмента»).

МАСТЕРА МЕНЕДЖМЕНТА

РАБОТА В HARLEYSVILLE ПРИНОСИТ СОТРУДНИКАМ РАДОСТЬ

Harleysville Group нельзя назвать средней, заурядной страховой компанией, о чем прекрасно известно и ее клиентам, и сотрудникам. Значительная часть усилий ее менеджеров направлена на создание благоприятной атмосферы, когда людям просто не хочется покидать рабочие места. А судя по тому, что последние несколько лет текучесть кадров в *Harleysville* не превышает 5%, руководство компании прекрасно справляется с этой задачей. Соответственно, большинство сотрудников компании — опытные, компетентные специалисты, способные обеспечить клиентам высокий уровень сервиса. И клиенты, особенно те, которым довелось иметь дело с фирмами с нестабильными трудовыми коллективами, это ценят.

Чем же *Harleysville* радует своих сотрудников? Помимо впечатляющей политики оплаты отпусков и выходных дней, развитых медицинских услуг, «вкусного» кафе и кофе с булочками «с доставкой в офис», компания предлагает удобный доступ к банкоматам, а также услуги химчистки. Раз в неделю в офис приходит массажист, причем 15-минутный сеанс стоит всего \$10 — намного дешевле рыночной цены. Его услугами пользуется сам директор компании, который к тому же время от времени оплачивает массаж работникам в качестве маленького вознаграждения за достигнутые успехи. Две других очень важных составляющих поощрений — бонусы за успешно выполненные проекты и выгодные пенсионные планы 401 (k). Например, за эффективную работу в команде сотрудник может получить чек на сумму \$1500 или \$2 тыс.

Сотрудникам предлагаются также стимулы к обучению и продвижению вверх по карьерной «лестнице». В *Harleysville* высоко ценится техническая грамотность, поэтому только на обучение сотрудников информационного отдела ежегодно выделяется \$600 тыс. Причем в эту сумму не входит оплата обучения работников в колледжах и других вузах. Чтобы облегчить жизнь сотрудникам, компания приглашает профессоров к себе в кампус, чтобы людям не приходилось ездить на учебу по окончании рабочего дня.

Нельзя сказать, чтобы заработная плата в *Harleysville* была очень высока. Среди других страховых компаний ее выделяет количество дополнительных льгот и доброе отношение к работникам. Конечно, некоторые из них уходят из компании, но связано это, как утверждает директор *Harleysville* Уэйн Рэц, отнюдь не с разницей

в зарплате. «Люди покидают нас ради совсем уж необычных возможностей или из желания изменить образ жизни».

Источник: Erik Sherman, «Happy in Harleysville», CIO (October 15, 2000), 84–86.

Эффективная стратегия дифференциации предполагает, что компания обладает развитыми маркетинговыми способностями, творческим мышлением и репутацией лидера. Наличие лояльных марке компании потребителей в какой-то мере позволяет избежать жесткой конкурентной борьбы. Рассмотрим, например, онлайн-компанию *eBay*. Когда в сектор Интернет-аукционов вышли *Amazon.com* и другие конкуренты, *eBay* не снизила расценки, а сфокусировала усилия на упрочении виртуального сообщества. Клиентам были предложены услуги и возможности, которых они не найдут ни на каком другой сайте. В результате многие из них стали еще более лояльны к *eBay*. Эффективная стратегия дифференциации также позволяет добиться ослабления рыночной власти крупных покупателей, поскольку продукты других производителей будут восприниматься ими как менее привлекательные. Кроме того, уменьшается угроза со стороны товаров-субститутов. Дифференциация позволяет создать на входе в отрасль дополнительные барьеры (та же покупательская лояльность).

2. **Лидерство по издержкам.** Стратегия лидерства по издержкам предполагает, что организация активно использует новые методы повышения производительности, проводит тотальное сокращение расходов, жестко контролирует издержки. Низкий уровень затрат позволяет продавать товар, не уступающий по качеству продукции конкурентов, по более низким ценам, получая целевую прибыль. Стратегии минимизации затрат придерживаются сети мотелей *Comfort Inn* и *Motel 6*, более дешевые альтернативы *Holiday Inn* и *Ramada Inn*. Компания *Dell Computer*, о которой мы тоже уже рассказывали, добилась максимальной экономии на производстве и продаже ПК, что и сделало ее неоспоримым лидером по издержкам и ведущим производителем персональных компьютеров.

Стратегия лидерства по издержкам позволяет компании оградить себя от всех пяти конкурентных сил (рис. 8.5). Наиболее производительные, имеющие наименьшие издержки, фирмы имеют наивысшие шансы на выживание в ценовой войне, причем одновременно с получением прибыли. Например, в середине 2001 г., когда на рынке ПК произошел крупнейший спад продаж, *Dell* фактически развязала ценовую войну. Результат? Сама *Dell* закончила год с прибылью в \$361 млн, в то время как ее конкуренты в сумме потеряли около \$1,1 млрд. Аналогичным образом фирма с небольшими издержками защищена от притязаний влиятельных покупателей и поставщиков (первые не имеют возможности приобрести товары по более низким ценам, а вторые испытывают проблемы в ведении переговоров с другими фирмами, не имеющими резервов по закупочным ценам). В случае появления товаров-субститутов или новых конкурентов лидер по издержкам имеет множество возможностей отстоять принадлежащую ему долю рынка.

3. **Фокусирование.** В случае стратегии фокусирования организация сосредотачивает усилия на определенном географическом регионе или группе потребителей, возможно используя стратегии дифференцирования или лидерства по издержкам, но только в расчете на избранный рыночный сегмент. Так,

служба проката автомобилей *Enterprise Rent-A-Car* сделала себе имя на политике замены автомобилей в страховых случаях, которую игнорировали лидеры отрасли (*Avis* и *Hertz*). Если взятый напрокат в *Rent-A-Car* автомобиль угонался или попадал в аварию, арендатору на следующее утро пригоняли новую машину. Данная стратегия способствовала быстрому развитию компании.

Решение о том, какая именно стратегия обеспечит компании наибольшее конкурентное преимущество, требует тщательного анализа всех «за» и «против». Например, корпорация *Gibson Guitar*, известная своими инновационными, высококачественными музыкальными инструментами, попыталась конкурировать с японскими компаниями *Yamaha* и *Ibanez* на базе низких издержек, но безуспешно. Когда ее менеджеры осознали, что главным фактором выбора покупателями ее товаров является не цена, а репутация компании, они вернулись к стратегии дифференцирования и направили средства на новые разработки и маркетинг. В своих работах М. Портер пришел к выводу, что компании, игнорирующие рассмотренные нами стратегии, не имеют конкурентных преимуществ. Прибыли, которые они получают, уступают показателям конкурентов, руководствующихся стратегиями дифференцирования, лидерства по издержкам или фокусирования. А если учесть растущее влияние на конкурентную среду Интернета, значение продуманного стратегического позиционирования компании на рынке становится очевидным.

Стратегии партнерства

Мы рассмотрели стратегии конкурентной борьбы между компаниями. Альтернативным подходом является взаимодействие, сотрудничество. В некоторых ситуациях участники рынка могут достичь конкурентных преимуществ в процессе кооперации с другими фирмами. Стратегии партнерства становятся все более и более популярными. Во всех отраслях экономики фирмы объединяют усилия с различными организациями, чтобы совместно разрабатывать новые предложения, расширять рынки сбыта, преследовать общие цели. В прошлом партнерство считалось делом небольших фирм и малых предприятий, которым недоставало маркетинговых «мускулов» или возможностей для операций за рубежом. Сегодня партнерские стратегии с успехом используют и крупные и малые компании. Вопрос состоит не в том, идти ли компании на сотрудничество или нет, а в том, где, в какой мере и с кем кооперироваться. Нередко конкуренция и кооперация идут рука об руку. В г. Нью-Йорке компания *Time Warner* (ныне *AOL Time Warner*) отказалась транслировать круглосуточный новостной канал телекомпании *Fox* по своим кабельным сетям. Между конкурентами началась самая настоящая война, со встречными судебными исками и обвинительными статьями в прессе. Однако один простой факт так и остался незамеченным: обе телекомпании не могут жить друг без друга. *Fox* и *Time Warner* связаны многочисленными коммерческими отношениями в разных странах мира, и никакая локальная конкуренция не сможет помешать их сотрудничеству на глобальной арене.

Интернет одновременно стимулирует компании на партнерские отношения и способствует их развитию. Для *Citigroup*, *Dow Chemical*, *Herman Miller* и других компаний возможности быстрого осуществления трансакций, передачи инфор-

мации, обмена идеями, совместной деятельности по реализации сложных проектов посредством Интернета означали появление принципиально новых видов бизнеса. С помощью Интернета *IBM* сотрудничает с многочисленными партнерами по всему миру, причем в их число входят даже такие конкуренты, как *Dell* и *Hewlett-Packard*. Эти компании сообща разрабатывают, совершенствуют и продвигают программное обеспечение и сервисы для *Linux*.

Взаимозависимость и партнерство стали неотъемлемой частью жизни. Впрочем, степень сотрудничества может быть разной: статус предпочтительного поставщика, стратегическое бизнес-партнерство, совместное предприятие, слияния и поглощения. На рис. 8.6 данные типы партнерских отношений расположены в порядке увеличения степени сотрудничества. В случае, когда отношения ограничиваются статусом предпочтительного поставщика, закупающая организация (например, *Wal-Mart*) формирует особые связи с ключевым поставщиком (например, *Procter & Gamble*). Компании отказываются от помощи посредников и организуют беспрепятственный обмен информацией, что позволяет добиться снижения издержек. Соглашения о предпочтительных поставках обеспечивают долгосрочную стабильность обоим участникам, но уровень взаимодействия остается относительно низким. Образование стратегического бизнес-партнерства предполагает более тесное сотрудничество сторон. Например, *Toys «R» Us* и *Amazon.com* создали стратегическое партнерство по онлайн-продаже детских игрушек. *Amazon* обеспечила складирование, выполнение заказов и web-дизайн, а взамен получила варрант на покупку 5% *toysrus.com* плюс начальные платежи и участие в доходах сайта.

Еще более высокую степень кооперации обеспечивают совместные предприятия (СП) — самостоятельные юридические лица, созданные двумя или более фирмами-учредителями. Например, телекомпания *MTV Networks* появилась на свет как СП *Warner Communications* и *American Express* (было это в конце 1970-х гг.), в котором

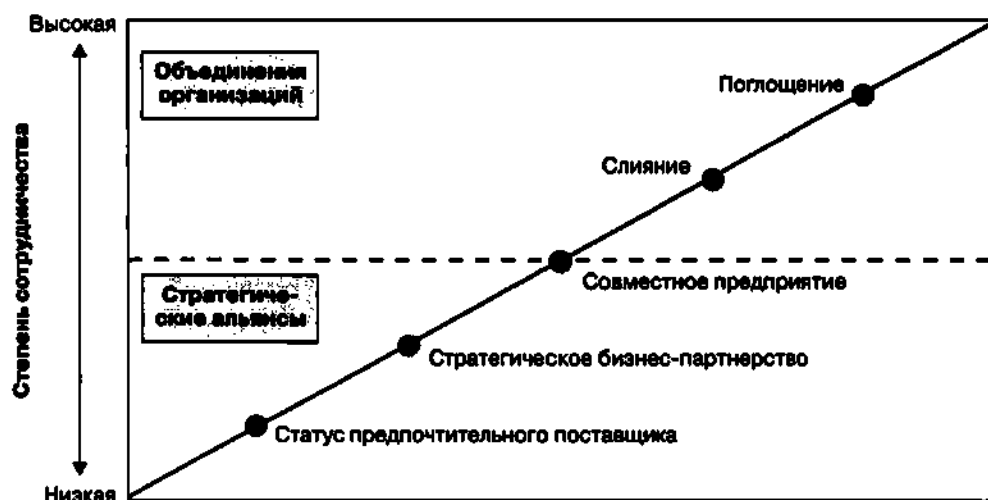


Рис. 8.6. Разновидности стратегий партнерства

Источник: Roberta Maynard, «Striking the Right Match», *Nation's Business* (May 1996), 18–28.

организации-участники разделили между собой затраты и риски, связанные с созданием нового проекта. По некоторым оценкам, с 1985 г. количество СП американских и иностранных фирм увеличивается на 27% ежегодно. У концерна *Merck*, например, созданы крупные СП с такими конкурентами, как *Johnson & Johnson*, *DuPont* и *AstraZeneca*.

Наивысшая степень взаимодействия достигается при слиянии и поглощении компаний. В США происходит настоящий бум объединений. Американская фармацевтическая компания *Upjohn* объединилась со шведской *Pharmacia*. Результатом поглощения корпорацией *Boeing* авиапредприятия *McDonnell Douglas* стала крупнейшая в авиационной промышленности организация. Не так давно *Phillips Petroleum* и *Conoco* слились в третью по величине американскую нефтегазовую компанию.

Современным компаниям приходится одновременно решать вопросы конкуренции и кооперации. Редким фирмам удается противостоять натиску международной конкуренции, технологического прогресса и новых регуляционных правил в одиночку. В этой новой среде устойчивое преимущество достигается за счет умелой комбинации стратегий конкуренции и стратегий партнерства.

Формулирование стратегии на функциональном уровне

Стратегии функционального уровня представляют собой планы действий основных отделов фирмы, цель которых — обеспечение реализации стратегии данного уровня. К числу основных отделов коммерческой компании относятся отделы маркетинга, производства, финансов, кадров и отдел исследований и разработок (R&D). Координация стратегий на функциональном уровне и стратегий на уровне подразделений позволяет достичь стратегических целей организации в целом.

Для примера рассмотрим компанию, которая в соответствии с принятой стратегией дифференцирования выводит на рынок новые товары (планируется, что вскоре они выйдут на траекторию роста). Очевидно, что стратегия отдела человеческих ресурсов компании должна соответствовать планируемому росту (обеспечение найма дополнительных работников и подготовка менеджеров среднего звена к переходу на новые должности). Отдел маркетинга обязан сфокусировать усилия на проведении пробных продаж, агрессивной рекламной кампании и различных мероприятиях, стимулирующих приобретение новых товаров. Финансовому отделу необходимо разработать планы по привлечению кредитов и осуществлению масштабных производственных инвестиций.

Компания, товары которой находятся в стадии зрелости (а значит, наиболее адекватной для нее является стратегия лидерства по издержкам), придерживается иной функциональной стратегии. Отдел человеческих ресурсов должен вырабатывать меры по стабилизации коллектива (перевод сотрудников на новые места, продвижение по служебной лестнице, стимулирование эффективного и безопасного труда). Специалистам по маркетингу следует направить «основной удар» на повышение степени лояльности потребителей торговым маркам, развивать каналы распределения, добиться повышения их надежности. Производственники, как правило, сосредотачивают усилия на укрупнении партий товаров, оптимизации технологических маршрутов и сокращении издержек, финансисты — на чистых денежных потоках и положительной валюте балансов денежных средств.

Внедрение и контроль над реализацией стратегии

Внедрение, претворение стратегии в реальные дела — заключительный этап стратегического менеджмента. Многие считают, что реализация стратегии является наиболее сложным и ответственным этапом стратегического процесса в целом. Как бы творчески ни была сформулирована стратегия, она должна быть адекватно претворена в практические действия. Сегодня все сильнее ощущается потребность в динамичных подходах как к формулированию, так и к исполнению стратегий. Неправомерно рассматривать стратегию как статичный аналитический процесс; она требует дальновидности, интуиции и участия в ее разработке и реализации всех работников компании. Многие организации отказались от центральных отделов планирования, стратегия становится частью повседневной деятельности на всех управленческих уровнях. Внедрение стратегии требует применения различных инструментов, изменения отдельных частей организации (рис. 8.7). После того как менеджмент принял решение о новой стратегии, начинается ее внедрение, сопровождающееся изменениями в стилях руководства, структуре, информационных и контрольных системах и человеческих ресурсах. Внедрение можно считать успешным в том случае, если новой стратегии отвечают все аспекты организационного устройства. Чаще всего внедрение бывает связано с принятием непростых решений о том, как организовать ту или иную деятельность «в русле» выбранной стратегии, а не против ее «течения». В последующих главах книги мы детально



Рис. 8.7. Основные инструменты претворения стратегии в жизнь

Источник: Jay R. Galbraith and Robert K. Kazanjian, «Strategy Implementation: Structure, Systems and Process», 2d ed. (St. Paul, Minn.: West 1986), 115.

рассмотрим такие темы, как лидерство, организационная структура, информационные системы и системы контроля, управление человеческими ресурсами.

Лидерство

Ключевым фактором успешного внедрения стратегии по праву считается лидерство. *Лидерство (руководство)* — это способность индивида оказывать, с целью обеспечения внедрения стратегии, желаемое влияние на членов организации. Важная часть реализации стратегии — достижение консенсуса: В новую стратегию, в ее видение и цели должны поверить все члены организации. Лидерство включает в себя убеждение, мотивацию и изменение корпоративных ценностей и культуры в целом. Призванный обеспечить выполнение новой стратегии руководитель организации может проводить публичные выступления перед коллективом, создавать коалиции, убеждать менеджеров средних уровней действовать в соответствии с его видением бизнеса. Глава *Dell Computer* Майкл Делл — признанный мастер стратегического лидерства. Для обеспечения поддержки своего видения и стратегии он ежегодно проводит собрания всего трудового коллектива компании, где лично объясняет, какой он хочет видеть *Dell* в следующем году. Харизма и убеждающий стиль лидерства М. Делла заставляют работников поверить в достижимость новых целей компании. Ощущение осмысленности действий и общей цели мотивирует людей, заряжает их на решение стратегических задач. Другой способ достижения консенсуса и преданности идеям стратегии — расширенное участие работников в самом формулировании стратегии. Это упрощает ее внедрение, так как менеджеры и рядовые сотрудники изначально осознают необходимость новой стратегии и испытывают чувство ответственности за успешное ее осуществление.

Структура

Создание или изменение *структуры* компании обычно начинается со структуры организационной. Рассматриваются обязанности и ответственность менеджеров, распределение полномочий, схемы подразделений, отделов и производственных мощностей. Структура также определяет степень децентрализации управления компанией, процедуры разработки рабочих заданий и применяемые технологии. Более подробно данная проблема будет рассмотрена в гл. 10.

Внедрение новой стратегии часто сопровождается изменениями в организационной структуре: добавляются или меняются штатные должности, производится реорганизация в команде, изменяются должностные инструкции сотрудников, обязанности или линии подчинения менеджеров. Например, одна из компаний — производителей сухих завтраков решила внедрить стратегию лидерства по издержкам. Для этого, в частности, четыре штатных единицы на операции упаковки были сокращены до одной, а работников обучили управлять всей гаммой упаковочного оборудования. Тем самым удалось снизить потребность в рабочей силе в периоды пиковой загрузки и простой рабочих в периоды относительного низкого спроса. Эти и многие другие структурные изменения позволили добиться сокращения издержек производства и непроизводственных затрат, при одновременном росте производительности труда и увеличении выпуска. Другой пример: Лесли Векснер, основатель и председатель *Limited Inc.* (группы сетей специализированных магазинов, таких как *Express*, *Victoria's Secret* и др.), решил осуществить стра-

тегию дифференцирования, условием реализации которой было внедрение централизованной организационной структуры. Многочисленные магазины *Limited* работали каждый в своем духе и стиле; единые направление, ориентация на покупателя у компании практически отсутствовали. В новой организационной структуре появился «корпоративный мозговой трест» из высокопоставленных руководителей, контролирующих дизайн, маркетинг и дистрибуцию около 5 тыс. магазинов, что и помогло вновь сфокусировать деятельность компании.

Информационные и контрольные системы

К *информационным и контрольным системам* относятся системы оплаты труда, поощрений, распределения ресурсов, собственно информационные системы, а также правила, политики и процедуры компании. Изменение этих систем является мощным инструментом внедрения стратегии. Например, если новая стратегия предполагает проведение агрессивной рекламной кампании, менеджеры могут перераспределить имеющиеся у организации ресурсы в пользу отдела маркетинга. Менеджеры и сотрудники должны поощряться за приверженность новой стратегии и высокие результаты деятельности.

Исполнительный директор компании *ConAgra* (продукты питания под марками «Healthy Choice» и «Banquet») Филипп Флетчер создал вертикальную систему контроля за 60 подразделениями и новые корпоративные системы, позволившие добиться снижения затрат на осуществление закупок, складирование и транспортировку сырья и продукции. Дабы обеспечить принятие нововведений, было принято решение о том, что менеджеры подразделений получают в виде премий 25% от достигнутой экономии. В первый же финансовый год компании удалось добиться сокращения расходов на \$100 млн. Кроме того, в компании была внедрена компьютерная система мониторинга за стоимостью получаемого сырья.¹⁰

Человеческие ресурсы

Человеческие ресурсы компании — это ее работники. Отдел человеческих ресурсов занимается отбором, наймом, переводами, повышениями в должности и увольнением сотрудников. Все его действия должны быть скоординированы с общей стратегией компании. Например, программы обучения работников могут быть направлены на осознание ими целей и значения новой стратегии или на выработку необходимых навыков и стереотипов поведения. Иногда компании приходится осуществлять замену сотрудников. Когда менеджмент одной из американских газет принял решение об изменении времени выхода с вечернего на утреннее, новая стратегия натолкнулась на сопротивление заведующих редакциями. В итоге 80% из них были уволены в связи с отказом от сотрудничества. На их место газета наняла новых журналистов, и в конечном итоге ее стратегия полностью оправдала себя.¹¹

После трагической утечки ядовитого газа на заводе *Union Carbide* в Индии многие химические предприятия разработали стратегии повышенной безопасности. *American Cyanamid* требует от своих работников посещения специальных занятий по безопасности труда. Программа рассчитана на 40 часов и включает курсы основ химии, что позволяет сотрудникам лучше разобраться в технологических процессах.

Внедрение глобальных стратегий

Деятельность компании (планы ее начала) в глобальном масштабе значительно осложняют внедрение стратегии. На первый план выходят такие управленческие навыки, как гибкость и коммуникабельность. Структура организации должна органично вписываться в зарубежную культуру и в то же время служить «мостиком», связывающим заграничные операции и деятельность на внутреннем рынке. Менеджерам необходимо определить, какая из возможных структур позволит добиться необходимого уровня глобальной интеграции и быстрого отклика на локальные изменения. Похожие проблемы возникают и в отношении информационных и контрольных систем. Так, например, в Японии и Китае финансовое вознаграждение за отличную работу считается унижительным, если оно предназначено для одного сотрудника, но групповая мотивация и вознаграждения — вполне допустимы. Компания может столкнуться с «подводными камнями» и в других сферах: контроле, обучении, переводе в новые подразделения, продвижении по службе и увольнении работников. Внедрению стратегии могут помешать местные законы о труде (гарантии занятости) и культурные традиции, когда, например, менеджмент не имеет права уволить не справляющихся со своими обязанностями работников.

Итак, внедрение стратегии во многом определяет эффективность стратегического менеджмента. Для претворения намеченных планов в жизнь менеджеры используют такие инструменты, как лидерство, изменение структуры, информационных и контрольных систем и человеческих ресурсов. В отсутствие эффективного внедрения обречена на провал самая творческая организационная стратегия.

Управленческое решение

Рассмотрим шаги, которые предпринял глава *Coca-Cola* Дуглас Дафт, чтобы упрочить позиции компании на рынке прохладительных напитков. *Coke* по-прежнему придерживается стратегии глобализации, но потребность в учете особенностей конкретных рынков стала более чем очевидной. В связи с этим Д. Дафт постепенно осуществляет переход на транснациональную стратегию. Например, если раньше компания стремилась к разработке единообразных маркетинговых и рекламных стратегий, то теперь американские и зарубежные предприятия по розливу напитков получили полномочия на самостоятельное продвижение с учетом локальных событий и особенностей. Д. Дафт призывает глобальных менеджеров не ограничиваться традиционными рамками мышления и предлагать новые идеи, будь то идеи новых продуктов или новых способов проведения рыночных исследований. И такие продукты появляются: это и кальцинированная питьевая вода, и обогащенные витаминами напитки, и специальные виды чайных и кофейных напитков для азиатского рынка. Важную часть новой стратегии бизнес-уровня составляют партнерства. Например, *Coke* рассчитывает извлечь синергизм из учреждения СП с корпорацией *Procter & Gamble*. В нем дистрибутивные способности *Coke* объединяются с успешными марками соков и снежков *P&G*. Аналогичное партнерство с *Nestle* посвящено разработке новых глобальных брендов чая и кофе. Сотрудничество с кинокомпанией *Warner Bros.* осуществляется с целью совместного маркетинга в ходе мирового проката фильма «Гарри Поттер и философский камень».

А в планах *Coke* — проект по созданию бизнес-инкубатора, в котором будут развиваться новые идеи, способные в будущем послужить во благо гигантской корпорации. Партнерский подход в новинку для «островной» *Coke*, привыкшей решать все вопросы своими силами. Но, как говорит директор по маркетингу Стивен Джонс, руководитель компании понимает, что «сегодня возникает слишком много вопросов, на которые невозможно ответить в одиночку».¹²

Вопросы

1. Представьте себе, что вы работаете управляющим крупного отеля. Ваша стратегия предполагает, что банкетные залы ресторана предоставляются для проведения крупных мероприятий. На ежемесячной встрече руководителей отеля менеджер по сбыту проинформировал менеджера ресторана, что для приема большого числа гостей необходимо будет трансформировать зал заседаний в банкетный зал всего за один час. Задача весьма сложная, но реальная. Менеджер ресторана пришел в ярость из-за того, что его не предупредили заранее. В чем заключается стратегическая проблема?
2. Как бы вы охарактеризовали значение формулирования стратегии и ее внедрения? Взаимозависимы ли эти процессы?
3. Если в помощь менеджерам высшего уровня организация привлекает специалистов по стратегическому планированию, на какой стадии процесса стратегического менеджмента они выйдут на ведущие роли?
4. Проведите ситуационный анализ (SWOT-анализ) для своего университета. Как вы думаете, учитывает ли администрация университета выделенные вами факторы при разработке стратегии?
5. Что понимается под стержневыми компетенциями и синергизмом как компонентами стратегии? Приведите примеры.
6. Используя конкурентные стратегии М. Портера, охарактеризуйте стратегии торговых компаний *Wal-Mart* и *Target*.
7. У компании *Walt Disney* четыре SBU: производство кинофильмов (киностудия *Touchstone*), парки развлечений, производство потребительских товаров и телевидение (преимущественно кабельное). Расположите эти SBU на матрице BCG компании.
8. Как будут различаться функциональные стратегии в области маркетинга, R&D и производства в компании, перешедшей от стратегии дифференцирования к стратегии лидерства по издержкам?
9. Каким образом Интернет увеличивает рыночную власть потребителей, одну из пяти конкурентных сил в модели М. Портера. Доводилось ли вас чувствовать себя «властным потребителем» благодаря Интернету? Объясните.

Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте

Разрабатываем стратегию для малого предприятия

Предлагаемое упражнение выполняется индивидуально или в группах. Выберите одну из местных компаний, с которой вы (или члены группы) хорошо знакомы. Выполните следующие пять действий.

Действие 1. Проведите SWOT-анализ.**Сильные стороны:**

Возможности:

Слабые стороны:

Угрозы:

Действие 2. Кратко сформулируйте текущую стратегию фирмы.

Действие 3. Определите цель, на достижении которой должна, по вашему мнению, сконцентрировать усилия компания. Предложите рассчитанную на два года стратегию движения к ней.

Действие 4. Опишите, как будет внедряться ваша стратегия.

Действие 5. Чему вы научились из этого упражнения?

Практика менеджмента: этическая дилемма**Удачная сделка... Для кого?**

Соглашаясь на новую работу, Кевин Халей, ушедший в отставку президент небольшой бухгалтерской фирмы, воспринял новое предложение как «улыбку судьбы». Его обязанности в составе совета директоров *Keldine Technologies* заключались в необходимости раз в два месяца заслушивать отчеты о деятельности компании, принятии участия в голосовании по оперативным вопросам и получении весьма достойной заработной платы. Отсутствие опыта в сфере деятельности компании (производство транзисторов) ничуть не волновало Кевина, потому что в *Keldine* «все было, как везде».

Так оценивал К. Халей ситуацию два года назад. Сегодня *Keldine Technologies* (опыт работы на рынке — 10 лет, штат — 250 человек) получило предложение о поглощении от фирмы *Graham Industries*. Председатель совета директоров *Keldine* Грег Бингхем назвал ее «безмозглой». Предложение *Graham Industries* купить акции компании по \$65 за штуку было очень неплохим, даже привлека-

тельным для акционеров. Но К. Халей знал, что *Graham Industries* находится на грани банкротства, и покупка *Keldine* для нее — возможность перераспределить свои долги и отсрочить выплаты кредиторам. Если сделка состоится, в течение года обе компании наверняка разорятся. По мере того как начали распространяться слухи о продаже *Keldine*, начались спекуляции акциями компании; новые акционеры настаивают на принятии предложения покупателя. А Г. Бингхем заявил, что миссия менеджмента — увеличение рыночной стоимости акций компании.

Он заверил совет директоров, что в случае, если «*Keldine* загнется», менеджмент компании получит полную компенсацию. Но К. Халей был неприступен. С его точки зрения, эта сделка — всего лишь возможность быстро заработать и практически гарантирует близкую «смерть» фирмы, а значит, увольнение всех работников. Негативное мнение об акционерах подкрепляется тем, что в их рядах немало обыкновенных спекулянтов. К. Халей задает вопрос: «Что важнее, интересы рабочих, верой и правдой служивших компании на протяжении десяти лет, или требования спекулянтов?»

Что бы сделали вы?

1. Проголосовали за принятие предложения *Graham Industries*. Акционеры и высший менеджмент получают высокие краткосрочные прибыли, а учет их интересов — первостепенная обязанность совета директоров.
2. Отклонили бы предложение. Для *Keldine* пусть даже неопределенное будущее важнее, чем принятие возможно самой выгодной из всех сделок.
3. Воздержались бы от голосования в надежде, что совет отклонит предложение и без голоса К. Халея. В конце концов, он не имеет достаточного для принятия подобных решений опыта.

Источник: Doug Wallace, «When the Sharks are Circling», *What Would You Do? Business Ethics*, vol. 1, September-October 1991, 42–44.

Критический анализ

Компания *Starbucks Coffee*

Начав в 1987 г. с открытия 9 высокочеловеческих кафе в Сиэтле, исполнительный директор *Starbucks Coffee* Говард Шульц вскоре «опутал» своей сетью весь мир. Кафе отнюдь не отличаются быстротой обслуживания, а цена чашечки кофе (очень высокая) повергает постоянных посетителей таких конкурирующих кафе, как *Dunkin' Donuts*, в состояние тихого обморока. Но каждую неделю миллионы людей из разных городов мира от Атланты до Токио заходят в кафе *Starbucks Coffee*, чтобы насладиться чашечкой-другой ароматного напитка.

Starbucks продолжает стремительную экспансию и в своей родной стране, и за рубежом. Всего у *Starbucks Coffee* уже более 4600 отделений, но Г. Шульц планирует сохранить достигнутые темпы роста. Огромным успехом кафе *Starbucks* пользуются в Японии. В среднем доход одного заведения здесь в два раза превышает показатели американских кафе, а не так давно компания открыла свое трехсотое отделение. В ближайшие три года к ним добавятся еще 200. В 1999 г. *Starbucks* пришла в Китай, где у нее уже открыто 35 кафе (в основном в Пекине и Шанхае). В Германии у *Starbucks* создано СП с крупнейшей сетью универсамов *Karstadt Quelle*. В Швейцарии действуют шесть отделений, на конец 2001 г. намечено открытие

первого кафе в Вене. Европейская экспансия осуществляется в рамках долгосрочного плана по созданию к 2004 г. сети из как минимум 650 кафе. В Канаде *Starbucks* работает через своего партнера, *Interaction Restaurants*. В ближайшие пять лет *Interaction* намеревается открыть в Квебеке от 50 до 70 кафе. Стратегии *Starbucks* имеет славу слишком рискованных, но разве это аргумент, если риск приносит успех? Многие аналитики верят, что компания обладает достаточной гибкостью и управленческим чутьем, чтобы продолжать расти и процветать.

Многие менеджеры компании долгое время работали в таких фирмах, как *Burger King*, *Taco Bell*, *Wendy's* (рестораны быстрого обслуживания) и *Blockbuster* (прокат видеокассет). Г. Шульц считает, что директор должен «нанимать людей умнее, чем он сам, и не мешать им работать». Не менее важны для успеха *Starbucks* и те, кто стоит у стойки и готовит напитки. Компания набирает своих сотрудников прямо из колледжей. Каждый из них проходит 24-часовой курс подготовки, обучается варке кофе и получает необходимые знания. В этом и кроется ключ к великоллепному имиджу и высококлассному обслуживанию. Посетители не просто покупают кофе — они отдают деньги за новые впечатления, возможность познакомиться с уникальной атмосферой *Starbucks*. В Пекине, например, посетители одного такого кафе ежедневно выстраиваются посмотреть на «таинство» приготовления кофе «Ява» в специальном аппарате. Особое внимание уделяется изучению и выполнению пожеланий покупателей. Одной из причин, побудивших *Starbucks* на работу с *Interaction* в Квебеке, стала адаптация к потребностям местного рынка (и прежде всего, монреальского, где существует развитая культура кофе... и множество конкурентов).

Растущую империю *Starbucks* объединяет единая компьютерная сеть. Для разработки системы регистрации продаж Г. Шульц нанял высококлассного специалиста из *McDonald's*. Каждую ночь компьютеры из четырехсот с лишним кафе отправляют информацию о сделках в штаб-квартиру в Сиэтле, в которой анализируются региональные тенденции.

В середине 2001 г. объемы продаж в кафе *Starbucks* опустились до рекордно низкого начиная с 1998 г. уровня, а последовавший за террористическими актами 11 сентября 2001 г. экономический спад нанес по доходам компании еще более сокрушительный удар. Однако все это не слишком беспокоит топ-менеджеров *Starbucks*. Для них решение подобных проблем — привычная часть работы.

Вопросы

1. В чем состоит основополагающая стратегия *Starbucks*? Какие из конкурентных стратегий М. Портера использует компания?
2. Как вы оцениваете использование Г. Шульцем лидерства, структур, информационных и контрольных систем, человеческих ресурсов для внедрения стратегии.
3. Обычно все кафе *Starbucks* выглядят и «чувствуются» одинаково. В Квебеке компания впервые отказалась от этого единообразия. Что это может означать для дальнейшего международного расширения сети?

Источники: Dori Jones Yang, «The Starbucks Enterprise Shifts into Warp Speed», *Business Week* (October 24, 1994), 76; Michael Treacy, «You Need a Value Discipline — But Which One?», *Fortune*, (April 17, 1995), 195; Nelson D. Schwartz, «Still Perking After All These Years»,

Fortune (May 24, 1999); Ken Belson, «As Starbucks Grows, Japan, Too, Is Awash», *The New York Times* (October 21, 2001), C3; «Business: Coffee with Your Tea? Starbucks in China», *The Economist* (October 6, 2001), 62; «Starbucks in Joint Venture with German Retailer», *The New York Times* (October 5, 2001), C3; and Zena Olijnyk, «Latte, S'il Vous Plait?», *Canadian Business* (September 3, 2001), 50–52.

Примечания

- ¹ C. Chet Miller and Laura B. Cardinal, «Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research», *Academy of Management Journal* 37, no. 6, 1994, 1649–1665.
- ² Hamel, «Killer Strategies».
- ³ Joanne Lipman, «Marketers Turn Sour on Global Sales Pitch Harvard Guru Makes», *The Wall Street Journal*, May 12, 1988, 1, 8.
- ⁴ Betsy Morris, «Can Michael Dell Escape The Box?», *Fortune* (October 16, 2000), 93–110; and Stewart Deck, «Fine Line», *CIO* (February 1, 2000), 88–92.
- ⁵ Cathy Olofson, «No Place Like Home», *Fast Company* (July 2000), 328–329.
- ⁶ Nanette Byrnes, «Old Stores, New Rivals, and Changing Trends Have Hammered Toys 'R' Us», *BusinessWeek* (December 4, 2000), 128–140.
- ⁷ Mark Maremont and Paula Sawyer, «How Gillette Is Honing Its Edge», *Business Week*, September 28, 1992, 60–65; Keith H. Hammonds, «At Gillette, Disposable Is a Dirty Word», *BusinessWeek*, May 29, 1989, 54–58; Bobbie Holbrook, Sondra Rodgers, Greg Lock, «Gillette Company», unpublished manuscript, Texas A&M University, 1986; Barbara Carton, «Gillette Looks beyond Whiskers to Big Hair and Stretchy Floss», *The Wall Street Journal*, December 14, 1994, B1, B4; Rita Koselka, «It's My Favorite Statistic», *Forbes*, September 12, 1994, 162–176.
- ⁸ Michael E. Porter, *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980, 36–46; Danny Miller, «Relating Porter's Business Strategies to Environment and Structure: Analysis and Performance Implementations», *Academy of Management Journal*, 1988, 280–308; Michael E. Porter, «From Competitive Advantage to Corporate Strategy», *Harvard Business Review*, May–June 1987, 43–59.
- ⁹ Michael E. Porter, «Strategy and the Internet», *Harvard Business Review* (March 2001), 63–78.
- ¹⁰ Greg Burns, «How a New Boss Got ConAgra Cooking Again», *BusinessWeek*, July 25, 1994, 72–73.
- ¹¹ James E. Skivington and Richard L. Daft, «A Study of Organizational "Framework" and "Process" Modalities for the Implementation of Business-Level Strategies», unpublished manuscript, Texas A&M University, 1987.
- ¹² Roger Thurow, «A Sports Icon Regains Its Footing by Using the Moves of the Past», *The Wall Street Journal* (January 21, 1998), A1, A10.

Глава 9

ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Краткое содержание главы

Различные типы решений и проблем

Программируемые и непрограммируемые решения

Уверенность, риск, неуверенность и неопределенность

Модели принятия решений

Классическая модель

Административная модель

Политическая модель

Этапы процесса принятия решения

Осознание потребности в решении

Диагностика и каузальный анализ

Разработка вариантов решения

Выбор наилучшего решения

Реализация решения

Оценка результатов и обратная связь

Влияние личности менеджера на принятие решений

Побуждение сотрудников к участию в принятии управленческих решений

Модель Врума-Джаго

Современные подходы к принятию решений

Учебные цели

Изучив эту главу, вы получите представление о:

1. Принятии решений как важной составляющей эффективного менеджмента.
2. Особенности программируемых и непрограммируемых решений и отличиях решений по степени риска, неуверенности и неопределенности.
3. Классической, административной и политической моделях принятия решений и сферах их применения.
4. Шести этапах принятия управленческих решений.
5. Личных стилях принятия решений.
6. Преимуществах и недостатках участия сотрудников организации в процессе принятия решений.
7. Методах, способствующих повышению качества принимаемых в современных организациях решений.

Управленческая проблема

Большую часть своей 230-летней истории «Британская энциклопедия» (энциклопедия «Британника») воспринималась публикой как иллюстрированное «хранилище» культурных и исторических знаний, как национальное достояние Великобритании и англоязычного мира. Поколения студентов и библиотекарей в поисках ответов на самые разнообразные вопросы, от географического положения Алеутских островов до истории музыки *zydeco*, обращались именно к «Британнике». Но с появлением компакт-дисков и Интернета 32-томная энциклопедия вдруг оказалась «на задворках истории». Издатели «Британники» не торопились с выпуском ее электронной версии и «своими руками» расчистили рынок для таких энергичных новичков, как «Microsoft Encarta». Менеджеры компании-издателя допустили серьезный просчет, продав *Compton*, подразделение-пионер по выпуску компакт-дисков, продукцией которого сегодня пользуются миллионы потребителей. А когда долгожданный компакт с «Британской энциклопедией» все-таки увидел свет, на него была установлена несуразная, по мнению потребителей, цена в \$1200, в то время как *Microsoft* назначал на свои продукты просто «смешные» цены, в некоторых случаях устанавливая «Энкарту» на новые компьютеры бесплатно. Неудивительно, что вскоре «Британника» перешла в руки швейцарской группы инвесторов под руководством Джейкоба Сафры и по настоянию новых собственников в издательстве произошла смена управленческой команды. Новому руководству была поставлена задача не допустить превращения самой известной энциклопедии мира в жертву цифровых технологий. Дж. Сафра считает, что «Британника» способна стать лидером мира реальных и виртуальных энциклопедий по качеству. Но для этого необходимо найти новые методы борьбы с такими конкурентами, как «Encarta» от *Compton* и *Microsoft*, а также с доступными в Интернете бесчисленными бесплатными источниками информации.¹

Если бы вы были одним из менеджеров «Британники», какие направленные на победу в конкурентной борьбе решения вы могли бы предложить? Какие варианты действий вы попытались бы рассмотреть и какой курс выбрали бы?

Когда-то топ-менеджерам *Encyclopedia Britannica Holding SA* удавалось принимать и реализовывать на практике решения, позволявшие сохранять за «Британникой» позиции лидера рынка. Но времена изменились, и вот теперь новой команде менеджеров, в том числе вице-президенту по товарным разработкам, придется принимать еще более важные решения, от которых непосредственно зависит будущее издания. Рост, процветание и неудачи любой организации — следствие решений, принимаемых ее руководителями.

Менеджеров часто называют *лицами, принимающими решения*. Важные управленческие решения отнюдь не обязательно имеют стратегический характер. Они могут относиться к любым аспектам организационной деятельности (структура, системы контроля, реакции на внешнюю среду, человеческие ресурсы). Столкаясь с непредвиденной проблемой, менеджер обязан принять направленное на ее устранение решение, претворить его в жизнь и проконтролировать его последствия (возможно, в процессе реализации понадобится внести коррективы). Именно процесс принятия решений определяет действенность управления, эффективность преодоления возникающих трудностей, аллокации ресурсов и достижения организационных целей.

Менеджмент современных компаний принимает решения в условиях перманентных изменений, неполноты информации, противоположных воззрений на проблемы. Например, в 1999 г. решение о создании интернет-компании *Sozone* в дополнение к существующей товарной линии и рынку торговой компании *CompUSA* казалось вполне естественным и логичным. Но прошло всего шесть месяцев, и новое предприятие развалилось. Менеджеры и совет директоров не сумели договориться о том, какой должна быть онлайн-торговая марка: совершенно новой или развитием уже существующей. Провалу нового бизнеса способствовали и другие решения и в частности неудачное название, отказ от использования преимуществ совместного маркетинга, невозможность для потребителей вернуть приобретенные на сайте компании товары в магазины *CompUSA*. Можно привести и другие примеры неудачных управленческих решений. В конце 1980-х гг. ведущие американские производители детских игрушек *Mattel* и *Hasbro* отказались от идеи выпуска «черепашек ниндзя», а ведь счет объемов их продаж в штуках впоследствии шел на миллиарды. *Coca-Cola* вложила около \$30 млн в разработку миниатюрного аппарата для газированных напитков «BreakMate», но ввиду ряда проблем аппараты не пользовались успехом. Компания не получила ни цента прибыли, а «BreakMate» теперь собирает на себя пыль на складах.²

Впрочем, не менее часто в мире бизнеса принимаются поистине мудрые решения. Так, в середине 1980-х гг. корпорация *Intel* по решению Энди Гроува отказалась от производства микросхем памяти *DRAM* и сфокусировалась исключительно на микропроцессорах. Решение было весьма рискованным, многие коллеги руководителя компании высказывали свое негативное отношение к нему, но именно оно позволило *Intel* стать одной из богатейших и влиятельнейших компаний в мире. Компания *Nokia* стала мировым лидером по производству сотовых телефонов благодаря тому, что ее руководство решилось дивестировать подразделения «старой экономики», такие как предприятия по производству бумаги, автомобильных покрышек и алюминия, и сконцентрировать все ресурсы на электронике.

В гл. 7 и 8 мы рассматривали проблемы стратегического планирования. Но в основе и стратегического, и тактического, и операционного планирования лежит процесс принятия решений. Прежде всего, мы проанализируем основные характеристики решений, а затем перейдем к моделям и этапам принятия сложных управленческих решений. Мы также расскажем о методах привлечения к этому процессу сотрудников организации и о способах повышения качества принимаемых решений.

Различные типы решений и проблем

Решение — это выбор, осуществляемый из нескольких вариантов (например, выбор одного из трех кандидатов на рабочее место). Многие считают, что выбор — важнейшая часть процесса принятия решений, но в действительности речь идет не более чем об одной из его составляющих.

Когда говорят о **процессе принятия решений**, как правило, имеют в виду процесс идентификации проблем и возможностей и последующие решения об их устранении или использовании. Так, процесс выбора кандидата на занятие вакантной должности включает анализ потребности в исполнении определенных

обязанностей, поиск возможных кандидатур, проведение собеседований и получение необходимой информации, выбор одной из них и поддержка процесса социализации новичка в организации (подкрепление правильности принятого решения).

Программируемые и непрограммируемые решения

Как правило, любое управленческое решение попадает в одну из двух категорий: оно может быть либо программируемым, либо непрограммируемым. **Программируемые решения** связаны с достаточно часто возникающими в деятельности организации ситуациями, что позволяет менеджменту разработать правила принятия решений в будущем. Область программируемых решений образуют решения о заказе, например, бумаги и других канцелярских принадлежностей при снижении их запасов до определенного уровня; правила о необходимости наличия определенных навыков у кандидата на замещение вакантной должности; определение точки заказа в системах контроля над производственными запасами; составление специальных отчетов о расходах, превышающих допустимые нормы более чем на 10%; выбор маршрутов доставки грузов и т. д. Менеджеру достаточно один раз сформулировать правила принятия таких решений и его подчиненные и другие работники будут просто исполнять их.

Непрограммируемые решения связаны с уникальными, неопределенными и неструктурируемыми ситуациями, которые имеют важное значение для деятельности организации. Многие непрограммируемые решения связаны со стратегическим планированием (высокий уровень неопределенности внешней среды и необходимость принятия сложных решений). Решения об инвестициях в новое производство, разработке нового товара или услуги, выходе на новый географический рынок, переносе штаб-квартиры в другой город — во всех этих случаях речь идет о непрограммируемых ситуациях. Примером сложности и неопределенности непрограммируемых решений может служить решение руководства *Starbucks* об опоре в реализации стратегии роста на Интернет (см. «Лидерство онлайн»). Еще один пример принятия непрограммируемого решения — отказ Рональда Зареллы, президента североамериканского отделения *General Motors* от планов по рестайлингу наиболее популярной модели компании «Chevrolet Cavalier». Предназначавшиеся для строительства новых заводов средства были направлены на ускорение выпуска на рынок новых моделей грузовых и внедорожных автомобилей. Принятию менеджером решения предшествовали анализ комплексных проблем, оценка вариантов и размышления над тем, использование каких рыночных инструментов позволит остановить сокращение рыночной доли *GM*.

ЛИДЕРСТВО ОНЛАЙН

STARBUCKS УСТАНОВЛИВАЕТ НОВУЮ СВЯЗЬ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ

В материальном мире компания *Starbucks* имеет славную историю. А два года тому назад ее менеджеры задалась целью установить новую дополнительную связь с покупателями, связь посредством Интернета. Вскоре после того, как топ-менеджмент решил использовать энергию торговой марки «Starbucks» для расширения присутствия в киберпространстве, были разработаны планы по созданию

Starbucks X — web-сайта, на котором по замыслам компании должны были продаваться самые разнообразные товары, от мебели до видеокассет.

Однако решение о кардинальном изменении вида деятельности оказалось в корне неверным, и «первый блин» *Starbucks* в онлайн-мире вышел комом. Кроме того, проект оказался настолько сложным и неопределенным, что его реализация привела к тому, что объемы продаж и прибыли, генерируемые «материальными активами», поползли вниз. Председателю совета директоров компании Говарду Шульцу и другим высшим руководителям пришлось анализировать ситуацию, искать альтернативные решения относительно того, как же все-таки наладить связь между реальными кафе *Starbucks* и виртуальным миром Интернета. В конце концов решением было выполнить web-сайт в полном соответствии с миссией и целями компании. Идея дополнить небольшое подразделение торговли по каталогу онлайн-вым магазином оказалась более удачной. Ныне *Starbucks Direct*, так назван новый сайт, приносит около \$20 млн дохода в год. Не пытаясь «объять необъятное», *Starbucks* поддерживает простой в использовании сайт, на котором продаются кофе в зернах, кофейные аппараты, кружки. Здесь же заинтересованный посетитель может расширить свои знания относительно истории кофе и получить практические консультации по приготовлению напитка.

Однако роль Интернета в жизни людей повышается, и компания не имела права останавливаться на достигнутом. Менеджеры сразу отказались от идеи интернет-кафе — тускло освещенных заведений, посетители которых часами просиживают перед компьютерными мониторами. Еще более им не хотелось нарушать спокойную и уютную атмосферу традиционных кафе *Starbucks* вторжением компьютерной техники. Было найдено компромиссное решение: организовать в кафе беспроводной доступ в Интернет, осуществляемый с карманных компьютеров и ноутбуков, коих у современных потребителей немало. Это позволит сохранить привычную атмосферу и не отпугнет посетителей. В ответ на вопрос о том, не будут ли клиенты *Starbucks* пользоваться Интернетом, ничего при этом не покупая, старший вице-президент по новым инициативам Дарен Хьюстон заметил, что компания только приветствует «праздношатающихся». «Наблюдается обратная ситуация. Кафе с наибольшим процентом "праздных пользователей" оказываются наиболее прибыльными. Мы приветствуем желание людей посидеть в *Starbucks*, пусть даже ради доступа в Интернет. Это создает чувство единения».

Источник: George Anders, «Starbucks Brews a New Strategy», *Fast Company* (August 2001), 145–146.

Уверенность, риск, неуверенность и неопределенность

Одно из главных отличий между программируемыми и непрограммируемыми решениями связано с уровнем определенности или неопределенности, в условиях которой эти решения принимаются. В идеале принятие управленческого решения осуществляется на основе исчерпывающей информации; в реальной практике менеджер, как правило, не имеет достоверных данных о некоторых весьма существенных факторах. Именно поэтому часть принимаемых управленческих решений не позволяет добиться планируемых результатов. Получение дополнительной информации об альтернативных вариантах решений способствует снижению уровня неопределенности. Каждая ситуация принятия решения может быть охарактеризована с точки зрения доступности информации и вероятности неудачного выбора. Всего таких позиций четыре: уверенность, риск, неуверенность и неопределенность (рис. 9.1).

Уверенность. Уверенность, или определенность, означает, что принимающий решение менеджер имеет всю необходимую информацию (данные об условиях

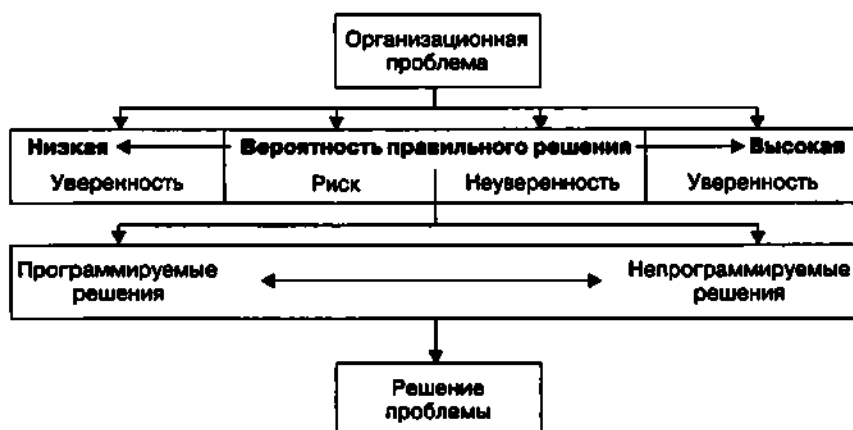


Рис. 9.1. Условия, влияющие на вероятность принятия неправильного решения

труда, стоимости ресурсов и ограничениях на их использование, о различных способах действия и их результатах). Например, компания рассматривает вопрос об инвестировании \$10 тыс. в новое оборудование, которое определено позволит ежегодно в течение последующих пяти лет экономить по \$4 тыс. Имеющиеся данные позволяют рассчитать норму возврата инвестиций (*ROI*) до уплаты налогов (около 40%). Если у фирмы имеется другой вариант вложения денежных средств, который принесет экономию, скажем, в \$3 тыс. в год, менеджмент с уверенностью «проголосует» в пользу первого. Но в реальном мире в условиях полной определенности принимается лишь незначительная часть решений, а большинство из них связаны с риском или с неопределенностью.

Риск. Связанное с риском решение принимается на основе достаточного объема информации, направлено на достижение конкретной цели, но будущие результаты различных вариантов выбора могут изменяться. Тем не менее имеющиеся данные позволяют оценить прибыль в случае успеха каждого из вариантов. Для вычисления вероятности успеха или неудачи используется статистический анализ. Степень риска характеризует вероятность отрицательного воздействия будущих событий на эффективности сделанного выбора. Некоторые нефтедобывающие компании, например, для оценки объемов запасов углеводородов применяют метод количественного моделирования, что позволяет менеджерам оценить степень риска на каждой стадии освоения и разработки месторождения. Компания *Saturn* пошла на риск, выпустив на рынок новый автомобиль среднего класса, конкурента «Toyota Camry» и «Honda Accord». Имеющаяся у менеджеров информация показывала, что известность торговой марки «Saturn» обеспечит успех новой серии «L». Однако менеджеры не учли, что потребители воспринимают *Saturn* как производителя малогабаритных автомобилей, что повлекло за собой ошибки в маркетинге.

Неуверенность. Ситуация неуверенности возникает в тех случаях, когда менеджеры четко осознают цели, к которым они стремятся, но информация о вариантах решений и будущих событиях недостаточна, не позволяет оценить риски и возможные последствия. Очевидно, что такие определяющие стратегические

управленческие решения факторы, как цены, производственные издержки, объемы выпуска, процентные ставки, во многом находятся вне сферы контроля менеджмента, их оценки носят прогнозный характер. Таким образом решения принимаются на основе предположений, достоверность которых становится известной в будущем. Нередко менеджеры применяют творческий подход к таким решениям или выбирают наилучшую альтернативу на основании собственного опыта.

Мери Хедер, помощник главного редактора газеты «Washington Post», сталкивается с ситуациями неуверенности ежедневно. Ей приходится быстро принимать решения о том, какие материалы будут опубликованы в одной из влиятельнейших газет мира. Конечно, у Мери за плечами большой опыт и богатые знания, и все равно ей приходится делать предположения и руководствоваться собственным мнением, а порой и интуицией: стоит ли публиковать ту или иную противоречивую статью, когда прекратить освещение той или иной темы и т. д.

С одной стороны, принимаемые в условиях неуверенности решения далеко не всегда приводят к получению планируемых результатов. С другой стороны, менеджерам ежедневно приходится делать выбор в условиях неполноты информации. Повышения эффективности принимаемых решений предполагает творческий поиск подходов к преодолению неизвестности.

Неопределенность. Неопределенность — наиболее сложная для принятия решения ситуация, когда управленческая цель или проблема, которую необходимо устранить, неочевидны, идентифицировать альтернативные решения не удастся, а значительная часть информации недоступна. Она возникает в тех случаях, когда менеджер не согласен с целями или возможными альтернативами решения или не знает их, когда обстоятельства меняются очень быстро, информация противоречива, взаимосвязь между элементами решения неоднозначна. Порой найденное «решение» показывает лишь, что менеджер неверно идентифицировал проблему. Один из примеров подобных «решений» — конфликт между компаниями *Ford Motor* и *Firestone*, разгоревшийся вокруг дефектных шин для автомобилей «Ford Explorer». Идентификация проблемы (что послужило виной многочисленным авариям со смертельными исходами: сами шины или ошибки при разработке автомобиля) было только первой из длинной череды трудностей. Менеджерам поступала противоречивая, быстро изменявшаяся информация и представители компаний так и не сумели прийти к согласованному решению. Ни та, ни другая сторона не продемонстрировала способность эффективно решать неопределенную проблемную ситуацию, и в результате пострадала репутация обеих компаний. К счастью, большинство управленческих решений принимается в условиях относительной определенности. Но когда неопределенность все-таки возникает, менеджеры должны четко определить цели и разработать разумные сценарии развития событий.

Модели принятия решений

Все применяемые менеджерами для принятия решений подходы подразделяются на три типа, или три модели: классическую, административную и политическую. Выбор менеджером модели определяется его индивидуальными предпочтениями, программируемостью решения, а также степенями риска, неуверенности или неопределенности ситуации.

Классическая модель

Классическая модель принятия решений основывается на экономических предположениях. Действительно, управленческое решение должно соответствовать экономическим интересам организации. В основе классической модели лежат следующие предположения:

1. Принимающее решение лицо стремится к достижению известных и согласованных целей. Проблемы определены и точно сформулированы.
2. Ответственный за выбор сотрудник стремится к определенности, получению всей необходимой информации, просчитываются все допустимые варианты и возможные последствия.
3. Известны критерии оценки альтернатив. Лицо, принимающее решение, выбирает вариант, который несет наибольшую экономическую выгоду для организации.
4. Лицо, принимающее решение, действует рационально и логически подходит к оценке вариантов, расстановке приоритетов, его выбор, наилучшим образом соответствует достижению целей организации.

Классическая модель считается нормативной, она определяет, как *должен* действовать осуществляющий выбор менеджер, но ничего не говорит о том, как на самом деле происходит принятие решений. Ценность модели состоит в том, что она побуждает менеджеров к рациональным решениям. Например, многие высшие руководители полагаются исключительно на свою интуицию, принимаемые ими решения имеют индивидуальный характер. Распространенность классического подхода во многом связана с появлением различных количественных методов принятия решений с помощью компьютерной техники. Количественные методы включают построение дерева решений, платежные матрицы, анализ точек безубыточности, линейное программирование, прогнозирование и модели операционной деятельности. Развитию классического подхода способствуют и корпоративные информационные системы.

Но по многим своим аспектам классическая модель является «идеальным» способом принятия решений, а как известно, идеал потому и совершенен, что он недостижим. Классическая модель наиболее адекватна программируемым решениям, ситуациям уверенности или риска, когда имеется доступ ко всей необходимой информации, что позволяет рассчитать вероятности исходов. Например, современные аналитические программы позволяют автоматизировать многие программируемые решения, скажем, о «замораживании» счета покупателя, переставшего вносить платежи. В *GE Capital Mortgage* используется, например, программа под названием «Оптимизатор убытков» («Loss Mitigation Optimizer»), с помощью которой менеджеры определяют вероятности «излечения» неплатежеспособного клиента. В случае негативных оценок принимается решение о продаже заложенного им имущества. Если раньше компании удавалось «вернуть к жизни» примерно 30% «заболевших», то использование программы позволило увеличить этот показатель до более чем 50%, а время обработки одного такого случая сократилось на 40%³. Другой пример применения классической модели принятия решений — *SABRE Group*, создававшаяся как система контроля бронирования билетов авиакомпании *American Airlines*.

ГРУППА КОМПАНИЙ SABRE GROUP

[HTTP://WWW.SABRE.COM](http://www.sabre.com)

SABRE Group, создававшаяся как система контроля онлайн-бронирования авиабилетов, ныне включает ряд оказывающих различные информационные услуги компаний.

Деятельность *SABRE* можно проиллюстрировать на примере разработанной для *American Airlines* системы управления доходностью. *American Airlines* обслуживает свыше 4 тыс. рейсов в день, причем на каждом из них предлагается несколько тарифов (классов), а резервирование начинается за 330 дней до вылета. Задача управления доходностью состоит в том, чтобы спрогнозировать спрос на разные классы билетов и оптимизировать решение: продавать ли билеты заранее, но дешевле, чем готов платить покупатель, или подождать пика спроса и реализовать их по более высоким ценам. По оценкам *SABRE*, применение компьютерной системы приносит *American Airlines* почти \$1 млрд дополнительного дохода в год.

Другая задача авиакомпаний — составление расписания полетов. Для таких крупных авиаперевозчиков, как *American Airlines*, речь идет о сложнейшей задаче с тысячами ограничений и миллионами переменных. К последним относятся выбор пунктов назначения, частоты обслуживания того или иного рынка, времени суток, типа самолета на каждом маршруте, необходимость промежуточных посадок и т. д. Разработанная в *SABRE* система основана на хитроумных моделях оптимизации комплексных решений. Данная система приносит *American Airlines* миллионы долларов. Компания-разработчик с успехом продает ее другим авиаперевозчикам, таким как *Delta*, *Lufthansa*, *Swissair*, *Northwest*, *Air France*, *US Air* и *Air New Zealand*.⁴

Административная модель

Административная модель описывает реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности), когда менеджеры, даже если они захотят, не могут принять экономически рациональное решение.

Ограниченная рациональность и приемлемость. Административная модель принятия решений основывается на работах Герберта Саймона (предложившего понятия классической и административной моделей).⁵ **Ограниченная рациональность** означает, что деятельность индивидов в организации лежит в пределах или границах допустимой рациональности. Организация — чрезвычайно сложная система, и менеджеры не имеют ни времени, ни возможностей для обработки всей необходимой для осознанного выбора информации. Поэтому принимаемые ими решения являются не столько рациональными, сколько приемлемыми. **Приемлемость** означает, что лицо, принимающее решение, выбирает первый, удовлетворяющий минимальному критерию допустимости вариант. Вместо того чтобы анализировать все варианты, выбирая из них, обещающий наивысший экономический результат, менеджеры останавливаются на первом же, способном устранить проблему, варианте, даже если они допускают возможность существования других, более выгодных решений. Поиск исчерпывающей информации и «точки оптимума» занимает слишком много драгоценного времени менеджера.

Вот элементарный пример ограниченной рациональности и приемлемости в одном лице. Женщина-менеджер, находясь в командировке, нечаянно проливает

себе на блузу кофе прямо перед важной для нее встречей. Она бежит в ближайший магазин и покупает первую подходящую блузку. У женщины нет времени, чтобы осмотреть все блузы или зайти в другой магазин, достаточно и той, что устранил актуальную проблему. Точно так же менеджеры ищут различные решения до тех пор, пока не находят вариант, который, по их мнению, принесет определенный эффект. Например, не так давно руководство компании *Disney* вынуждено было защищаться от попытки недружественного поглощения. Выбора особого не было, поэтому для того, чтобы хотя бы немного укрепить позиции компании, менеджмент принял решение в свою очередь приобрести две другие фирмы. Это позволило на некоторое время стабилизировать ситуацию, поэтому другие варианты просто не рассматривались.⁶

Принципы, на которых основывается административная модель, отличны от основных допущений классической и связаны прежде всего с влияющими на решения индивидов организационными факторами. Административная модель более реалистична в плане принятия сложных, непрограммируемых решений:

1. Цели решения, как правило, не отличаются определенностью, находятся в конфликте друг с другом. Менеджеры часто не подозревают о существующих в организации проблемах и возможностях.
2. Рациональные процедуры используются далеко не всегда, а если и применяются, то ограничиваются упрощенным взглядом на проблему, не отражающим сложности реальных событий.
3. Границы поиска менеджерами различных вариантов определяются человеческими, информационными и ресурсными ограничениями.
4. Большинство менеджеров довольствуются скорее приемлемыми, нежели максимизирующими решениями. Отчасти это происходит из-за ограниченности имеющейся у них информации, отчасти — из-за нечеткости критериев максимизации.

Административная модель носит описательный характер, отражает реальный процесс принятия управленческих решений в сложных ситуациях, а не диктует, как *следует* принимать их в соответствии с теоретическим идеалом, в ней учитываются человеческие и иные влияющие на рациональность выбора ограничения.

Интуиция. Административное принятие решений во многом основывается на интуиции менеджеров. Интуиция — это способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам, быстро «схватывать» особенности текущей ситуации и принимать решения на основе прошлого опыта. Интуитивный выбор не является авторитарным или иррациональным, ибо он основывается на жизненном опыте, позволяющем менеджерам быстро находить правильное решение безо всяких расчетов и вычислений. В современной среде бизнеса с ее скоростями и неопределенностью интуиция играет все более важную роль. Например, опрос 60 бизнесменов из разных отраслей экономики показал, что около половины из них часто принимают рабочие решения на базе интуитивных догадок. Еще 30% опрошенных время от времени обращаются за «консультациями» к интуиции.⁷

Специалист по когнитивной психологии Гэри Клейн занимается изучением принятия людьми правильных решений в условиях крайнего дефицита времени и неуверенности, когда индивиды отталкиваются от своих интуитивных предпо-

ложений.⁸ Ученый установил, что интуиция начинается с *вспоминания*. Когда человек обладает богатыми знаниями и опытом в определенной сфере, он способен принимать правильные решения быстро и безо всяких усилий просто за счет вспоминания неосознанно «забытой» информации. Например, пожарные принимают решения на базе своих знаний о том, что характерно и что не характерно для огня. Эту информацию они получают из собственного опыта участия в борьбе с огнем. Аналогично бизнесмены постоянно, порой сами того не осознавая, получают и обрабатывают информацию. Накопленные таким образом знания и опыт помогают им принимать решения в ситуациях неуверенности и неопределенности.

Например, автомобиль «Dodge Viper», в 1990-х гг. «звезда» компании *Chrysler* (ныне *DaimlerChrysler*), мог бы не появиться на свет, если бы Боб Лутц, в то время президент компании, вопреки всем сомнениям и критике не доверился своей интуиции. Объясняя одно из важнейших за всю свою карьеру решений, Б. Лутц сказал: «...мне казалось, что так будет правильно».⁹ Другой пример — телекомпания *Fox*. Рейтинги ее передач в прайм-тайм оставались низкими до тех пор, пока Стивен Чао не решил выпустить в эфир шоу «America's Most Wanted» и «Cops». Большинство менеджеров и специалистов воспротивились проникновению «криминала» на экраны, но С. Чао и его начальник Барри Дилер доверились своей интуиции и довели проекты до конца.¹⁰

Политическая модель

Третья модель используется, как правило, для принятия непрограммируемых решений в условиях неуверенности, ограниченности информации и отсутствия единого мнения о том, какую цель преследовать или какую линию поведения выбрать. Во многих организациях в процессе принятия решений участвуют большое число менеджеров. Каждый из них преследует определенные цели, и всем им приходится обмениваться информацией и в конечном итоге приходиться к консенсусу. В случае когда менеджерам предстоит принять сложное организационное решение, создаются коалиции. Коалиция представляет собой неформальный альянс между разделяющими определенные цели менеджерами. Иными словами, менеджер, отстаивающий определенный вариант управленческого решения (например, поглощение компании-конкурента, с целью обеспечения роста), ведет неформальное общение с другими руководителями, убеждая их выступить «единым фронтом». В случае неоднозначности возможных результатов решения менеджеры добиваются поддержки путем дискуссий, переговоров и сделок. В противном случае имеющие достаточный вес в организации менеджер или группа могут разрушить вынашиваемые коалицией планы. Создание коалиций позволяет инициативным менеджерам внести свой вклад в процесс принятия решений и добиться принятия предлагаемого ими варианта.

Политическая модель наиболее близка к реальным условиям, в которых работают менеджеры и все прочие принимающие решения лица: решения сложны и требуют участия многих людей, информация зачастую не позволяет прийти к однозначным выводам, а несогласие и даже конфликт относительно решения проблемы является привычным явлением. Политическая модель основана на четырех предположениях:

1. Организации состоят из имеющих различные интересы, цели и ценности групп. Менеджеры по-разному определяют приоритетность проблем, разделяя или выражая несогласие с целями и интересами коллег.
2. Информация является неопределенной и неполной. Рациональное поведение лимитировано сложностью многих проблем, а также личными и организационными ограничениями.
3. Менеджеры не обладают необходимыми для идентификации всех составляющих проблемы и обработки всей значимой информации временем, ресурсами или ментальными способностями. Для сбора информации и уменьшения неопределенности менеджеры общаются друг с другом, обмениваются мнениями.
4. Цели и альтернативы вырабатываются в ходе дебатов. Решения являются результатом дискуссий и «переговоров» между членами коалиций.

В табл. 9.1 представлены основные характеристики классической, административной и политической моделей принятия решений. Исследования показывают, что рациональные, «классически» принятые решения характерны для организаций, работающих в стабильных условиях. Административный и политический подходы, а также интуиция в большей степени адекватны турбулентной внешней среде, когда решения принимаются быстро, в условиях высокой неопределенности.¹¹

Этапы процесса принятия решения

Вне зависимости от программируемости решения и модели, которой руководствуется менеджер, эффективный процесс принятия решения обычно включает в себя шесть основных этапов (рис. 9.2).

Осознания потребности в решении

Потребность в решении проявляется либо в виде проблемы, либо в виде возможности. Проблема возникает тогда, когда полученные организацией результаты не отвечают поставленным перед ней целям, а значит, некоторые аспекты ее деятельности

Таблица 9.1

Характеристики классической, административной и политической моделей принятия решений

Классическая модель	Административная модель	Политическая модель
Четкость целей, осознание проблемы	Проблема и цели неочевидны	Плюрализм; конфликт целей
Полная определенность ситуации	Имеет место ситуация неопределенности	Состояние неуверенности/неопределенности
Исчерпывающая информация о вариантах решения и возможных результатах	Ограниченность информации о вариантах решения и их последствиях	Несоответствие мнений; неопределенность информации
Человек делает рациональный выбор для максимизации полезных результатов	Присмсленный выбор, опирающийся на интуицию и коалиции	Дискуссии и «переговоры» между членами коалиций

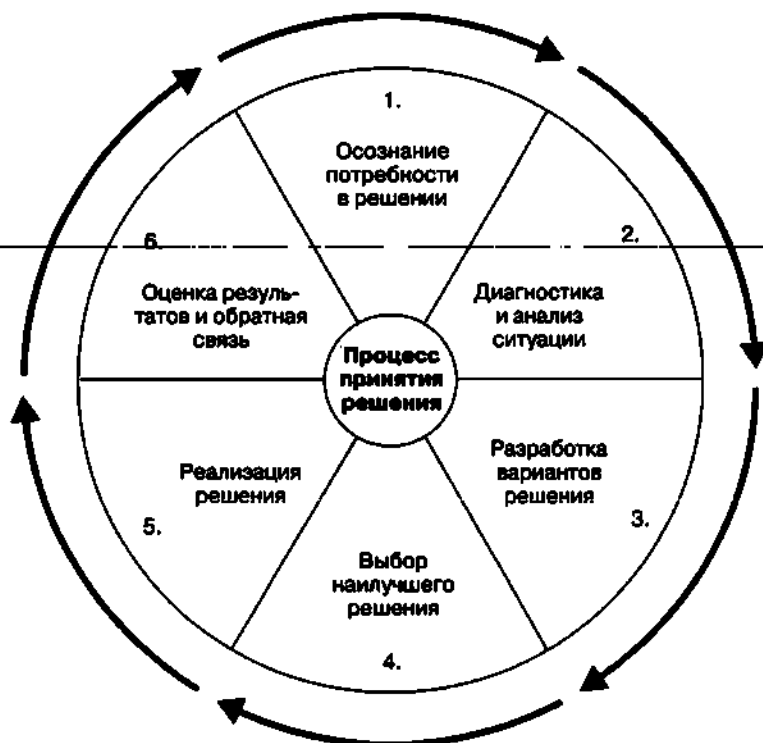


Рис. 9.2. Основные этапы принятия управленческих решений

требуют улучшения. **Возможность** означает, что менеджеры видят потенциал усовершенствования деятельности организаций, позволяющий превзойти текущие цели.

Осознание проблемы или возможности является первым этапом процесса принятия решения. Оно требует изучения внешней и внутренней среды на предмет выявления непредусмотренных отклонений и заслуживающих внимания руководства перспектив. Процесс напоминает военную разведку: менеджеры изучают окружающий их мир, чтобы определить, достигает ли организация своих целей.

Информация может поступать из финансовых отчетов, оперативных сводок об исполнении смет и иных источников, призванных идентифицировать проблемы до того, как они перерастут в серьезные угрозы. Например, резкое падение объемов продаж в двух подразделениях компании *General Motors* (*Oldsmobile* и *Buick*) указало менеджерам на существование определенной проблемы. Лояльные покупатели автомобилей этих марок старели, а молодые покупатели предпочитали другие бренды. Осознание проблемы побудило менеджеров принять решения относительно судьбы этих двух подразделений с тем, чтобы их неудачи не отразились на финансовых результатах *GM* в целом. Управленческая информация поступает и из неформальных источников. Менеджеры постоянно общаются с коллегами, узнают мнения других людей, интересуются, какими проблемами необходимо заняться или какие возможности использовать.

Потребность в решении далеко не всегда носит ярко выраженный характер. Процесс ее осознания напоминает создание цельной картины из отдельных «битов» информации.

Диагностика и анализ ситуаций

После того как проблема или возможность привлекла внимание менеджера, требуется разобраться в специфике ситуации. Этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации, называют **диагностикой**, или просто оценкой. Было бы ошибкой сразу перейти к разработке вариантов действий без предварительного тщательного изучения причин возникновения проблемы.

Обширное исследование процессов принятия управленческих решений К. Кепнера и Б. Трего позволило авторам выступить с рекомендацией относительно ряда вопросов, ответы на которые позволяют менеджерам выявить основные причины происходящих событий:

- Насколько сильно состояние неустойчивости, в котором оказалась компания?
- Когда это произошло?
- Где это произошло?
- Как это произошло?
- С кем это произошло?
- Насколько оперативно следует устранить проблему?
- В чем состоят причинно-следственные взаимосвязи?
- Какие действия привели к нежелательным результатам?¹²

С помощью ответов на подобные вопросы менеджеры получают возможность глубже разобраться в причинах возникновения проблемной ситуации. Например, менеджеры *Yahoo!* заняты диагностикой факторов, в последнее время вызвавших в компании ряд проблем. Акции *Yahoo!* заметно упали в цене, сократились объемы рекламы, а многие руководители, в том числе главы зарубежных отделений, оставили компанию. *Yahoo!* изо всех сил пытается сохранить за собой статус одного из важнейших узлов Интернета. Менеджеры тем временем ищут взаимосвязи между такими событиями, как обвал акций э-компаний, экономическая рецессия, неспособность высших руководителей делегировать полномочия в процессе роста компании, агрессивная сбытовая политика, отпугнувшая не перешедших на «новые рельсы» клиентов, отсутствие эффективных систем контроля и «островная» культура, из-за которой были потеряны опытные менеджеры и упущены некоторые перспективные возможности.

Разработка вариантов решения

Итак, проблема или возможность осознана, проанализирована и принимающие решение лица начинают обдумывать будущие действия, т. е. приходит время стадии разработки вариантов решений, отвечающих потребностям ситуации и позволяющих устранить выявленные недостатки. В одном из исследований было установлено, что ограниченный поиск вариантов действий является основной причиной принятия неправильных решений в организациях.¹³

Если решение программируемо, поиск реально осуществимых решений не вызывает затруднений. Как правило, они уже заложены в правила и процедуры организации. Непрограммируемые решения, однако, требуют поиска новых поведенческих паттернов. Для решений, принимаемых в условиях высокой степени неопределенности, удастся выработать лишь один-два приемлемых варианта.

Очевидно, что предлагаемые решения направлены на уменьшение разрыва между текущим и желаемым положением организации. В упомянутом выше случае с *General Motors* менеджеры анализировали такие альтернативы, как возрождение *Oldsmobile* и *Buick*, при помощи интенсификации маркетинга, закрытие одного или обоих подразделений и третий, наиболее рискованный вариант, разработку в одном из дивизионов принципиально новой модели. В конечном итоге было решено закрыть подразделение-долгожитель *Oldsmobile* (возраст — 103 года) и разработать новый «универсальный» «*Buick*», внешне напоминающий внедорожник, но с управляемостью легкового автомобиля (первый отход в сторону от линии строгих седанов). Менеджеры *Buick* и *GM* надеются, что современный, продуманный дизайн «*Rendezvous*» (так будет называться модель) привлечет молодых водителей, и прежде всего женщин, доля которых в общей численности покупателей новых автомобилей постоянно увеличивается.

Выбор наилучшего решения

После разработки нескольких допустимых вариантов решения необходимо остановить выбор на каком-то одном. По сути дела, приходится вновь принимать решение. Наилучшим вариантом является тот, который позволяет добиться результата, в наибольшей степени соответствующего целям и ценностям организации при использовании наименьшего объема ресурсов. Менеджер, вообще говоря, стремится выбрать вариант, сопряженный с наименьшими рисками и неопределенностью. Поскольку любое непрограммируемое решение так или иначе сопряжено с риском, менеджерам приходится устанавливать определенные критерии успеха. В условиях, когда неопределенность высока, они могут полагаться на собственные интуицию и опыт, потому что иначе оценить шансы на успех того или иного предприятия не представляется возможным. Впрочем, правильный выбор возможен и при ориентации исключительно на цели и ценности. Так, произошедший после событий 11 сентября 2001 г. спад на фондовом рынке США весьма негативно отразился на деятельности брокерской компании *Edward Jones*. В своих решениях относительно выхода из кризиса менеджеры отталкивались от принятых в компании ценностей и целей: справедливые взаимоотношения с работниками и поддержание долгосрочных контактов. Ни один сотрудник не был уволен. Бонусы были уменьшены, но выплачивались на неделю раньше. Благодаря продуманным действиям *Edward Jones* в 2001 г. заняла первое место в списке, публикуемом журналом «*Fortune*», лучших компаний-работодателей.

Выбор решения во многом определяется индивидуальными чертами менеджера, его готовностью к принятию риска и неопределенности. Стремление принять на себя дополнительный риск и «в обмен» на потенциальные выгоды называют **склонностью к риску**. Решение менеджера в каждом конкретном случае зависит от издержек и потенциальных преимуществ выбора. В табл. 9.2 представлено несколько таких ситуаций. Какой вариант выбрали бы вы? Отличающийся слабой

Таблица 9.2
Варианты решений с различной степенью риска

Какое решение вы выберете в каждой из этих ситуаций?

1. На последних секундах игры с извечным соперником колледжа тренер баскетбольной команды должен сделать выбор между тактическим ходом, который с вероятностью в 95% приведет к равному счету, и комбинацией, которая, возможно, принесет победу (вероятность проигрыша 70%).
2. Президент канадской компании должен принять решение о строительстве нового завода. Ему приходится выбирать между внутренними инвестициями (вероятность получения умеренного дохода — 90%) и капиталовложениями в страну, «склонную» к политической нестабильности. В последнем случае риск фиаско составляет 40%, но в случае успеха инвестиции окупятся многократно.
3. Выпускница колледжа, обладающая актерскими задатками, должна выбрать будущую карьеру. У нее есть возможность поступить на медицинский факультет университета (80% успеха), или она может стать актрисой (вероятность добиться признания на этом поприще всего 20%).

склонностью к риску американец будет стремиться к умеренным, но гарантированным результатам, т. е. выберет равный счет, строительство завода в Канаде и карьеру врача. Человек рискованный будет стремиться к победе, строительству предприятия за рубежом и артистической. Во вставке «Из первых уст» вы можете познакомиться с «рифмами», поджидающими менеджеров при прокладке кратчайшего курса к поставленным целям.

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

НАПЕРЕКОР ЕСТЕСТВЕННЫМ СКЛОННОСТЯМ

Странное дело, порой одно-единственное решение определяет судьбу организации, а многие руководители даже не слышали о правилах их выбора, доверяя судьбу фирмы компьютерным программам или собственной интуиции. Многие ошибки в процессе принятия решений вызваны ограниченностью ментальных возможностей человека и его естественными склонностями. Знание шести наиболее распространенных склонностей поможет менеджерам принять правильное решение.

1. *Подверженность первому впечатлению.* Принимая решения, человек неосознанно завышает значение информации, полученной первой. Первые впечатления, первые статистические данные или оценки служат своего рода «якорем» для последующих мыслей и суждений. Таким «якорем» может оказаться простая реплика одного из коллег или опубликованный в газете отчет, воспоминания о прошлых событиях или тенденциях. Например, при оценке объемов продаж в будущем году бизнесмены нередко обращаются к данным за прошедший год. Однако в быстро изменяющейся среде повышенный «вес» прошлых результатов и событий может ухудшить качество прогнозов и, как следствие, принимаемых решений.
2. *Подкрепление прошлых решений.* Многие из нас совершают одну и ту же ошибку: выбирают варианты, подкрепляющие прошлые решения, даже если последние утратили всякий смысл. Например, менеджеры могут тратить массу времени и сил на повышение эффективности «проблемного» работника, которого, как они сами понимают, вообще не следовало нанимать. Другой пример: инвесторы продолжают вкладывать деньги в неприбыльные предприятия, на-

деять изменить ситуацию к лучшему. Люди часто не желают признавать совершенные ошибки и в стремлении исправить их продолжают принимать заведомо неверные решения.

3. *Принятие желаемого за действительное.* Люди имеют склонность воспринимать информацию, подтверждающую их догадки или мнения, и игнорировать противоречащие им данные. Менеджер должен быть честен перед самим собой относительно мотивов, которыми он руководствуется, объективно оценивать все «за» и «против». В некоторых организациях на совещаниях один из сотрудников выступает «адвокатом дьявола», отстаивая противоположную мнению большинства точку зрения.

4. *Сохранение статус-кво.* Часто менеджеры останавливаются на тех вариантах решений, в действительности которых они когда-то убедились, отказываются от поиска новых путей, дополнительной информации или возможностей применения новых технологий. Например, компания *DuPont* до сих пор цепляется за свою «денежную дойную корову» — нейлон, несмотря на то, что в качестве корда для автомобильных покрышек прекрасно зарекомендовал себя новый синтетический материал, полиэстер. Относительно небольшая компания *Celanese*, сделавшая ставку на новинку, резко обошла *DuPont*, захватив ни много, ни мало 75% рынка США.

5. *Влияние формулировки проблемы.* Реакция менеджера на проблему нередко определяется самой ее формулировкой. В качестве примера рассмотрим решение о спасении грузов трех затонувших барж. Менеджеры могут выбрать а) план, полностью гарантирующий спасение груза одной из барж стоимостью \$200 тыс., либо б) план, в котором вероятность спасения груза всех трех барж (стоимостью \$600 тыс.) равна одной трети, а вероятность потери всех грузов — двум третям. В такой ситуации большинство менеджеров выберет вариант а). Прямо противоположный результат дает измененная формулировка: в) план со 100% гарантией потери двух из трех грузов стоимостью \$400 тыс. либо г) план, в котором вероятность потери всех грузов равна двум третям, а вероятность спасения всех грузов — одной трети. В этом случае большинство остановится на варианте г). Так как суть обеих проблем одна и та же, выбор менеджеров целиком и полностью зависит от формулировки.

6. *Необоснованное чувство уверенности.* Большинство из нас переоценивают свои способности в предсказании неопределенных результатов. Перед тем как принять решение, менеджеры почему-то уверены в своих возможностях осознавать связанные с ним риски и делать правильный выбор. И чем сложнее ситуация, тем заметнее это проявляется. Например, когда группу менеджеров попросили ответить на находившиеся вне сферы их компетенции вопросы («Чему была равна выручка сети *Wal-Mart* в 1999 г.? Чему равнялась рыночная стоимость *Microsoft* по состоянию на 14 марта 2000 г.?» и т. п.), респонденты, очевидно, переоценивали точность своих ответов. Некоторые из них ставили 1000 к 1, что они правы, хотя на самом деле давали приблизительно верные ответы лишь в 85% случаев. Данную особенность следует учитывать прежде всего при принятии стратегических решений, когда уровень неопределенности очень высок, а значит, вероятность ошибок существенно возрастает.

Источники: John Hammond, Ralph L. Keeney, and Howard Raiffa, «The Hidden Traps in Decision Making», Harvard Business Review (September-October 1998), 47–58; Oren Harari, «The Thomas Lawson Syndrome», Management Review, February 1994, 58–61; and Max H. Bazerman, Judgment in Management Decision Making, 5th ed. (New York: John Wiley & Sons, 2002).

Реализация решения

На стадии реализации решений менеджерам необходимы прежде всего управленческие, административные способности и умение убеждать других людей. Про-

цесс претворения решения во многом напоминает процесс внедрения стратегии (см. гл. 8), а его успех определяется тем, удастся ли менеджменту преобразовать руководящие идеи в практические действия. Порой на пути внедрения встает нехватка организационных ресурсов или недостаток внутренней энергии у менеджеров. Реализация может потребовать длительных дискуссий с сотрудниками, которых затрагивает принятое решение (а значит, коммуникативных и мотивационных навыков, лидерских качеств).

Приведем несколько примеров. Исполнительный директор *General Motors* Рик Вагонер нанял новых топ-менеджеров, в том числе и Боба Лутца, ранее занимавшего пост директора по новым разработкам в компании *Chrysler*, разделяющих его взгляды и способных помочь в реализации решений по «реанимации» глобального портфеля продукции GM. Вице-президент и финансовый директор страховой компании *St. Paul Cos.* Пол Лиска реализовал ряд решений, позволивших его фирме экономить около \$500 млн в год и сохранять конкурентоспособность в одной из сложнейших отраслей экономики. В частности, П. Лиска изменил систему оплаты труда менеджеров, убедив их присоединиться к программе экономии средств. В отсутствие у менеджеров способностей или желания выполнять принятые решения, все их предшествующие усилия по диагностике проблем, выбору вариантов действий и т. д. бесполезны.

Оценка результатов и обратная связь

На этапе оценки менеджер должен проанализировать информацию о том, как выполняется его решение, эффективно ли оно в плане достижения целей.

Большое значение в процессе реализации решений имеет обратная связь, и прежде всего потому, что принятие решений — последовательный и никогда не прекращающийся процесс. Принятие решения отнюдь не заканчивается голосованием на совете директоров или заседании комитета. С помощью обратной связи к принимающим решения лицам поступают сведения, которые могут инициировать новый цикл. Возможно, решение окажется неудачным, и тогда понадобится провести новый анализ проблемы, оценку вариантов и выбор нового плана действий. Именно так решаются многие крупные проблемы: последовательно внедряются различные варианты, каждый из которых способствует улучшению ситуации. Обратная связь — это элемент контроля, посредством которого менеджмент получает сигналы о необходимости принятия новых решений.

В качестве иллюстрации к рассказу о процессе принятия решений, включая оценку и обратную связь, мы предлагаем вам историю о решении менеджеров компании *Tom's of Maine* относительно выпуска нового дезодоранта.

КОМПАНИЯ TOM'S OF MAINE

[HTTP://WWW.TOMSOFMAINE.COM](http://www.tomsomaine.com)

Компания *Tom's of Maine*, известная тем, что использует в производстве средств личной гигиены исключительно натуральное сырье, идентифицировала новую интересную возможность — выпуск на его основе линии дезодорантов. Однако возможность быстро превратилась в проблему: у половины покупателей дезодорант переставал работать, не отслужив и половины положенного срока. К тому же

слишком быстро выходили из строя использовавшиеся в баллончике с дезодорантом пластиковые колесики (допускавшие повторное применение).

В процессе диагностирования и анализа проблемы основатель компании Том Чеппел и другие менеджеры пришли к выводу о том, что «корень зла» лежал в процессе разработки товара. Все работы по созданию дезодоранта, от концепции до вывода на рынок, вела одна и та же группа специалистов. Ее члены были настолько увлечены своим «детищем», что отказались от ряда тестов и не учли потенциальные проблемы использования продукта (превратившись в своего рода «общество взаимного всехваления»). Из ряда возможных вариантов решения проблемы Т. Чеппел остановился на том, которое соответствовало принципам компании (честность и справедливость). Руководство компании открыто признало недоработки и отозвало дефектный дезодорант с рынка. Компания не только принесла извинения покупателям, но и внимательно отнеслась к их жалобам и предложениям. Т. Чеппел лично участвовал в ответах на телефонные звонки и письма. Отзыв товара обошелся компании в \$400 тыс. и повлек за собой множество негативных реплик в прессе. В то же время «честное решение» помогло компании укрепить взаимоотношения с потребителями.

В процессе оценки результатов и обратной связи в *Tom's of Maine* были созданы «группы-желуди», из которых, как надеются менеджеры, вырастут большие «дубы-товары». Речь идет о кроссфункциональных командах, каждая из которых сопровождает новый продукт на всех стадиях его развития. В сущности, это механизм выявления проблем, а также новых возможностей, которые в противном случае были бы упущены из виду. Свои идеи и открытия члены команд сообщают вышестоящим менеджерам и разработчикам товаров.

Благодаря оценке результатов и обратной связи *Tom's of Maine* сумела использовать процесс устранения возникшей проблемы для идентификации новых возможностей. Правильное разрешение кризисной ситуации позволило не только упрочить отношения с покупателями, но и привело к созданию отсутствовавшего в компании формального механизма обучения и обмена идеями.¹⁴

В процессе принятия решения компания *Tom's of Maine* прошла все без исключения этапы, что, в конечном итоге, и предопределило ее успех. Стратегические решения всегда сопряжены с риском. Выйти с честью из сложнейших ситуаций компаниям помогают своевременная оценка полученных результатов и устойчивая обратная связь.

Влияние личности менеджера на принятие решений

Представьте себя на месте менеджеров *Tom's of Maine* или *Yahoo!*, местного театра или библиотеки. Как вы лично будете принимать решения, от которых возможно зависит судьба вашей организации или отдела? До сих пор мы рассматривали только непосредственно влияющие на процесс принятия решений факторы. Например, решения могут быть программируемыми и непрограммируемыми, ситуации характеризуются разными уровнями неопределенности, менеджеры могут использовать классическую, административную или политическую модели принятия решений. Кроме того, мы рассмотрели шесть этапов принятия управленческих решений.

В то же время подходы к решению одних и тех же проблем и сами принимаемые разными менеджерами решения могут существенно различаться. Данные отличия можно объяснить с помощью концепции личных стилей принятия решений (рис. 9.3). Личным стилем принятия решений называют используемые раз-

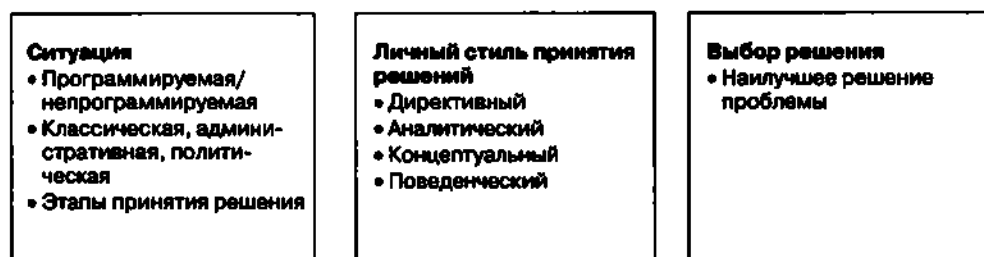


Рис. 9.3. Влияние личности менеджера на принятие решений

ными людьми подходы к восприятию проблем и принятию решений. Выделяются четыре основных стиля: директивный, аналитический, концептуальный и поведенческий.

1. *Директивный стиль* характерен для индивидов, предпочитающих простые, четко очерченные решения проблем. Чаще всего менеджеры, предпочитающие данный стиль, принимают решения быстро, так как не любят анализировать большие объемы информации. Во многих случаях они рассматривают всего один-два варианта решения. Такие люди отличаются продуктивностью и рациональностью, предпочитают отталкиваться от существующих правил и процедур.
2. Менеджеры с *аналитическим стилем* любят находить комплексные решения, причем их суждения основываются на исчерпывающем объеме информации. Они внимательно изучают варианты решений и чаще всего исходят из объективных, рациональных фактов и данных, полученных из управленческих контрольных систем и других источников.
3. Склоняющиеся к *концептуальному стилю* принятия решений индивиды предпочитают анализировать широкий спектр информации. Однако они в большей степени, чем приверженцы аналитического стиля, социально ориентированы, любят обсуждать проблему и возможные пути решения с другими людьми. Предпочитающие концептуальный стиль менеджеры рассматривают разноплановые варианты, используют информацию, поступающую как из управленческих систем, так и от других людей, стремятся найти творческое решение проблемы.
4. *Поведенческий стиль* обычно свойствен менеджерам с обостренным чувством ответственности за других людей. Такие менеджеры не могут не обсудить проблему лично, чтобы узнать чувства людей и то, как решение может повлиять на них. Менеджеры с поведенческим стилем принятия решений обычно уделяют внимание персональному развитию окружающих и могут принимать решения, способствующие достижению другими людьми их собственных целей.

Для большинства менеджеров характерен один, доминирующий стиль принятия решений. Например, основатель и исполнительный директор компании *HealthSouth* Ричард Скруши каждую пятницу изучает компьютерные таблицы с показателями эффективности всех без исключения отделений этой сети амбулаторных ортопедических клиник. Решения в отношении организации стоимостью \$4 млрд он

предпочитает принимать на базе как можно большего объема информации. Однако бывает и так, что менеджеры придерживаются нескольких стилей или комбинируют их. Дело в том, что в течение рабочего дня руководителю приходится принимать самые разнообразные решения. Скажем, у одного и того же менеджера решение о выборе агентства для печати визитных карточек может носить директивный характер, а решение об устранении конфликта между двумя отделами организации — более концептуальный. Наиболее эффективные менеджеры умеют «переключаться» с одного стиля на другой в зависимости от ситуации. Знание своего доминирующего стиля помогает менеджеру избежать критических ошибок в случаях, когда данный подход не позволяет найти решение возникшей проблемы.

Побуждение сотрудников к участию в принятии управленческих решений

Да, в принятии решений проявляются личностные особенности менеджеров, и вместе с тем это процесс, который протекает в группах. В мире бизнеса менеджеры единолично принимают важные решения скорее в исключительных случаях. Эффективность процесса принятия решения нередко зависит от того, сумеет ли менеджер привлечь к разрешению проблемы необходимых для этого людей правильными средствами. Одну из моделей, которую могли бы использовать менеджеры-практики, разработали Виктор Врум и Артур Джаго.¹⁵

Модель Врума—Джаго

Модель В. Врума и А. Джаго позволяет оценить целесообразность привлечения подчиненных к принятию каждого конкретного решения. Она включает три основных блока: стили руководства, набор диагностических вопросов для анализа ситуации, в которой принимается решения и правила принятия решений.

Стили руководства. В модели выделяются пять уровней участия подчиненных в принятии решений, от предельно автократического (руководитель принимает решение самостоятельно) до предельного демократического (менеджер делегирует решение группе подчиненных). Как видно из рис. 9.4, руководитель может: принять решение самостоятельно (стиль «самостоятельное решение»); представить проблему подчиненным в индивидуальном порядке и узнать их идеи и предложения, затем принять решение (стиль «индивидуальные консультации»); представить проблему группе подчиненных, узнать их коллективные идеи и предложения, затем принять решение (стиль «групповая консультация»); поделиться проблемой с группой и выступить в роли председателя собрания, помочь группе принять решение (стиль «помощь»); делегировать проблему и позволить группе принять решение, соблюдая определенные рамки (стиль «делегирование»).

Диагностические вопросы. Как определить наиболее адекватный ситуации стиль руководства? Степень участия сотрудников в процессе принятия решения зависит от ряда ситуационных факторов, таких как требуемый уровень качества решения, опытность руководителя или подчиненных, важность самого факта вовлечения сотрудников в процесс. Необходимую степень участия можно определить, ответив на семь диагностических вопросов:

1. *Важность решения. Какое значение имеет решение для проекта или организации? Если для достижения желаемых результатов необходимо высоко-*

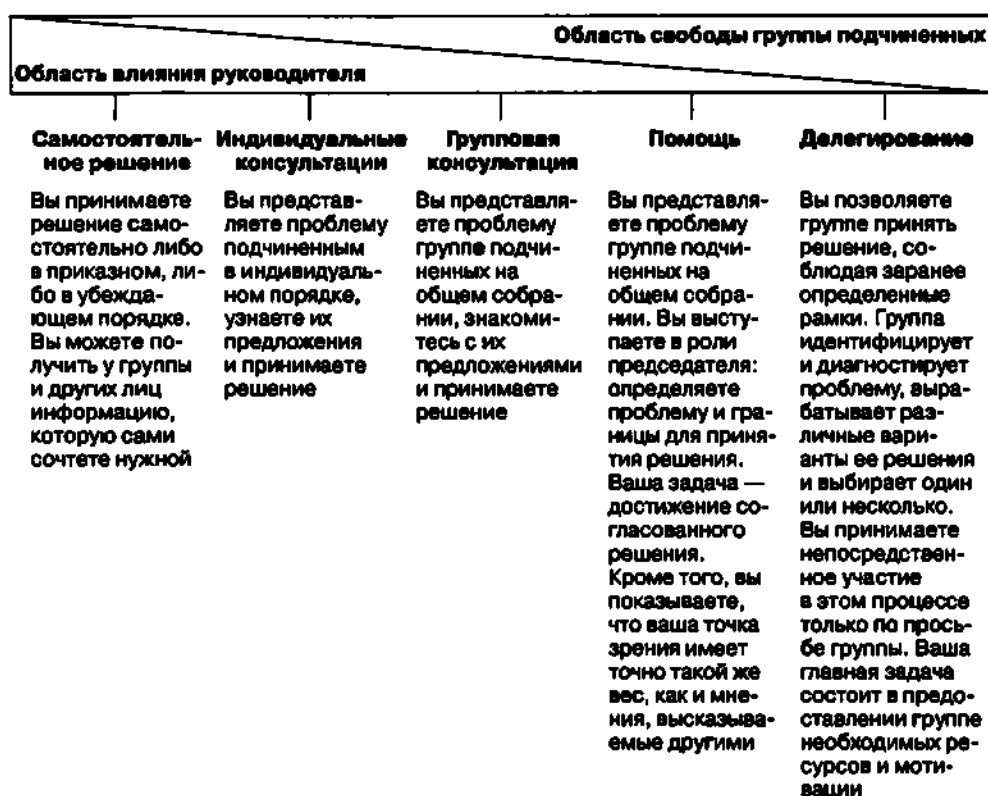


Рис. 9.4. Пять стилей принятия решения

Источник: Victor H. Vroom, «Leadership and the Decision Making Process», *Organizational Dynamics*, 28, no. 4 (Spring 2000), 82–94.

качественное решение, руководитель должен принимать активное участие в процессе его поиска.

- Требования к участию.* Насколько важно участие подчиненных в принятии решения? Если реализация решения требует высокой степени участия работников в его принятии, руководитель обязан привлечь сотрудников к процессу выбора.
- Опыт руководителя.* Каков опыт руководителя в отношении проблемы? Если руководитель ощущает недостаток информации, знаний или опыта, он должен подключить к процессу принятия решения подчиненных.
- Вероятность поддержки решения.* Если менеджер примет самостоятельное решение, поддержат ли его сотрудники? Если подчиненные беспрекословно выполняют распоряжения руководителя, их участие в процессе принятия решения не имеет особого значения.
- Согласованность целей.* Разделяют ли сотрудники цели команды или организации, на достижение которых направлено устранение проблемы? Если ра-

ботники не разделяют общеорганизационных целей, лидер не имеет права оставлять решение на усмотрение группы.

6. *Опыт группы. Каков у группы уровень знаний и опыта в отношении проблемы?* Если сотрудники обладают необходимыми знаниями и опытом, менеджеру необходимо делегировать им права для принятия решения.
7. *Качество командной работы. Насколько умело и слаженно подчиненные решают проблемы в составе группы?* Если сотрудники хотят и умеют решать проблемы сообща, им следует делегировать больше прав в принятии решения.

Возможно, вам покажется, что предложенные авторами модели вопросы излишне детализируют управленческую ситуацию, но ответы на них позволяют быстро сузить число доступных менеджеру вариантов и выявить наилучший уровень участия подчиненных в процессе принятия решения.

Выбор стиля принятия решения. На рис. 9.5 представлена матрица, позволяющая окончательно определить стиль участия менеджера в процессе принятия решения. Начинать следует с левой части матрицы, т. е. с постановки проблемы. Далее последовательно задаются семь диагностических вопросов. На каждый из них менеджер должен дать положительный или отрицательный ответ. «Движение» осуществляется слева направо, пересекать горизонтальные линии запрещается. Задается первый вопрос: *какое значение имеет решение для проекта или организации?* Если оно имеет большое значение, осуществляется переход к вопросу о требованиях к участию: *насколько важно участие подчиненных в принятии решения?* В случае положительного ответа менеджер переходит к вопросу об опыте руководителя: *каков опыт руководителя в отношении проблемы?* Если опыт и знания руководителя оцениваются как высокие, задается вопрос о вероятности поддержки решения: *если менеджер примет самостоятельное решение, поддержат ли его сотрудники?* Если вероятность поддержки высока, матрица указывает на рекомендуемый стиль, «самостоятельное решение», когда руководитель самостоятельно принимает необходимое решение и сообщает о нем группе сотрудников.

Представленная дилемма решений, безусловно, далеко от идеала; но вместе с тем это полезный инструмент для всех, кто принимает решения.¹⁶ Число сторонников этой модели продолжает пополняться.¹⁷ Рассмотрим применение модели Врума-Джаго для решения гипотетической проблемы.

КОМПАНИЯ MADISON MANUFACTURING

Компания *Madison Manufacturing* получила выгодный контракт на поставки двигателей для выпускаемых одним из крупных производителей популярных спортивных автомобилей. Менеджером проекта назначен Дейв Роббинс. Участие в нем весьма положительно повлияло на репутацию *Madison Manufacturing*, а Д. Роббинс и члены его команды инженеров гордятся своей работой. Но после поступления первых сообщений о серьезных неполадках в двигателях готовность сотрудников *Madison* к покорению новых «вершин» заметно поубавилась. Компания-автопроизводитель сразу же приостановила отгрузки автомобилей, остановила конвейер и предложила успевшим приобрести спортивную модель потребителям на время воздержаться от поездок. Приближение катастрофы ощущали все и каждый. Если проблема не будет решена в кратчайшие сроки, впереди *Madison Manufacturing* ждут длительные судебные тяжбы, а отношения с одним из лучших в мире автопроизводителей будут испорчены навсегда.

	Важность решения	Требования к участию	Опыт руководителя	Вероятность поддержки решения	Согласованность целей	Опыт группы	Качество командной работы	
Решение проблемы	В	В	В	Н	-	-	-	Самостоятельное решение
					В	В	В	Делегирование
					Н	Н	Н	Групповые консультации
						-	-	
			Н	В	В	В	В	Помощь
					Н	Н	Н	Индивидуальные консультации
						-	-	
					В	В	В	Помощь
				Н	Н	Н	Н	Групповые консультации
						-	-	
		Н	В	-	-	-	-	Самостоятельное решение
					В	В	В	Помощь
			Н	-	В	В	Н	Индивидуальные консультации
					Н	Н	-	
	Н	В	-	В	-	-	-	Самостоятельное решение
				Н	-	-	В	Делегирование
		Н	-	-	-	-	Н	Помощь
				-	-	-	-	Самостоятельное решение

Правила: матрица работает по принципу воронки. Начинайте с левой части, т. е. с постановки конкретной проблемы. В столбцах указаны ситуационные факторы, которые могут присутствовать или отсутствовать в вашей ситуации. Степень влияния каждого ситуационного фактора оцените как высокую (В) или низкую (Н). Последовательно оценивая необходимые факторы, определите рекомендуемый стиль принятия решения.

Рис. 9.5. Матрица стилей принятия решений в модели Врума-Джаго

Источник: Victor H. Vroom, «Leadership and the Decision Making Process», *Organizational Dynamics*, 28, no. 4 (Spring 2000), 82–94.

Д. Роббинс как менеджер проекта на протяжении двух недель тщательно изучал результаты исследований дефектных двигателей, а также посетил завод, на котором они устанавливались на автомобили. У него сложилось полное понимание причины неполадок, но он знает также, что в его команде есть люди, обладающие еще большим опытом в подобных вопросах. Кроме того, пока менеджер был в отъезде, другие члены команды изучали производственные процессы на заводе *Madison*, где изготавливались двигатели. Д. Роббинс решает собрать команду

и обсудить проблему, а уже потом принимать окончательное решение. Собрание длится несколько часов, проблема обсуждается со всех сторон и во всех подробностях, включая информацию, полученную Д. Роббинсом и другими членами команды. Затем Д. Роббинс принимает решение, на следующее утро сообщает его подчиненным, после чего начинаются работы по устранению проблемы с двигателями.¹⁸

Свое решение Д. Роббинс принял в строгом соответствии с моделью Врума-Джаго. Вернемся еще раз к вопросам на рис. 9.5. *Какое значение имеет решение?* Определенно, очень большое. Возможно, на карту поставлено будущее компании. *Насколько важно участие подчиненных в принятии решения?* Тоже важно. Члены команды должны поддержать и реализовать решение Д. Роббинса. *Каковы опыт и информированность Д. Роббинса?* Вероятнее всего, низкие. Хотя он в течение двух недель изучал результаты исследований отказавших двигателей, другие члены его команды обладают ценной информацией и опытом. *Если менеджер примет самостоятельное решение, поддержат ли его сотрудники?* Ответ, скорее всего, тоже будет отрицательным. Подчиненные уважают своего руководителя, но они гордятся тем, что работают как одна команда, и знают, что Д. Роббинс не обладает всей полнотой информации. Возникает следующий вопрос: *разделяют ли сотрудники цели команды или организации, на достижение которых направлено устранение проблемы?* Однозначно, разделяют. Следующий вопрос: *каков у группы уровень знаний и опыта в отношении проблемы?* Ответ — низкий; и это говорит о том, что решение должно приниматься в ходе групповой консультации (см. рис. 9.4), что и было сделано.

Во многих ситуациях с равным успехом могут применяться сразу несколько стилей принятия решения. Следует отметить, что в современных условиях менеджеры стараются по возможности привлекать к решению возникающих проблем своих подчиненных, активное участие в процессе которых нередко позволяет найти наиболее правильное решение. Кроме того, вовлечение других людей в процесс принятия решений способствует индивидуальному и организационному обучению, что в современных условиях имеет критическое значение для скорейшего принятия решений.

Современные подходы к принятию решений

В отличающихся высокими темпами развития современных организациях способность быстро (и часто) принимать качественные и пользующиеся всеобщей поддержкой решения имеет принципиально важное значение. Во многих отраслях уровень технологических и конкурентных изменений чрезвычайно высок, рыночные «окна» мгновенно появляются и исчезают, четкая и полная информация становится скорее исключением, чем правилом, а проволочки в принятии решений оборачиваются упущенной выгодой, а то и банкротством компании. Значит ли это, что современный менеджер должен принимать большинство решений самостоятельно? Нет. Турбулентная бизнес-среда требует использования прямо противоположного подхода, а именно вовлечения в процесс всех сотрудников организации. А значит, они должны обладать необходимыми для незамедлительной реакции на проблемы и вопросы информацией, навыками и свободой.

Зачастую менеджерам, равно как и всем остальным членам организации, приходится сначала действовать и лишь потом анализировать. Высшие руководители не имеют времени для того, чтобы тщательно оценивать варианты, проводить исследования, разрабатывать альтернативы, объяснять людям, что и как нужно делать. Когда все решает скорость реакции, промедление может вылиться в принятие неэффективного, а то и ошибочного решения. Компании должны научиться оперативно принимать необходимые решения, условием чего является соблюдение следующих принципов.

Обучение вместо наказания. Решения, принятые в условиях неуверенности и дефицита времени, часто оказываются неверными, однако в современных условиях менеджеры готовы идти на риск, действовать методом проб и ошибок. Если выбранный вариант решения оказывается неудачным, организация получает новое знание и в следующий раз выбирает иной, более правильный вариант действий. Каждая неудача несет с собой новую информацию, новые знания. Рисковать и учиться на ошибках могут все сотрудники организации. Квалифицированным менеджерам известно: каждый раз, когда человек делает выбор, он развивает свою способность принимать решения, какими бы ни были его последствия. Совершая ошибки, люди *учатся принимать решения*, т. е. получают ценные знания и опыт, с которыми в будущем они смогут действовать более эффективно.

Если сотрудники боятся совершать ошибки, в компании начинается застой. Например, в период «правления» Роберта Крэндалла в авиакомпании *American Airlines* сформировалась культура, в соответствии с которой в любой ситуации с задержкой рейса определялся и наказывался виновный. Сотрудники настолько боялись допустить ошибку, что, когда неприятности все же случались, никто не решался вмешаться и исправить ситуацию. Другая авиакомпания, *Southwest Airlines*, руководствуется прямо противоположным подходом: задержка рейса считается проблемой всей команды. Главным становился не поиск «козла отпущения», а исправление недостатков. В новых условиях ошибки и недочеты перестают быть поводом для нагнетания страха в коллективе. Напротив, они стимулируют работников к принятию решений, несмотря на возможность провала. В корпорации *Brady*, о которой рассказывается во вставке «Мастера менеджмента», разрушить культуру страха и недоверия помог обыкновенный юмор.

МАСТЕРА МЕНЕДЖМЕНТА

КОРПОРАЦИЯ *BRADY*: «ЗА» ВМЕСТО «ПРОТИВ»

Изначально основанная в 1914 г. корпорация *Brady* занималась изготовлением рекламных календарей и дорожных знаков. Ее основатель Уильям Брэди-младший 30 лет занимал пост исполнительного директора компании. За время его правления в *Brady* укрепилась патриархальная, консервативная, полная недоверия культура. Руководство *Brady* относилось к бизнесу настолько серьезно, что вплоть до 1989 г. сотрудникам запрещалось даже пить кофе на рабочем месте. Неудивительно, что к 1994 г., когда президентом и исполнительным директором компании стала Кэтрин Хадсон, в коллективе ощущались исключительное напряжение и осторожность. Вскоре К. Хадсон осознала, что напряженность является причиной серьезных проблем в компании 3200 работников которой ежегодно продают в 20 странах мира

более 50 тыс. товарных единиц. Например, руководителю компании стало известно, что бывшие конфликты и возникшее недоверие привели к тому, что менеджеры двух канадских представительств отказываются общаться между собой вот уже в течение 15 лет. Что до повышенной осторожности, то с этим качеством корпоративной культуры К. Хадсон «познакомилась» во время поездки в Азию. Там один из местных менеджеров робко поинтересовался, не может ли он «нанять человека на полставки». Ответ президента поверг его в шок: можно нанять хоть пять человек, если отделение действительно испытывает потребность в дополнительных работниках. Неслыханно!

Неприятие совместного труда и боязнь риска К. Хадсон назвала *культурой «нет»*. Менеджер же вознамерилась сделать так, чтобы сотрудники сказали «да» обмену информацией, совместной деятельности, риску и обучению. Чтобы создать эту открытую, объединяющую, доверительную, стимулирующую атмосферу, К. Хадсон предложила официальный девиз: «from no to yes» (англ. «за» вместо «против»). Чтобы повысить гибкость производственных рабочих и расширить их полномочия, К. Хадсон ввела гибкий график и вообще стала относиться к «голубым воротничкам» так же, как к руководящим работникам. Рабочие получили право принимать решения и нести за них ответственность, т. е. возможность работать без постоянной оглядки на менеджеров. Если работнику необходимо изменить график, он не идет «на поклон» к начальству, а обсуждает это с коллегами по команде. В компании теперь ценятся такие вещи, как справедливое обращение с работниками, покупателями и обществом в целом, что способствует развитию доверия и поведенческой гибкости. К. Хадсон стремится к тому, чтобы работники чувствовали себя достаточно уверенно, были готовы идти на риск, признавать ошибки и делиться опытом с коллегами.

Другим аспектом перехода на «культуру «да» стала возможность расслабиться и получать удовольствие от труда. К. Хадсон решила сделать основой новой культуры *Brady* радость, и тому были веские основания. У нового, более расслабленного подхода много преимуществ. Ревностно охранявшиеся «сферы влияния» разрушены, на смену им пришла общекорпоративная «честь мундира». К. Хадсон считает, что принятию более качественных решений способствует юмор. Он избавляет от стрессов, способствует творчеству, делает людей открытыми для новых идей, подвигает их на самостоятельные действия. Страх отвращает людей от принятия решений, а в жизнерадостной, дружелюбной рабочей атмосфере ему нет места. «Наши результаты показывают, что компания может быть доброй по отношению к своим работникам и беспощадной по отношению к конкурентам, — говорит К. Хадсон. — Причем такой нас сделали именно доброта и радость жизни. С ними организация стала более динамичной и гибкой, а работники — более креативными и полными энтузиазма». И разумеется, людям теперь хочется работать в *Brady*.

Источник: Katherine M. Hudson, «One Laugh at a Time», *Harvard Business Review* (July-August, 2001), 45–54.

Умение отказаться от ошибочных решений. В современных условиях поощряются готовность идти на риск и совершать ошибки, однако менеджерам необходимо научиться вовремя прекращать работу над безнадежными проектами. В соответствии с результатами одного из исследований, нередко организации тратят время и деньги на реализацию того или иного решения даже тогда, когда допущенная ошибка очевидна. Данный феномен получил название *эскалации обязательств*. Бывает, что менеджеры скрывают или искажают негативную информацию, чтобы избежать обвинений в неправильных решениях, а иногда просто отказываются верить, что они выбрали ошибочный вариант. Такая не при-

знающая все разумные доводы приверженность идеям не характерна для современных преуспевающих компаний. По мнению профессора Стэнфордского университета Роберта Саттона, секрет успешных креативных решений состоит в том, чтобы «научиться совершать ошибки и своевременно пресекать неправильные действия».¹⁹

Пять «почему?». Для того чтобы принимать правильные решения в условиях высокой неуверенности, необходимо широкое и глубокое изучение проблем, а не поверхностное ознакомление и скоропалительные выводы. Данное положение отнюдь не означает, что менеджеры должны часами анализировать возникающие проблемы, добиваться проведения дополнительных исследований и т. д. В ряде ведущих компаний применяется простая процедура под названием «*пять “почему?”*».²⁰ Какая бы проблема ни возникла, работник должен задать вопрос «почему?» не один, а пять раз. Ответ на первое «почему?» обычно представляет собой лежащее на поверхности объяснение проблемы, а каждое последующие «копает» глубже, раскрывает истинные причины и подсказывает возможные решения. Идея «пяти “почему?”» состоит в том, чтобы развить осмысление проблем и поиск альтернативных решений.

Коллективная интуиция. Ранее в этой главе мы обсуждали роль интуиции в принятии решений. В современных условиях менеджеры способствуют тому, чтобы работники руководствовались интуитивными соображениями на индивидуальном уровне, например, чтобы они могли быстро решить, как лучше обслужить покупателя. Однако в отношении сложных, неопределенных организационных решений может применяться так называемая *коллективная интуиция*. Если в основе индивидуальной интуиции лежат знания и опыт человека, то интуиция коллективная основывается на объединенных знаниях, опыте и разуме группы.

Менеджеры могут устраивать частые обязательные для посещения собрания, на которых обсуждается текущая информация, что помогает их участникам быстрее и полнее распознавать проблемы и возможности. Например, топ-менеджеры одной преуспевающей компьютерной компании славятся умением мгновенно реагировать на угрозы и возможности. Происходит это потому, что они непрерывно отслеживают внутреннюю и внешнюю информацию и обсуждают ее на регулярных, интенсивных собраниях. Столь активный обмен информацией и идеями способствует углубленному пониманию проблем и гарантирует, что перед принятием окончательного решения вопрос будет изучен со всех сторон. Исследования доказывают, что результат группового обсуждения проблем и альтернативных решений оказывается более эффективным, чем решение, принятое менеджером на основе индивидуальных консультаций с каждым членом группы.²¹ Одной из причин данного явления является коллективная интуиция группы.

Стимулирование конструктивного конфликта. Для принятия более качественных решений в составе группы можно воспользоваться таким методом, так конструктивный конфликт. Современные менеджеры понимают, что конфликт, в основе которого лежит расхождение точек зрения на проблему, позволяет сфокусировать внимание на проблеме, стимулировать творческое мышление, создать расширенное понимание аспектов проблемы и вариантов выбора и в целом повысить качество итогового решения. Слово «конструктивный» означает, что конфликт должен

быть связан с рабочими вопросами, т. е. с текущей проблемой, а не с личностными или политическими аспектами деятельности организации.

Существуют разные способы инициирования конструктивного конфликта. Один из них состоит в том, что рабочая группа формируется из мужчин и женщин, молодых и опытных сотрудников различных специальностей, находящихся на разных уровнях иерархии. В некоторых группах вводится «должность» так называемого «адвоката дьявола», основная задача которого состоит в побуждении участников к переосмыслению подходов к проблеме, к отказу от преждевременного консенсуса или неразумных предположений. Другой способ — предложить членам группы выработать как можно больше альтернативных решений, причем сделать это как можно быстрее. Применение данного метода обеспечивает рассмотрение многочисленных, на первый взгляд неприемлемых вариантов решений, и стимулирует дискуссию. Еще один провокативный метод инициирования конструктивного конфликта называется «идея-контридея». В соответствии с ним группа разбивается на две части, перед каждой из которых ставится одна и та же задача. Группы вырабатывают решения и обмениваются ими, затем обсуждают различные варианты и в конечном итоге вырабатывают общий подход и рекомендации.

В современной среде с ее стремительными изменениями и сложностью принятие решений является одной из самых главных и наиболее трудных обязанностей менеджеров. Для того чтобы добиться повышения эффективности процесса принятия решений и их качества, менеджеры привлекают к участию в этом процессе других работников, обучаются на ошибках, а не ищут виновных, стремятся своевременно отказаться от ошибочных действий, пять раз подряд задают себе вопрос «почему?», используют коллективную интуицию и провоцируют конструктивные конфликты.

Управленческое решение

Итак, процесс принятия решения включает шесть основных этапов: осознание потребности в решении, диагностику причин, разработку вариантов решения, выбор наилучшего решения, реализацию решения, а также оценку результатов и обратную связь. В ситуации с «Британской энциклопедией» первый этап, осознание потребности, был очевиден: почтенная компания находилась на грани разорения. В ходе диагностики причин проблемы новые владельцы компании установили, что главным фактором является «черствая» культура менеджмента, в которой доминировали продавцы книг. Результатом стали многочисленные конфликты относительно разработки новых продуктов и, как следствие, необоснованные проволочки с использованием электронных форматов. Одним из первых решений Джейкоба Сафры была смена руководства компании. Новые менеджеры занялись поиском альтернативных путей «оживления» «Британники». Первым их шагом стал выпуск исправленного и удешевленного издания энциклопедии на компакт-диске, предназначавшегося прежде всего для школ, и открыт web-сайт *Britannica.com*. Пользователям сайта предлагаются не только статьи из энциклопедии, но и ссылки на другие w-сайты по выбранной теме. Затем было создано отделение по разработке новых цифровых продуктов. Его менеджеры решили сосредоточить усилия на беспроводном Интернете, глобальной сети будущего. Главная идея — сделать торговую марку «Britannica» ведущим источником

информации в беспроводной «паутине». После изучения вариантов решено было объединить усилия с другими поставщиками услуг беспроводного доступа, а также лицензировать контент «Британники» другим web-сайтам. Практика показала, что интернет-компаниям весьма позитивно воспринимают такие предложения о партнерстве. Данные решения помогли компании перейти на «цифровые рельсы», но пока, к сожалению, не позволяют зарабатывать столько денег, сколько хотелось бы руководству. В настоящее время менеджеры «Британники» рассматривают новые варианты действий.

Вопросы

1. Вы — деловой и очень занятой партнер в одной юридической фирме. Ваш опытный секретарь жалуется на постоянную головную боль, сонливость, пересохшее горло. По ее мнению, проблема состоит в том, что в офисе очень плохой воздух и она хочет, чтобы вы что-нибудь предприняли. Как вы отреагируете?
2. Почему принятие решений считается фундаментом эффективной работы менеджера?
3. Объясните, в чем состоят отличия ситуаций, характеризующихся риском и неопределенностью? Как бы вы описали особенности процессов принятия решений в этих ситуациях?
4. Проанализируйте любые три, принятые вами за последние полгода, решения. Какие из них были программируемыми, а какие — непрограммируемыми?
5. Почему многие решения принимаются в группах, а не единолично?
6. Модель Врума-Джаго описывает пять стилей принятия решений. Как менеджеру выбрать наиболее адекватный ситуации стиль?
7. В чем состоят основные отличия административной и политической моделей принятия решений?
8. Назовите возможные преимущества и недостатки применения компьютерных технологий в принятии управленческих решений.
9. Считаете ли вы интуицию действенным подходом к принятию решений в организации? Почему? Возможно ли объединить интуитивный и рациональный подходы к принятию решений?
10. Как вам кажется, не противоречат ли друг другу такие современные подходы, как побуждение к риску и обучение принятию решений, и традиционный процесс принятия решения из шести этапов (см. рис. 9.2)? Обсудите.
11. Какова роль конструктивного конфликта в улучшении качества принимаемых решений?

Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте

Каков ваш стиль принятия решений?

На каждый из приведенных ниже вопросов дайте один *наиболее* подходящий к вам ответ. Подумайте, как вы обычно поступаете в той или иной ситуации на работе или учебе и отметьте первый пришедший в голову вариант. В этом тесте нет «правильных» или «неправильных» ответов.

1. На работе (в учебе) для меня важнее всего:
 - а) практические результаты;
 - б) наилучшее решение;
 - в) творческие подходы или идеи;
 - г) хорошие условия труда.
2. Мне нравится работа:
 - а) техническая, с четко поставленными задачами;
 - б) как можно более разнообразная;
 - в) позволяющая мне действовать независимо и творчески;
 - г) предполагающая тесное сотрудничество с другими людьми.
3. Больше всего мне нравится работать с людьми:
 - а) энергичными и амбициозными;
 - б) квалифицированными и организованными;
 - в) открытыми для новых идей;
 - г) приятными и доверчивыми.
4. Когда у меня возникает проблема, я обычно:
 - а) полагаюсь на эффективные в прошлом решения;
 - б) тщательно анализирую ситуацию;
 - в) рассматриваю разнообразные творческие подходы;
 - г) обращаюсь за советом к другим.
5. Я особенно хорошо:
 - а) запоминаю даты и факты;
 - б) решаю сложные проблемы;
 - в) нахожу альтернативные решения;
 - г) уживаюсь в коллективе.
6. Когда у меня мало времени, я:
 - а) быстро принимаю решения и быстро их исполняю;
 - б) придерживаюсь существующих планов и приоритетов;
 - в) не тороплюсь, отказываюсь работать в спешке;
 - г) прошу помощи и поддержки у других людей.
7. Находясь в кругу людей, я обычно:
 - а) разговариваю с окружающими;
 - б) размышляю над тем, что говорят другие;
 - в) наблюдаю;
 - г) прислушиваюсь к разговору.
8. Меня считают:
 - а) агрессивным;
 - б) дисциплинированным;
 - в) творческим;
 - г) поддерживающим.

9. Больше всего мне не нравится:
 - а) оказаться лишенным «руля»;
 - б) выполнять скучную работу;
 - в) следовать правилам;
 - г) когда мне возражают.
10. Обычно я принимаю решения:
 - а) прямые и практичные;
 - б) систематичные или абстрактные;
 - в) широкие и гибкие;
 - г) учитывающие потребность других людей.

Подсчет баллов. Представленные вопросы позволяют оценить ваш стиль принятия решений (см. рис. 9.3).

Количество ответов *а* — оценка вашего директивного стиля.

Количество ответов *б* — оценка вашего аналитического стиля.

Количество ответов *в* — оценка вашего концептуального стиля.

Количество ответов *г* — оценка вашего поведенческого стиля.

Какой стиль принятия решений у вас доминирует? Вы удивлены или результат подтвердил ваши предположения?

Источник: Alan J. Rowe and Richard O. Mason, «Managing with Style: A Guide to Understanding, Assessing and Improving Decision Making» (San-Francisco: Jossey-Bass, 1987), 40–41.

Практика менеджмента: этическая дилемма

Пропавший консультант

Джеффри Мозес столкнулся с одним из самых сложных решений за весь срок своего пребывания на посту главы компании *International Consulting*. У Эндрю Карпентера, одного из лучших консультантов, очевидно, возникли проблемы, непосредственно отражающиеся на его результатах. *International Consulting* разрабатывает, устанавливает и поддерживает сложные офисные программные системы для компаний всего мира. Примерно половина консультантов работают в головном офисе, а остальные, включая и Эндрю, преимущественно на дому.

В понедельник утром Дж. Мозесу позвонил один из крупных клиентов из Нью-Йорка. Он был весьма недоволен тем, что Эндрю не явился в штаб-квартиру компании, в которой должен был состояться запуск новой компьютерной системы. В поисках невесты куда пропавшего консультанта Дж. Мозес обзвонил других клиентов с западного побережья, но полученная информация была еще более тревожной. Эндрю пропустил несколько встреч, и все утром по понедельникам. Никто из клиентов не заявил об этом, так как Э. Карпентер всякий раз звонил и переносил встречу на другое время. Кроме того, он чуть было не подрался с сотрудником одной из компаний, усомнившимся в возможностях новой системы. В другой раз Эндрю без всяких объяснений ушел из офиса компании-клиента прямо посреди рабочего дня. Еще один клиент сказал, что в последний раз видел Эндрю в состоянии сильного похмелья. Большинство клиентов были довольны работой Эндрю, но выражали беспокойство относительно его эксцентричного поведения. Одна

клиентка заявила, что предпочла бы иметь дело с кем-нибудь другим. Что до рассерженного клиента из Нью-Йорка, то он предпочел, чтобы Эндрю все-таки закончил проект, но сумму оплаты (\$250 тыс.) уменьшил вдвое.

Дж. Мозес нашел-таки Эндрю, дозвонившись до его соседа. Сотрудник признался, что у него был «неудачный уик-энд» и что он был слишком пьян, чтобы лететь на самолете. Затем Эндрю сказал, что от него ушла жена, забрав с собой их двухлетнего сына. Признал он и тот факт, что в последнее время стал пить больше обычного, но пообещал взять в себя в руки и больше проблем не доставлять. «Я не алкоголик, — сказал Эндрю. — Я просто очень расстроен уходом Бренды, а в эти выходные совсем потерял контроль над собой». Сошлись на том, что, если Эндрю вылетит в Нью-Йорк и завершит начатый проект, все будет забыто.

Но чуть погодя Дж. Мозеса обуяли сомнения: не слишком ли легко решилась проблема? Он поговорил с менеджером команды, в которой состоял Эндрю, и узнал, что тот был в курсе проблем подчиненного, но подумал, что дело уладится само собой. «Консультантов с такими знаниями и опытом, с такой готовностью летать в командировки нужно еще поискать. Клиентам он нравится; думаю, он сумеет собраться». Но когда Дж. Мозес спросил совета у вице-президента компании Каролин Уолтер, та предложила уволить Эндрю. «Вы не обязаны держать его здесь, — сказала она. — Он допустил серьезную ошибку, и мы имеем полное право уволить его за невыход на работу. Клиенты ведь сказали, что это случалось не единожды. Избавьтесь от него, пока не стало хуже. Мы и так потеряли \$125 тыс. Подумайте, чем может обернуться деятельность Эндрю Карпентера в будущем».

Что бы сделали вы?

1. Уведомили бы Э. Карпентера об увольнении и дали бы ему месяц на поиски другой работы. У него репутация хорошего консультанта, так что он быстро найдет себе новое занятие, а вы избавитесь от проблем с его семейными трудностями и пристрастием к алкоголю.
2. Вы бы оставили все как есть. Пропущенная встреча в Нью-Йорке — первая крупная сшибка Эндрю. Он обещает взять себя в руки — почему бы не дать квалифицированному сотруднику шанс?
3. Сказали бы Эндрю, что вам безразличны его семейные проблемы, оплатили бы ему небольшой отпуск и посоветовали обратиться за помощью к консультанту, а также серьезно подумать насчет употребления спиртного. Если сотрудник не перестанет пить, предложили бы ему выбор — лечение или поиск другой работы.

Источники: Jeffrey L. Seglin, «The Savior Complex», Inc. (February 1999), 67–69; and Nora Johnson, «He's Been Beating Me», She Confined», Business Ethics (Summer 2001), 21.

Сетевой серфинг

1. Головоломки. Решение проблем — часть процесса принятия решения. Развлечения ради посетите один или несколько из перечисленных ниже сайтов и попробуйте решить предлагаемые там задачи-головоломки. Предложите понравившуюся головоломку (другим) студентам.

<http://www.billsgames.com/brain-teasers>

<http://www.afunzone.com/brainteaserzone.html>

<http://www.ed.uiuc.edu/courses/satex/sp97/projects/PickYourBrain/BrainTeasers/>

2. **Принятие решений.** Воспользуйтесь одним из предлагаемых сайтов или самостоятельно найдите информацию о принятии управленческих решений. Ваша задача — найти наиболее интересный сайт по данному вопросу и сообщить его адрес тем, кому он может пригодиться.

<http://ubmail.ubalt.edu/~harsham/opre640/opre640.htm>

http://www.mapnp.org/library/prsn_prd/decision.htm

<http://horizon.unc.edu/courses/papers/AnticipatoryManagement.asp>

http://www.myprimetime.com/work/entrepreneur_toolkit/content/yahoo/top10_management/index.shtml

3. **Картографирование сознания.** Воспользуйтесь одним из нижеперечисленных сайтов или самостоятельно найдите информацию о «картографировании сознания» (майндмэппинге).

http://www.thinksmart.com/mission/workout/mindmapping_intro.html

http://home.snafu.de/h.nauheimer/cp_03.htm

Вернитесь к рис. 9.2 и определите, на каком этапе процесса принятия управленческих решений может применяться картографирование сознания.

Критический анализ

Проблемы слияния

Питер Лунгрэн налил себе пятую чашку кофе, посмотрел на часы и выплеснул ее содержимое в раковину. Перебор с кофеинном лишь усугубит ситуацию. Если он хочет прийти хоть к какому-то согласию со Стенли Эштоном, он должен быть абсолютно спокоен. С. Эштон и П. Лунгрэн... делят между собой пост исполнительного директора *Arlington Inc.* — компании, образовавшейся после слияния *Arlington Oil* и *Dunsford Petroleum Co.*

Результатом союза двух равных, как говорилось в пресс-релизах, организаций стала корпорация с активами на \$40 млрд, способная составить конкуренцию гигантам нефтяной промышленности. Ожидалось, что слияние приведет к значительной экономии затрат на перегонку, транспортировку и маркетинг нефти, а также к высвобождению капитала на освоение месторождений и производство нефтепродуктов по всему миру. Пресса и фондовый рынок отреагировали положительно, но эйфория быстро прошла, а ей на смену пришла тяжелая работа по интеграции двух организаций. Самым сложным оказалось объединить две культуры и сами трудовые коллективы. В деловой прессе подчеркивался тот факт, что экономия издержек будет достигнута за счет повышения эффективности труда, а не массовых увольнений; но это только одна из проблем. В результате слияния на каждую руководящую должность, начиная с вершины и до середины «пирамиды», претендовали по два менеджера. О распределении высших постов П. Лунгрэн и С. Эштон договорились заранее, чтобы каждый мог оставить в совете директоров людей, которым они доверяют. С. Эштон выдвинул кандидатуры начальника отдела кадров, директора по глобальному маркетингу и главного специалиста по информационным системам — все они ранее работали с ним в *Dunsford*. П. Лунгрэн оставил своего операционного директора, финансового директора и главу отдела исследований и разработок. Что до остальных позиций, то и руководители и менеджеры понимали, сколько непростых решений им предстоит принять.

Некоторые из наиболее квалифицированных специалистов не пожелали пребывать в неизвестности и уволились по собственному желанию.

Питер предпочитает принимать решения в отношении персонала, повинаясь внутреннему инстинкту. Ему нравится общаться с работниками лицом к лицу, смотреть им в глаза, узнавать, что их тревожит, чего они хотят достичь на работе и в личной жизни. Так он решает, подходит сотрудник организации или нет. Естественно, он поддерживает некоторых «своих» менеджеров, потому что хорошо знает их достоинства и слабости. Но он более чем готов к переговорам, как в случае с распределением высших должностей. Более того, от некоторых менеджеров он предпочел бы избавиться, и этим можно воспользоваться. С. Эштон, с другой стороны, не проявляет особого интереса к тому, сохраняют ли менеджеры *Dunsford* свои должности. Исключение составляют лишь некоторые руководители высшего уровня, но этот вопрос уже решен. Он предлагает провести независимую оценку всех менеджеров, включая не только результаты работы в компании, но и проверку личностных качеств, IQ, эмоциональной устойчивости и т. д. Питер понимает, что объективная оценка — залог непредвзятого решения, но опасается, что она займет слишком много времени и что лучшие менеджеры скорее займутся поисками другой работы, чем пойдут на процедуру оценки. Кроме того, как подсказывает ему собственный опыт, лучшими являются менеджеры, которые «подходят» компании, а не те, кто получает высокие оценки на экзаменах. И чем ближе встреча с С. Эштоном, тем сильнее у него болит голова.

Вопросы

1. С каким решением столкнулись П. Лунгрен и С. Эштон: программируемым или непрограммируемым? Почему?
2. Каковы личные стили принятия решений П. Лунгрена и С. Эштона? Могут ли эти два человека, учитывая различия в подходах, вместе управлять компанией?
3. Как вы думаете, какая модель принятия решений (классическая, административная или политическая) наиболее уместна в случае с решениями о персонале новой компании? Обсудите.

Источник: David A. Light, «Who Goes, Who Stays?» *Harvard Business Review* (January 2001), 35–44.

Примечания

- ¹ Richard A. Melcher, «Dusting Off the Britannica», *BusinessWeek*, (October 21), 1997, 143, 146; and Pui-Wing Tam, «One for the History Books: The Tale of How Britannica is Trying to Leap from the Old Economy Into the New One», *The Wall Street Journal* (December 11, 2000), R32.
- ² John R. Emshwiller and Michael J. McCarthy, «Coke's Soda Fountain for Offices Fizzles, Dashing High Hopes», *The Wall Street Journal*, June 14, 1993, A1, A6.
- ³ Anna Muoio, «Decisions, Decisions», (Unit of One column), *Fast Company* (October 1998), 93–101.
- ⁴ Thomas M. Cook, «SABRE Soars», *OR/MS Today* (June 1998), 26–35.
- ⁵ Herbert A. Simon, «The New Science of Management Decision» (New York: Harper & Row, 1960); James G. March and Herbert A. Simon, «Organizations» (New

История с продолжением

Часть III. История о двух стратегиях

История о Билле Форде и Жаке Нассере — это история не только о взаимоотношениях двух руководителей, но и о двух стратегиях — двух разных стилях менеджмента, различных целях и, возможно, разных взглядах на корпоративную миссию. Когда Ж. Нассер возглавил *Ford*, за его плечами был тридцатилетний опыт работы в компании. Никто не спорит, что автократичный, иногда просто жесткий стиль принятия решений отнюдь не способствовал его популярности у рабочих, менеджеров *Ford*, а также у журналистов. Но встав в конце 1990-х гг. у руля стареющей, слабеющей компании, Ж. Нассер намеревался превратить ее в «стройного», гибкого игрока автомобильной промышленности. Диверсификационные проекты *Ford* 1980-х гг. (в финансовой сфере и оборонной промышленности) потерпели полный провал. Ж. Нассер пообещал, что его новая миссия, «быть лидирующей в мире компанией по производству автомобилей и оказанию услуг автомобилистам», будет подкреплена выверенными стратегическими планами. «В мире происходят потрясающие изменения, — говорил Ж. Насер в самом начале своего «правления», — причем не только и не столько экономические, сколько технологические. Мы стараемся не отстать от жизни». Он задался целью нанять 20% новых менеджеров и обеспечить «выращивание» новых лидеров в стенах компании. Основной акцент был сделан на работе в командах. Корпорация начала приобретать другие автомобильные компании, как в США, так и за рубежом. При Ж. Нассере в состав *Ford* вошли *Land Rover*, *Jaguar* и британская сеть автосервисных станций *Kwik-Fit*. Менеджер поклялся увеличить прибыльность отделения легковых автомобилей *Ford* (в то время основной доход приносили грузовые автомобили и внедорожники): «В прошлом мы перестарались с новыми проектами в легковом секторе и рассредоточили все ресурсы. Теперь мы упростим модельный ряд. Оставшиеся модели будут выпускаться под новыми, более индивидуальными марками». Кроме того, Ж. Нассер обеими руками (или всеми четырьмя колесами) ухватился за э-бизнес. «Технологии и в особенности компьютерные сети определяют облик всего остального», — заявил он и создал совместное предприятие с *CarPoint* — принадлежащей *Microsoft* э-компанией, принимавшей от покупателей заказы на сборку автомобилей через Интернет. (Сайт также предоставлял *Ford* информацию о покупателях.)

Удалось ли Ж. Нассеру реализовать свои амбициозные планы? Через два года аналитики с Уолл-Стрит называли *Ford* автопроизводителем с наибольшей прибылью и наилучшим менеджментом среди компаний Большой Тройки (двумя другими являются *General Motors* и *DaimlerChrysler*). А затем последовал отзыв шин «Firestone», всплыли проблемы с качеством, в экономике начался спад, и прочая, и прочая. Грандиозные планы в отношении Интернета не принесли желаемых результатов: отдел информационных технологий оказался просто-напросто не подготовленным к работе на новом уровне. Летом 2001 г. совет директоров *Ford* проголосовал за то, чтобы «расширить стратегическую роль» Б. Форда в компании. Другими словами, Б. Форд и Ж. Нассер будут сообща выполнять обязанности, «связанные с политикой, стратегией, ключевыми аспектами, затрагивающими будущее направление компании и прочими важными вопросами бизнеса». В те-

- York: Wiley, 1958); *Herbert A. Simon*, «Models of Man» (New York: Wiley, 1957); *Herbert A. Simon*, «Administrative Behaviour», 2d ed. (New York: Free Press, 1957).
- ⁶ *John Taylor*, «Project Fantasy: A Behind-the-Scenes Account of Disney's Desperate Battle against the Raiders», *Manhattan*, November 1984.
- ⁷ *Lisa A. Burke and Monica K. Miller*, «Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making», *Academy of Management Executive* 13, no. 4 (1999), 91–99.
- ⁸ *Bill Breen*, «What's Your Intuition?» *Fast Company* (September 2000), 290–300.
- ⁹ *Alden M. Hayashi*, «When to Trust Your Gut», *Harvard Business Review* (February 2001), 59–65.
- ¹⁰ *Chris Smith*, «Chao, Baby», *New York* (October 18, 1993), 66–75; and «Chao in Charge», *Cablevision* (November 29, 1999), 24.
- ¹¹ *James W. Fredrickson*, «Effects of Decision Motive and Organizational Performance Level on Strategic Decision Processes», *Academy of Management Journal* 28, 1985, 821–843; *James W. Fredrickson*, «The Comprehensiveness of Strategic Decision Processes: Extension, Observations, Future Directions», *Academy of Management Journal* 27, 1984, 445–466; *James W. Dean, Jr. and Mark P. Sharfman*, «Procedural Rationality in the Strategic Decision-Making Process», *Journal of Management Studies* 30, no. 4, July 1993.
- ¹² *C. Kepner and B. Tregoe*, *The Rational Manager*, New York: McGraw-Hill, 1965.
- ¹³ *Paul C. Nutt*, «Surprising But True: Half the Decisions in Organizations Fail», *Academy of Management Executive* 13, no. 4 (1999), 75–90.
- ¹⁴ *Jenny C. McCune*, «Making Lemonade», *Management Review* (June 1997), 49–53, 51.
- ¹⁵ *V. H. Vroom and Arthur G. Jago*, «The New Leadership: Managing Participation in Organizations» (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1988).
- ¹⁶ *R. H. G. Field*, «A Test of the Vroom-Yetton Normative Model of Leadership», *Journal of Applied Psychology*, October 1982, 523–532; *R. H. G. Field*, «A Critique of the Vroom-Yetton Contingency Model of Leadership Behavior», *Academy of Management Review* 4, 1979, 249–257.
- ¹⁷ *Jennifer T. Etting and Arthur G. Jago*, «Participation under Conditions of Conflict: More on the Validity of the Vroom-Yetton Model», *Journal of Management Studies* 25, 1988, 73–83; *Madeline E. Heilman, Harvey A. Hornstein, Jack H. Cage, Judith K. Herschlag*, «Reactions to Prescribed Leader Behavior as a Function of Role Perspective: The Case of the Vroom-Yetton Model», *Journal of Applied Psychology*, February 1984, 50–60; *Arthur G. Jago and Victor H. Vroom*, «Some Differences in the Incidence and Evaluation of Participative Leader Behavior», *Journal of Applied Psychology* (December 1982), 776–783.
- ¹⁸ Базировано на проблеме решений, описанной у *Victor H. Vroom*, «Leadership and the Decision-Making Process», *Organizational Dynamics* 28, no. 4 (Spring, 2000), 82–94.
- ¹⁹ *Michael V. Copeland*, «Mistakes Happen», *Red Herring* (May 2000), 346–354.
- ²⁰ *Joshua Klayman, Richard P. Larrick, and Chip Heath*, «Organizational Repairs», *Across the Board* (February 2000), 26–31.
- ²¹ *Etting and Jago*, «Participation under Conditions of Conflict».

чение нескольких месяцев «соруководители» поддерживали (на публике) дипломатичные отношения, хотя в том, что их стили управления, идеи и стратегии коренным образом различаются, сомнений не было. В конечном итоге совет проголосовал за отставку Ж. Нассера. На плечи Б. Форда легла гигантская ответственность.

Первым решением Б. Форда стало создание триумvirата, группы из трех топ-менеджеров. Вместе они сформулировали новое видение и стратегии. На пост заместителя председателя совета директоров был назначен Карл Рейчард, а директором по производству стал Ник Шили. Н. Шили до этого работал в *Jaguar*, а К. Рейчард возглавлял банк и входит в состав совета директоров. «Я думаю, мы способны на плодотворное сотрудничество», — утверждает Б. Форд. Н. Шили предложил «вернуться к основам», т. е. сфокусировать новую стратегию на базовом бизнесе, производстве и продаже легковых и грузовых автомобилей. Затем был разработан масштабный план реструктуризации, результатом которого должно было стать сокращение издержек на \$3–5 млрд. Большинство экспертов считали, что на подобное мог бы решиться Ж. Нассер, ведь ему надо было приводить издержки в соответствие с сокращающейся долей рынка, а Б. Форд предпочтет иные стратегии. Однако уже в одном из первых пресс-релизов от имени нового руководителя сообщалось, что компании предстоят «непростые шаги» по минимизации убытков. «В том, что в компании начнутся драматичные перемены, нет ничего удивительного, — заметил Грег Мелич из *Morgan Stanley Dean Witter*. — В управленческой и административной сферах преобразования могут осуществляться довольно быстро. Гораздо сложнее реструктурировать производственную сферу». Однако факт оставался фактом: в Северной Америке у *Ford* имеется избыток производственных мощностей, и с этим необходимо что-то делать. Еще до отставки Ж. Нассера было запланировано увольнение 20% американских «белых воротничков», или более 8 тыс. управленцев. Кроме того, предлагалось повременить с выпуском некоторых новых моделей, включая «Ford Ranger». План предусматривал снижение производственных затрат за счет более широкого применения унифицированных компонентов, причем даже для автомобилей таких «премиальных» марок, как «Volvo» и «Jaguar». Решено было пойти еще дальше и создать группу под названием *Premiere Automotive Group (PAG)*, перед которой была поставлена задача обеспечения унификации не только деталей и комплектующих, но и объединения инженерных работ, закупок и сбыта. При этом необходимо было сохранить индивидуальность каждой торговой марки. «Разработанная нами структура обеспечит более эффективную поддержку всех брендов в составе PAG, — объявил председатель группы Вольфганг Рейцл. — У этих компаний отсутствует достаточная для самостоятельной конкуренции критическая масса».

Наконец, Б. Форд потребовал решить затянувшийся конфликт с *Bridgestone/Firestone*: как-никак два именитых семейства объединяет больше чем бизнес. Улучшение взаимоотношений может стать признаком нормального движения «назад к основам». Но что считать «основами» *Ford*? «Не Интернет, не запасные части и не свалки старых автомобилей, — саркастически замечает Дэвид Коул, директор Центра автомобильных исследований из г. Анн-Арбор, штат Мичиган. — Основы *Ford* — это производство легковых и грузовых автомобилей». И теперь у компании есть план.

Вопросы

1. На основании прочитанного сформулируйте заявление о миссии «новой» *Ford Motor Company*.
2. Представьте, что вы — член команды менеджеров во главе с Б. Фордом. Определите «дерзкую цель» для компании в целом или для *Premiere Automotive Group*, достижение которой, как вам кажется, позволит исправить ситуацию в компании. Объясните, почему вы выбрали именно такую цель.
3. Опишите, чем отличаются Ж. Нассер и Б. Форд как лица, принимающие решения.

Источники: John Griggiths and Tim Burt, «Moving to Drive the Premier Growth Machine Faster», Financial Times, November 23, 2001, <http://news.ft.com>; Tim Burt and Nikki Tait, «Ford May Axe 20 percent of U.S. White Collar Staff», Financial Times, November 6, 2001, <http://news.ft.com>; Kathleen Kerwin and Joann Muller, «Bill Ford Takes the Wheel», BusinessWeek Online, November 1, 2001, <http://www.businessweek.com>; David Ibison, «New Ford Chief Edges Closer to Truce with Bridgestone», Financial Times, November 1, 2001, <http://news.ft.com>; Tim Burt, «Nasser Says Ford Has the Strategy to Confound Critics», Financial Times, September 13, 2001, <http://news.ft.com>; Jerry Flint, «Ford: A Distracted Driver», Forbes.com, September 6, 2001, <http://www.forbes.com>; Tim Burt and Nikki Tait, «Getting Ford Around the Corner», Financial Times, July 30, 2001, <http://news.ft.com>; Jeff Moad, «Ford Rebuilds IT Engine», ZDNet News, January 28, 2001, <http://www.zdnet.com>; Amey Stone and Kathleen Kerwin, «Can Nasser Get Ford's Stock onto a Smoother Road?», BusinessWeek Online, October 11, 1999, <http://www.businessweek.com>; «Jac Nasser: In the Past, We Tried to Do Too Much», BusinessWeek Online, October 11, 1999, <http://www.businessweek.com>.

ЧАСТЬ IV

ОРГАНИЗАЦИЯ

Существуют ли организованные структуры в природе? Конечно, и одна из самых удивительных — пчелиный рой, огромная организация, число членов которой достигает 50 тыс. Строго структурированы и сам рой, и улей, в котором он может «поселиться». Пчелы различаются по типам. «Семейство» шмелей, например, образует горизонтальную структуру. Его «топ-менеджер», матка, выполняет многие «рабочие» задачи наравне с «подчиненными», а значит, жизненно важной здесь является координация их усилий. В отличие от «больших братьев» пчелиный рой представляет собой вертикальную структуру, в которой матка выполняет принципиально иные, чем рабочие пчелы, функции. Большую часть жизни она откладывает яйца, в то время как «рабочие» собирают нектар, обслуживают молодых пчел, чистят улей и защищают его от врагов. Подобно крупной корпорации, пчелиный рой состоит из «отделов», а в занимаемом им улье размещаются восковые соты, в которых хранятся яйца, личинки, пыльца, мед. Каждый тип пчел — рабочие, трутни, матка — выполняет особые задачи, помогая популяции жить и развиваться.

Как и бизнес-организация, улей и деятельность его обитателей зависят от внешней среды. В теплое время года пчелы заняты сбором и «складированием» запасов пищи на зиму — совсем как менеджеры, которым в спокойные времена необходимо в максимальной степени укрепить организацию на случай экономического кризиса или возникновения конкурентной угрозы. Когда пчела находит источник нектара или пыльцы, она исполняет своеобразный танец — петляет вокруг цветка, информируя «коллег» о местоположении «ресурсов» относительно солнца. Менеджеры, естественно используют несколько иные методы координации организационных усилий.

Глава 10

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ

Краткое содержание главы

Вертикальная организационная структура

Специализация рабочих заданий

Управленческая цепочка

Властные полномочия, ответственность и делегирование

Норма управляемости

Централизация и децентрализация

Формализация

Департаментализация

Вертикальный функциональный подход

Дивизиональный подход

Матричный подход

Командный подход

Сетевой подход

Виртуальная организация

Учебные цели

Изучив эту главу, вы получите представление о:

1. Фундаментальных характеристиках организации, таких как специализация, управленческая цепочка, линейное управление, управление человеческими ресурсами, норма управляемости.
2. Использовании таких специфических структурных характеристик организации, как централизация и формализация.
3. Функциональном подходе к созданию структуры.
4. Дивизиональном подходе.
5. Матричном подходе к созданию структуры и его применении, как в оперирующих на внутреннем рынке фирмах, так и в международных организациях.
6. Преимуществах и недостатках современных командной и сетевой структур, а также виртуальной организации.

Управленческая проблема

В 1980-х — начале 1990-х гг. благодаря целой серии крупных поглощений объемы продаж компании — производителя пищевых продуктов *ConAgra Inc.* возросли с \$570 до \$20 млрд в год. В этот период в состав *ConAgra* вошли такие фирмы, как *Butterball*, *Hunt-Wesson*, *Swift Premium*. Настоящим гарантом финансовой стабильности компании стала сверхпопулярная линия замороженных продуктов

«Healthy Choice». Однако к 1997 г., когда пост председателя совета директоров и исполнительного директора *ConAgra* занял Брюс Род, компания оказалась на грани кризиса. Перепроизводство говядины, свинины, птицы и зерновых культур привело к затовариванию рынка. Одновременно с этим возникли проблемы в Азии: финансовый кризис в регионе привел к проблемам с экспортом. Менеджмент *ConAgra* оказался не готовым к резкому падению цен и прибылей.

Менеджеры 80 с лишним бизнес-единиц компании не столько работали на благо *ConAgra* в целом, сколько защищали прибыли собственных подразделений. Например, поставщики замороженного картофеля в рестораны не сообщали другим подразделениям о потребностях своих покупателей, скажем, в свежей говядине. Крупных клиентов могли обслуживать десятки торговых представителей *ConAgra*, большинство из которых ничего не знали о деятельности других подразделений. Случалось, что дочерние фирмы закупали продукты у фирм-конкурентов, хотя могли бы пользоваться продукцией «родственников». Менеджеры удаленных подразделений привыкли управлять бизнесом по собственному усмотрению. Новый исполнительный директор считал иначе. «В нашей среде не было сотрудничества, — говорил Б. Род впоследствии. — Очень часто мы предпринимали нечто только для того, чтобы досадить друг другу». Важнейшая задача Б. Рода состояла в том, чтобы организовать в компании обмен информацией, знаниями и продукцией.¹

Что бы вы посоветовали Б. Роду относительно перестройки структуры компании? Какие структурные изменения позволили бы добиться устранения рассогласованности действий подразделений ConAgra?

Основная проблема компании *ConAgra* — создание адекватной ее целям структуры. Б. Род намерен изменить структуру компании с тем, чтобы добиться повышения уровня координации действий подразделений и конкурентоспособности компании в целом в сложный экономический период.

С проблемой организации структуры так или иначе сталкивается любая компания. Нередко только реорганизация позволяет поддержать новую стратегию, приспособиться к изменяющимся рыночным условиям, внедрить инновационную технологию производства. В последнее время многим компаниям приходится изменять свои структуры с тем, чтобы найти в них места Интернету и э-бизнесу. Например, в корпорации *Brady* (производитель идентификационного оборудования и систем безопасности из г. Милуоки) реорганизация преследует две цели: повышение степени кроссфункциональной кооперации и внедрение новой, объединяющей при помощи Интернета покупателей, дистрибьюторов и поставщиков системы. Компания *Hewlett-Packard* консолидировала 83 автономных подразделения в четыре крупных бизнес-единицы, с целью интенсификации их совместной деятельности и повышения степени гибкости. Все больше и больше компаний превращаются в сетевые организации, ограничиваясь несколькими стержневыми видами деятельности, а выполнение остальных функций поручают сторонним специалистам. Другие представляют собой виртуальные организации — группы людей или компаний, объединяющихся ради достижения некой цели или реализации проекта, и «расходящихся в стороны» по выполнению миссии.

Каждая из этих организаций (как объединение) использует фундаментальные концепции организации (как создание и упорядочивание). Под организацией

понимается прежде всего аллокация (размещение) и использование организационных ресурсов для достижения стратегических целей компании, выражающееся в разделении труда на уровне подразделений, отделов и видов деятельности, формировании структуры власти и механизмов координации выполнения разнообразных рабочих задач.

Принципы организации («как делать») — продолжение стратегии («что делать») компании (см. часть III). Организационная структура — инструмент менеджмента, используемый для управления ресурсами в процессе выполнения задач. В части IV мы рассмотрим основные принципы организации и используемые менеджментом при разработке структуры концепции. В гл. 10 анализируются основополагающие, имеющие силу для всех организаций и подразделений концепции, которые конкретизируются в гл. 11 (взаимосвязи структуры и положения организации). В гл. 12 обсуждается направленная на ускорение процессов инноваций реструктуризация организации, а в гл. 13 и 14 приводятся примеры наиболее полного использования в организационной структуре человеческих ресурсов.

Вертикальная организационная структура

Процесс организации ведет к созданию организационной структуры, определяющей разделение рабочих задач, а также размещение и использование ресурсов. Организационная структура определяется как (1) комплекс формальных задач, назначаемых сотрудникам и подразделениям; (2) взаимоотношения формальной подотчетности, включая линии властных полномочий, ответственность за принимаемые решения, число уровней иерархии и норму управляемости и (3) разработку систем, обеспечивающих эффективную координацию деятельности работников отделов.²

Комплекс формальных задач и взаимоотношений формальной подотчетности определяет структуру вертикального организационного контроля. Характеристики вертикальной структуры обычно отражаются на организационной схеме (диаграмме), являющейся визуальным представлением структуры организации.

Примерная схема организации завода, специализирующегося на розливе прохладительных напитков, приведена на рис. 10.1. В компании функционируют четыре основных отдела: финансов и бухгалтерского учета, человеческих ресурсов, производственный и маркетинговый. На организационной диаграмме обычно отображается управленческая цепочка, задачи подразделений и их взаимодействия. Каждый из сотрудников должен выполнять предписанные ему функциональные обязанности, имеет определенную линию полномочий и несет ответственность за принимаемые решения. В следующих разделах более подробно рассматриваются важнейшие особенности вертикальной структуры.

Специализация рабочих заданий

Организация выполняет множество различных задач. Основной принцип их назначения состоит в том, что высокие результаты исполнения рабочих заданий достигаются в случае специализации сотрудников.³ Специализация рабочих заданий, или *разделение труда*, — это степень, в которой выполнение задач организации требует подразделения их на отдельные работы. На рис. 10.1 специализация рабочих заданий отражает разделение производственных задач на бутылирование

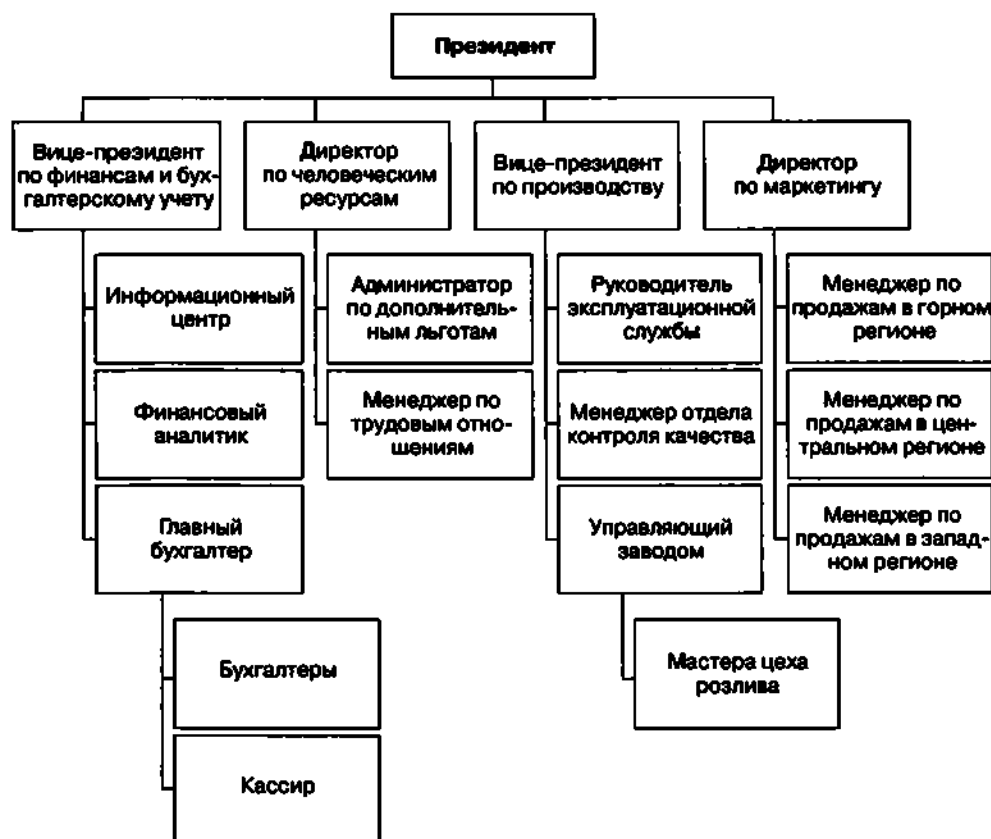


Рис. 10.1. Организационная схема завода по розливу прохладительных напитков

воды, контроль качества и техническое обслуживание (эксплуатацию). В каждом из подразделений сотрудники выполняют только те задачи, которые относятся к их специализированной функции. Экстенсивная специализация в выполнении рабочих заданий означает, что сотрудники сосредотачивают усилия на выполнении единичных задач. Круг обязанностей уменьшается, но эффективность их исполнения увеличивается. Наиболее известный пример – конвейер на автомобильном заводе, когда каждый рабочий вновь и вновь выполняет одну и ту же задачу. Очевидно, что, если сотрудник будет собирать автомобиль в одиночку или возникнет необходимость выполнения большого числа разнородных заданий, производительность его труда существенно снизится.

Несмотря на явные преимущества специализации, многие организации отходят от данного принципа. Чрезмерно высокий ее уровень приводит к изоляции работников в процессе труда, уменьшению стимулов к выполнению немногочисленных, простых, монотонных операций. Многие компании укрупняют рабочие задания так, чтобы объединенные в команды сотрудники получили возможность их чередования. Например, в компании *BHP Copper Metals* (г. Сан-Маньюэл, штат Аризона) отказались от традиционного сборочного конвейера. Теперь все этапы очистки

медной руды выполняют команды рабочих, каждая из которых обучена выполнять любую операцию технологического процесса. Переход на командную организацию труда позволил увеличить производительность на 20%. Еще большие успехи достигнуты по показателям техники безопасности. Командный подход к организационной структуре мы рассмотрим в этой главе, а подход, направленный на удовлетворение потребностей работников, — в гл. 17 и 19.

Управленческая цепочка

Управленческая цепочка — это неразрывная линия властных полномочий, связывающая всех сотрудников организации и определяющая их подотчетность. В основе ее лежат два принципа. *Принцип единоначалия* означает, что каждый работник непосредственно подчиняется только одному менеджеру. *Принцип скалярности* предполагает, что в организации действует четко определенная линия властных полномочий, охватывающая всех работников. Выполнение различных рабочих задач предполагает, что каждый сотрудник имеет необходимые полномочия и несет персональную ответственность за свои действия. Если мы обратимся к примеру завода прохладительных напитков (рис. 10.1), то кассир подчиняется главному бухгалтеру, который в свою очередь подотчетен вице-президенту, а тот — президенту компании.

Властные полномочия, ответственность и делегирование

Управленческая цепочка отражает структуру властных полномочий в организации. **Властные полномочия** — это официальное законное право менеджера принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы для достижения желаемых организационных результатов. Властные полномочия определяются тремя характеристиками:⁴

1. *Властные полномочия определяются исключительно должностью, а не личными характеристиками сотрудника организации.* Менеджеры наделяются властными полномочиями в силу их позиции в организационной иерархии, и каждый, кто занимает аналогичную должность, должен получить те же самые права.
2. *Властные полномочия менеджера принимаются подчиненными.* Властные полномочия распространяются с вершины иерархической пирамиды организации к ее основанию, но повиновение подчиненных основано прежде всего на их уверенности в легитимности приказов менеджеров. *Теория принятия властных полномочий* утверждает, что реальные права руководителя определяются сознательным выполнением подчиненными его команд. Если сотрудники отказываются повиноваться распоряжениям в силу того, что приказы исходят извне зоны принятия, властные полномочия руководителя утрачивают силу.⁵ Например, бывший председатель совета директоров компании *United Airlines* Ричард Феррис подал в отставку потому, что его направленная на создание «империи путешествий» стратегия (приобретения гостиниц, компаний по найму автомобилей и других компаний, имеющих отношение к туристическому бизнесу) не получила всеобщего одобрения. Отказ ряда ключевых сотрудников принять предлагаемый план действий нанес невосполнимый ущерб авторитету Р. Ферриса, и руководитель компании был вынужден сложить с себя полномочия.

3. *Объем властных полномочий в вертикальной иерархии распределяется сверху вниз.* Должности на вершине иерархии наделяются большим объемом формальных прав, чем должностные позиции на других ее уровнях.

Ответственность — оборотная сторона «медали» властных полномочий. Под **ответственностью** мы понимаем назначенные сотруднику обязанности по решению рабочих задач или выполнению определенных видов деятельности. Как правило, властные полномочия менеджеров соразмерны возложенной на них ответственности. Если ответственность менеджера не подкрепляется достаточными полномочиями, выполнение задания возможно, но затруднительно, ибо основными «рычагами» руководителя выступают способности к убеждению коллег и подчиненных и Фортуна. Когда властные полномочия менеджера «перевешивают» ответственность, возникает соблазн злоупотреблений избыточным ресурсом, использования всей полноты власти ради ничего не стоящих результатов.

Подотчетность — это механизм, посредством которого достигается баланс властных полномочий менеджера и возложенной на него ответственности. **Подотчетность** означает, что наделенные властными полномочиями и ответственностью менеджеры обязаны докладывать и обсуждать результаты выполнения рабочих задач с руководителями, занимающими более высокие позиции в управленческой цепочке.⁶ Подчиненные должны осознавать подотчетность за решение поставленных задач, свою ответственность и иметь необходимые для выполнения заданий властные полномочия. Подотчетность может быть встроена в организационную структуру. Например, в программах материального поощрения компании *Whirlpool* предусмотрена строгая подотчетность их участников, когда достигнутые менеджерами результаты постоянно отслеживаются руководством, а размер премиальных выплат непосредственно увязан с достигнутыми показателями.

С теорией властных полномочий непосредственно связана концепция делегирования.⁷ **Делегирование** — это процесс передачи менеджерами властных полномочий и ответственности сотрудникам, занимающим позиции на нижележащих уровнях иерархии. Сегодня значительная часть организаций побуждает менеджеров делегировать часть прав на самые нижние уровни властной пирамиды, что позволяет добиться максимальной степени гибкости компании при удовлетворении потребностей потребителей и адаптации к внешней среде. Следует отметить, что процесс делегирования нередко сопряжен со значительными проблемами для менеджеров. Техника делегирования полномочий обсуждается во вставке «Из первых уст».

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

ТЕХНИКА ДЕЛЕГИРОВАНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

Как правило, фиаско направленных на децентрализацию процесса принятия решений усилий высшего менеджмента компаний связано с нежеланием расставаться с полномочиями представителей среднего уровня управления. Менеджеры среднего звена весьма ревностно относятся к своим полномочиям по принятию решений и ответственности за выполнение рабочих задач (делегирующее создает потенциальную возможность нанесения ущерба статусу менеджера, негативно отражается на уверенности в собственном высоком профессионализме, возможно, менеджер не желает принимать на себя связанные с ним риски). Кроме того,

очень часто делегирование полномочий менеджером среднего звена отнюдь не предполагает его «расставания» с персональной ответственностью за результаты выполнения рабочих заданий.

Но децентрализация управления позволяет организации получить ряд несомненных преимуществ. Прежде всего, решения принимаются на должном уровне. Сотрудники более низких организационных уровней получают дополнительную мотивацию к труду, у них появляется возможность и потребность в развитии навыков самостоятельного принятия решений. Основная проблема руководства организации заключается в преодолении барьеров на пути делегирования, что позволяет воспользоваться сопряженными с ним выгодами. Следование приведенным рекомендациям поможет каждому менеджеру добиться повышения эффективности делегирования:

1. *Делегируйте рабочую задачу в полном объеме.* Менеджер должен делегировать сотруднику рабочую задачу в полном объеме, а не разделять полномочия и обязанности по ее выполнению между несколькими подчиненными. При этом повышается ответственность работника за ее исполнение, он получает дополнительные стимулы к проявлению инициативы, а менеджер, в свою очередь, обретает возможность более полно контролировать результаты.
2. *Правильно выбирайте сотрудников.* Подчиненные менеджеру сотрудники имеют разные способности, в различной степени мотивированы к труду. Выбор менеджера должен основываться на наблюдении за действиями подчиненных (кто из них уже принимал самостоятельные решения, кто демонстрировал стремление к принятию на себя ответственности).
3. *Добивайтесь баланса властных полномочий и ответственности.* Делегирование не имеет ничего общего с простым назначением новых задач. Нередко менеджеры стремятся к возложению на подчиненных ответственности, не подкрепленной правом на принятие решений. Ответственность за выполнение задачи неразрывна с полномочиями сотрудников на принятие решений относительно наиболее эффективных методов решения рабочих заданий.
4. *Обеспечьте все необходимые инструкции.* Успешное делегирование предполагает получение сотрудником информации о том, «что?», «когда?», «где?», «почему?», «кто?» и «как?». Подчиненный должен четко ясно осознавать свою задачу и ожидаемые результаты. Возможно, следует специально записать условия передачи полномочий (дополнительные ресурсы, форма и сроки отчетности).
5. *Устойчивая обратная связь.* Коммуникативные каналы призваны гарантировать подчиненным возможность получения ответов на возникающие вопросы, советов. Не следует злоупотреблять контролем. Открытые коммуникативные линии повышают степень доверия менеджеров к подчиненным, и наоборот.
6. *Оценка и вознаграждение.* Менеджер должен оценивать исключительно результаты подчиненных, а не методы выполнения рабочих заданий. Если результаты не соответствуют ожиданиям, руководитель оценивает возможные последствия. Если они отвечают заданным показателям, менеджер должен вознаградить работников (благодарность, премия, обещание продолжить практику делегирования).

Характер делегирования

Позитивное делегирование — основной метод децентрализации управления в организации. Какую роль играет менеджер в процессе делегирования? Ваше согласие с более чем тремя представленными ниже утверждениями означает, что при внедрении делегирования вы встретитесь с рядом проблем.

- Я стремлюсь к совершенству.
- Мой руководитель ожидает от меня досконального знания функциональных обязанностей.

- У меня нет времени на подробные объяснения того, как должно быть выполнено задание.
- Нередко я сам заканчиваю задания, которые поручаются сотрудникам.
- Мои подчиненные далеко не столь обязательны, как я.
- Я негативно воспринимаю ошибки, допущенные подчиненными при выполнении работы.
- Я получаю истинное удовольствие от того, что по мере возможности выполняю все поставленные перед нами задачи.
- Я положительно воспринимаю возможность контроля над выполнением работы.

Источники: Thomas R. Norton, «Delegation and Team Building: No Solo Acts Please», *Management Review*, September 1992, 58–61; Andrew E. Schwartz, «The Why, What, and to Whom of Delegation», *Management Solutions*, June 1987, 31–38; «Delegation», *Small Business Report*, June 1986, 38–43; and Russell Wild, «Clone Yourself», *Working Woman* (May 2000), 79–80.

Линейные и вспомогательные властные полномочия. Как правило, в организациях имеют место существенные различия между линейными и вспомогательными властными полномочиями, определяемые местом менеджера в организационной структуре (линейный или вспомогательный отдел). *Линейные отделы* решают задачи, непосредственно связанные с достижением основной цели и выполнением миссии организации. В софтверной компании линейные отделы заняты разработкой и реализацией программного обеспечения. В интернет-компаниях линейными можно считать отделы, занимающиеся разработкой и менеджментом онлайн-предложений и выполняющие сбытовые функции. *Вспомогательные отделы* включают всех тех, кто обеспечивает оказание специализированных услуг линейным отделам компании (отделы стратегического планирования, трудовых отношений, исследований, бухгалтерия, отдел человеческих ресурсов).

Линейные властные полномочия означают, что менеджеры имеют формальное право управлять и контролировать действия непосредственных подчиненных. **Круг вспомогательных властных полномочий** более узок и предполагает право давать советы, рекомендации и консультации в области компетенции персонала, носят скорее коммуникативный характер, когда специалисты высказывают свои предложения в технических областях. Например, финансовый отдел производственной фирмы должен обладать вспомогательными властными полномочиями, используемыми для координации действий с линейными отделами (согласование расчетных форм для закупок оборудования, стандартизация платежных услуг).

Норма управляемости

Норма управляемости (норма контроля, объем ответственности) определяет число сотрудников, непосредственно подотчетных менеджеру, и характеризует степень, в которой менеджер отслеживает действия подчиненных. В соответствии с традиционными воззрениями теории организационного строительства норма управляемости не должна превышать семи подчиненных на одного менеджера, но сегодня во многих организациях она составляет 30, 40 сотрудников и более. Например, на заводе по сбору дизельных двигателей компании *Consolidated Diesel* норма управляемости равняется 100. Проведенные в компании *Lockheed* и других производственных фирмах исследования позволили сделать вывод, что диапазон

нормы управляемости весьма широк и определяется несколькими факторами. В общем случае, если менеджер постоянно тесно взаимодействует с подчиненными, норма управляемости невелика, в тех случаях, когда необходимость в непосредственных связях отсутствует, норма может быть увеличена. К факторам, воздействующим на увеличение нормы управляемости, относятся:

1. Стабильный, рутинный характер поручаемых подчиненным заданий.
2. ~~Выполнение сотрудниками однотипных рабочих заданий.~~
3. Все подчиненные находятся в одном помещении.
4. Сотрудники весьма опытные, жесткий контроль над их деятельностью нецелесообразен.
5. Выполнение рабочих заданий регламентируется правилами и процедурами.
6. Менеджер имеет доступ к системам поддержки и решению кадровых вопросов.
7. Отсутствует острая необходимость в осуществлении не связанных с непосредственным управлением персоналом функций (координации действий с другими отделами или планировании).
8. Индивидуальные предпочтения и стиль руководства менеджера адекватны высокой норме управляемости.

Средняя норма управляемости в организации определяет, относится ли ее структура к высоким формам или плоским. Для **высокой структуры** характерны низкая норма управляемости и большое число иерархических уровней; для **плоской структуры** — высокая норма управляемости в горизонтальном измерении и незначительное число уровней иерархии.

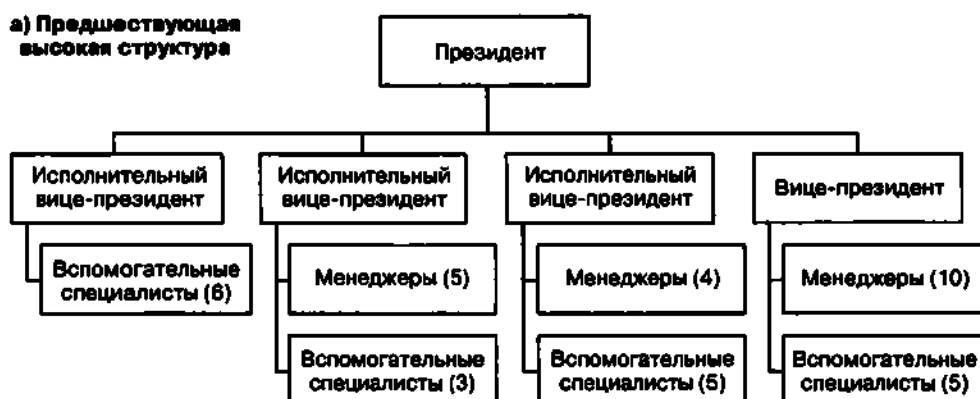
В последние годы в организационном строительстве доминировала тенденция увеличения нормы управляемости, что стимулировало делегирование. На рис. 10.2 представлена осуществленная в компании *International Metals* реорганизация. На смену многоуровневой структуре управления (рис. 10.2, а) пришла плоская, когда 10 операционных менеджеров и девять вспомогательных специалистов отчитываются непосредственно перед президентом компании (рис. 10.2, б). Данная управленческая структура и высокая норма управляемости соответствуют предпочтениям и стилю руководства руководителя компании, его команда состоит из менеджеров высшей квалификации, которые не нуждаются в жестком контроле, а их кабинеты расположены на одном этаже здания офиса.

Централизация и децентрализация

Понятия централизации и децентрализации относятся к иерархическим уровням принятия управленческих решений. **Централизация** означает, что властные полномочия по принятию решений концентрируются на верхних уровнях управления организации. При **децентрализации** властные полномочия по принятию решений смещаются в направлении нижних уровней организации. Оптимальный уровень принятия решений может быть выбран по результатам проводимых в организации экспериментов.

По мнению большинства исследователей, в течение последних 30 лет в США и Канаде доминировала тенденция к увеличению степени децентрализации управления организацией. Децентрализация уменьшает нагрузку на высшее руководство, позволяет более эффективно использовать квалификацию и способности работ-

а) Предшествующая высокая структура



б) Новая плоская структура

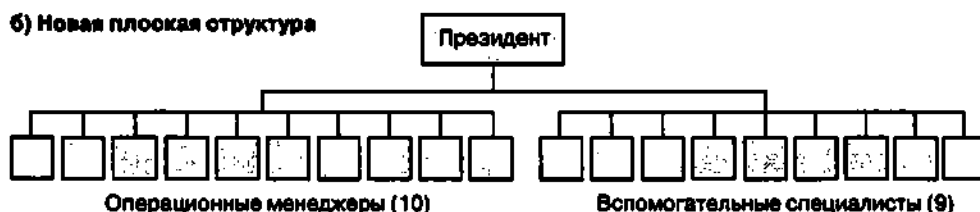


Рис. 10.2. Реорганизация структуры *International Metals*, направленная на повышение нормы управляемости президента компании

ников, благоприятствует принятию решений на местах, хорошо информированными сотрудниками, позволяет ускорить реакцию организации на внешние изменения.

Но наличие данной тенденции отнюдь не означает, что децентрализация является панацеей от всевозможных проблем. Руководители должны проанализировать ситуацию в организации и выбрать такой уровень принятия решений, который наилучшим образом удовлетворяет ее потребности. К факторам, определяющим соотношение централизации и децентрализации, относятся:

1. Необходимость проведения радикальных изменений и высокий уровень неопределенности внешней среды благоприятствуют децентрализации. Вспомним события 11 сентября 2001 г. В этих условиях автотранспортная служба компании *UPS* (которая ежедневно перевозит 7% валового внутреннего продукта США) работала строго по графику, и все благодаря децентрализованной структуре, позволяющей локальным менеджерам принимать ключевые решения. «Я приучил себя не вмешиваться, позволять другим управлять системой», — говорит вице-председатель *UPS* Майкл Л. Эскью.⁸ В силу того что большинство компаний оперируют в условиях интенсивной глобальной конкуренции, неопределенности внешней среды, они делают акцент на децентрализации.
2. Соотношение централизации и децентрализации должно быть адекватным стратегии фирмы. Например, в компании *Johnson & Johnson* все ее 180 операционных отделений практически самостоятельны в разработке и маркетинге

товаров. Децентрализация адекватна корпоративной стратегии наделения властью, когда каждое отделение фирмы непосредственно взаимодействует с потребителями и получает возможность быстро адаптироваться к их изменяющимся потребностям. Противоположный пример: Ларри Эллисон из компании *Oracle* централизовал деятельность организации, чтобы сократить издержки и сфокусировать всеобщие усилия на разработке глобальных интернет-систем, и сделал он это посредством все той же Сети (см. «Лидерство онлайн»).

3. В период кризиса или в случаях возникновения непосредственных угроз, властные полномочия, как правило, концентрируются в руках высших менеджеров организации. Когда главы подразделений *Honda* не смогли прийти к согласию относительно новых моделей легковых автомобилей, президент компании Нобухико Кавамото принял решение самостоятельно.

ЛИДЕРСТВО ОНЛАЙН

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ВЛАСТИ В ORACLE

О том, какую роль играет Интернет в обеспечении работников информацией и увеличении их свободы, сказано и написано немало. Но Ларри Эллисон, исполнительный директор *Oracle Corporation*, знает, что с помощью Сети можно заметно усилить и командно-контрольную функцию топ-менеджмента. Глава компании потребовал, чтобы служащие в максимальной степени использовали возможности интернета, что позволяет ему отслеживать, анализировать и управлять поведением каждого отдела, менеджера или работника, причем в глобальном масштабе.

Несколько лет назад в *Oracle* разразился скандал по поводу того, что менеджеры по сбыту тайно «проворачивали» сделки или заключали секретные, индивидуальные договоры на оплату своих услуг. Теперь все условия, включая контрактные обязательства и размер комиссионных, диктуются сверху: все они «прописаны» в глобальной базе данных. Кроме того, в обязательном порядке в базу вносится информация обо всех сделках, что обеспечивает жесткий контроль над продажами. «Сегодня мне по-настоящему нравится этот бизнес, — говорил Л. Эллисон. — Ведь я получаю детальную информацию о всех происходящих событиях...» Очевидно, Л. Эллисон предпочитает держать все под своим контролем. Впрочем, идея централизации информации и принятия решений имеет под собой веские основания. Несколько лет назад руководство *Oracle* пришло к выводу о том, что будущее компании зависит от создания полного комплекса совместимых интернет-приложений. Первым шагом на пути к нему должно было стать развертывание глобальной системы внутри самой *Oracle* или, как выразился Л. Эллисон, «поедание собственного собачьего корма».

Для этого необходимо было покончить с «феодализмом» внутри организации. Каждый отвечающий за операции в одной из стран менеджер имел собственную систему e-почты, отдел кадров и финансовую отчетность. Всего по миру было разбросано около 40 таких информационных центров. «У нас не только было 70 отдельных систем бухгалтерского учета в 70 странах. В каждой стране нанимались свои специалисты-информационщики, чтобы видоизменять их!» — восклицает Л. Эллисон. Естественно, менеджеры воспротивились решению об использовании всего двух информационных центров (один в штаб-квартире и один, резервный, в Колорадо-Спрингс) и одной глобальной базы данных по каждой крупной функции. Чтобы сломить их сопротивление, Л. Эллисон начал с глобализации e-почты. Тем самым он показал подчиненным, насколько более простым, эффективным и дешевым является такой подход с точки зрения бизнеса. Затем поочередно внедрялись другие глобальные интернет-приложения.

Некоторые руководители *Oracle* по-прежнему возражают против ужесточения контроля. Однако сам исполнительный директор уверен в том, что принятое решение является адекватным управлению обширной глобальной компанией. «Мы, высшие руководители, решаем сложные вопросы и сообщаем подчиненным, что и как нужно делать», — говорит Л. Эллисон. — Но пока приказы проходят через все бюрократические уровни, они трижды изменяются». Л. Эллисон уверен, что использование интернета для централизации контроля и более «научного» менеджмента — наилучший способ развития *Oracle*.

Источник: G. Christian Hill, «Dog Eats Dog Food. And Damn If It Ain't Tasty», *ECompany News* (November 2000), 168–178.

Формализация

Под формализацией понимается разработка менеджментом закрепленных в официальных документах формальных правил, политики, инструкций, процедур, описаний работ, наставлений, в соответствии с которыми осуществляется управление и контроль над деятельностью сотрудников. Такого рода документы дополняют организационную схему, описывая задачи, распределяя ответственность и полномочия по принятию решений. Использование правил, наставлений и письменных инструкций — неотъемлемая часть бюрократической модели организации (см. гл. 2). Еще Макс Вебер определил, что в бюрократической модели заложены характеристики, обеспечивающие логичную и рациональную деятельность организации.

Рациональность и полезность документации очевидны, но она слишком часто оказывается пресловутой «красной лентой» — «махровой» бюрократией, в которой проблемы не столько устраняются, сколько создаются. Особенно этим славятся государственные органы, в том числе и в США. Например, чтобы выиграть тендер на строительство, компания должна удовлетворять множеству требований и предоставить горы документов. В компании *MDP Construction*, например, для управления строительством используются Интернет, программное обеспечение для управления проектами и другие информационные технологии, а численность административного персонала сведена к минимуму.

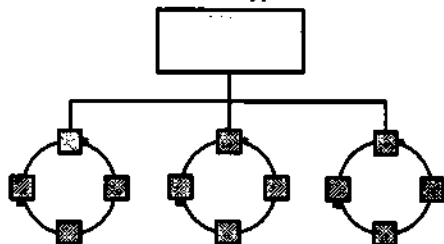
Во многих организациях степень формализации и бюрократизации постепенно уменьшается. Строгое определение должностных инструкций, к примеру, ограничивает креативность, гибкость и скорость реакции — наиболее востребованные в современных, основанных на знаниях организациях качества. Один менеджер по сбыту рассказывал историю о том, что однажды он предложил фирме-клиенту медиа-продукт, который наверняка позволил бы добиться увеличения объема продаж. Менеджер определил «главного» — сотрудника, отвечающего за данную сферу, организовал встречу и услышал самые лестные отзывы о своем предложении. Однако в конце встречи вице-президент фирмы-клиента сказал: «Это именно то, что нам нужно, но купить это я не могу. В соответствии с должностной инструкцией я не имею права на покупку медиа, ориентированных на рынок малых предприятий». Консультант стал «копать глубже» и выяснил, что формально никто из сотрудников потенциального клиента не имел права санкционировать покупку продукта, способного существенно увеличить прибыльность компании.

Департаментализация

Еще одна фундаментальная характеристика организационной структуры — департаментализация или разделение на отделы, которое является базисом для группировки отдельных должностей в отделы (департаменты) и отделов в организацию в целом. Менеджеры должны принять решение о том, как управленческая цепочка объединит сотрудников для выполнения поставленных перед ними рабочих задач. В соответствии с различным использованием управленческой цепочки в процессе формирования департаментов, выделяют пять основных подходов к разработке структуры организации. Функциональный, дивизиональный и матричный подходы относятся к традиционным (формирование отделов и взаимоотношения между ними определяются командной цепочкой, направленной из вершины к основанию иерархической пирамиды). Относительно новыми подходами являются командный и сетевой. С иллюстрациями различных организационных структур вы можете познакомиться на рис. 10.3. Кроме того, некоторые компании применяют *вертикальный* подход к организации (см. заключительный раздел главы). Новые подходы — команды, сети, виртуальные организации — появляются в ответ на изменение потребностей организаций, оперирующих в высоко конкурентной, основанной на знаниях, глобальной среде.

1. *Вертикальный функциональный подход.* Сотрудники объединяются в департаменты в соответствии с видами деятельности, которые они выполняют, и квалификацией (инженерный отдел или бухгалтерия).
2. *Дивизиональный подход.* Отделы группируются в самостоятельные подразделения, в соответствии с общностью выпускаемых товаров, программами или по географическому принципу. Базисом департаментализации выступает не столько сходство, сколько разнообразие навыков и умений.
3. *Матричный подход.* Сосуществование функциональных и дивизиональных, перекрывающих друг друга командных цепочек, когда сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам.
4. *Командный подход.* Для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации создаются команды, пронизывающие все ее уровни от офиса президента до цехов.
5. *Сетевой подход.* Организация «ужимается»; главную, объединяющую роль играет центральный узел, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с другими, осуществляющими «жизненные» функции департаментами. Отделы полностью независимы и оплачивают услуги центрального узла по контракту, из прибыли. Департаменты могут быть размещены в любой точке земного шара.⁹

Каждый из этих структурных подходов адекватен определенным организационным целям и обладает как преимуществами, так и недостатками. Основное отличие рассмотренных нами структур состоит в том, по какому принципу сотрудники объединяются в отделы и перед кем они отчетываются. Различия в структурах во многом определяют задачи, которые ставятся перед сотрудниками, и методы мотивации к труду. Рассмотрим каждый из структурных подходов и их влияние на управление организацией.¹⁰

1. Вертикальный функциональный**2. Дивизиональный****3. Матричный****4. Командный****5. Сетевой****Рис. 10.3. Пять подходов к организационной структуре**

Вертикальный функциональный подход

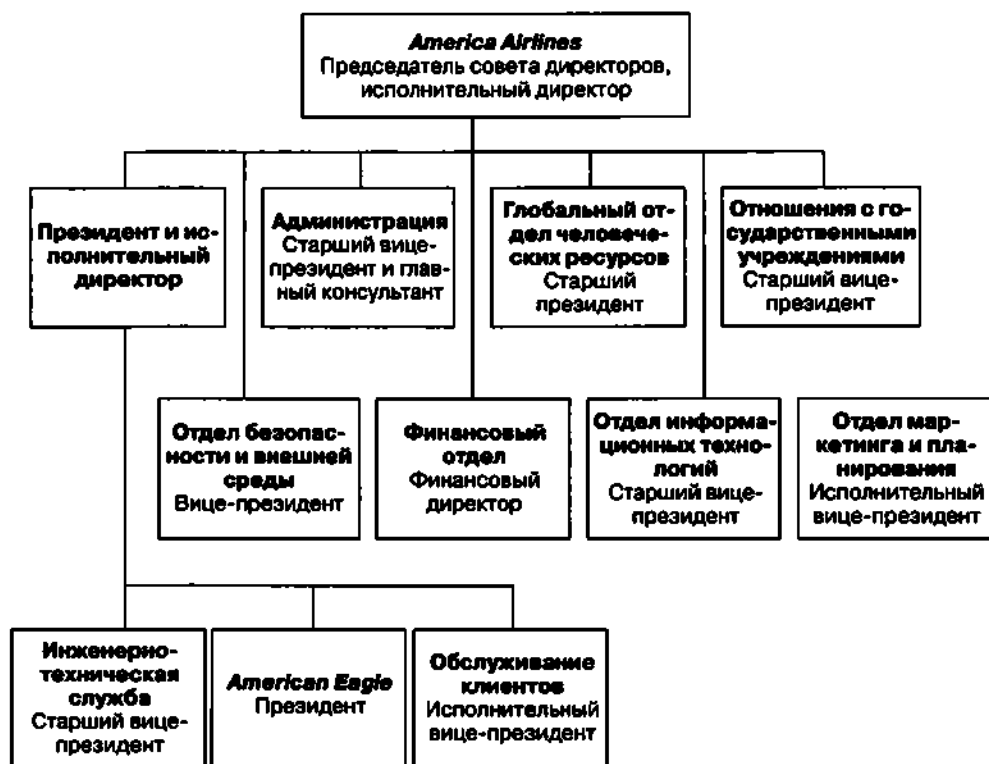
Функциональная структура предполагает, что группировка должностей в отделы осуществляется на основе близости видов деятельности, компетенций и использования ресурсов. Функциональная структура может рассматриваться как департаментализация в соответствии с организационными ресурсами, так как каждый тип функциональной деятельности (управление кадрами, инженерная деятельность, производство) имеет отношение к специфическим, используемым для выполнения организационных задач ресурсам. В данном случае сотрудники и средства производства рассматриваются как общий организационный ресурс и группируются в едином отделе.

Принцип организации. Пример функциональной структуры — организация компании *American Airlines* (рис. 10.4). Ее основные, подчиняющиеся председателю совета директоров, отделы сгруппированы в соответствии с близостью компетенций сотрудников и ресурсов (финансовый отдел, служба безопасности, отдел отношений с государственными учреждениями, отделы информационных технологий и маркетинга). Каждый из функциональных отделов *American Airlines* относится к авиалиниям как к единому целому. Так, вице-президент по безопасности несет ответственность за решение проблем с безопасностью всех полетов, а отдел маркетинга отвечает за продажи и маркетинг компании в целом.

Функциональная структура отличается крепкой вертикалью власти. Информация течет вверх и вниз по иерархии, управленческая цепочка сходится к вершине организации. В рамках такой структуры сотрудники взаимодействуют главным образом с коллегами по своему отделу: решения вышестоящих органов исполняются в рамках отделов. Менеджеры и простые работники обладают близкими уровнями подготовки и опыта. Как правило, в такой организации деятельность каждого сотрудника определяют строгие правила и процедуры. Находящиеся на низших уровнях иерархии работники воспринимают как должное право вышестоящих сотрудников принимать решения и издавать приказы. Карьера сотрудника зависит от его функциональных качеств: развивая свои навыки, работник может рассчитывать на повышение.

Преимущества и недостатки. Указанные характеристики функциональной структуры обеспечивают организации ряд преимуществ. Группировка работников в соответствии с близостью задач позволяет реализовать эффект масштаба и эффективно использовать имеющиеся ресурсы. В компании *American Airlines* (рис. 10.4) все специалисты по информационным технологиям работают в одном крупном отделе. Квалификация и опыт сотрудников позволяют отделу решать практически любые информационные проблемы в организации. Работа в крупных, сформированных по функциональному признаку отделах благоприятствует повышению уровня профессионализма, так как сотрудники выполняют разнообразные задания, имея возможность обратиться за консультацией к экспертам из своего департамента. Работники мотивированы к повышению квалификации и продвижению вверх по иерархической структуре.

Поскольку управленческая цепочка сходится к вершине управления организацией, функциональная структура предлагает централизацию процесса принятия решений и предопределяет унифицированное управление сверху. В некоторых

Рис. 10.4. Функциональная структура компании *American Airlines*

случаях функциональная структура характеризуется высокой нормой управляемости (крупные отделы и общие компетенции сотрудников). Коммуникации и координация деятельности сотрудников внутри каждого отдела осуществляются на высоком уровне. И, наконец, функциональная структура обеспечивает высокий технический уровень решения проблем. Весьма ценным ресурсом компании являются квалифицированные эксперты в различных областях, особенно те из них, кто специализируется на высоких технологиях и заинтересован в приобретении функционального опыта.

К недостаткам функциональной структуры относятся невидимые и формальные границы между отделами и замедленная реакция на изменения внешней среды. В силу того что сотрудники разделены на департаменты, функциональные коммуникации и координация между ними, как правило, осуществляются на низких уровнях, поэтому внедрение инноваций и проведение изменений требуют объединения усилий нескольких структурных единиц. Поскольку командные цепочки подразделений сходятся только на вершине иерархической пирамиды, решения, относящиеся к более чем одному отделу, образуют «очередь в приемной» высшего руководства. Функциональная структура также усиливает специализацию в выполнении рабочих заданий и разделении труда, рабочий процесс приобретает рутинный характер, снижается мотивация сотрудников к труду.

В функциональной структуре возможно также возникновение таких управленческих проблем, как выявление виновных в возникновении тех или иных трудностей отделов. Например, в страховой компании, каждая из функций выполняет возложенные на нее обязанности в отношении каждого продукта, решает четко определенные в отношении каждой товарной линии задачи. Если, например, в линейке продуктов по страхованию жизни возникают проблемы, ни один из отделов и ни одна из групп не берут на себя полную ответственность за их устранение, за судьбу линии в целом. Кроме того, сотрудники отделов направляют усилия прежде всего на достижение целей своей структурной единицы, быть может, в ущерб общим организационным задачам. В силу узкой специализации сотрудники становятся специалистами в своей области, что негативно отражается на навыках координирования и управления различными функциями, препятствует их подготовке к замещению вакантных должностей генеральных менеджеров и в высшем руководстве организаций.

В обобщенном виде преимущества и недостатки функциональной структуры представлены в табл. 10.1.

Таблица 10.1

Преимущества и недостатки функциональной организационной структуры

Преимущества	Недостатки
• Эффективное использование ресурсов • Углубление специализации и развитие • Карьерный рост внутри функциональных отделов • Руководство и контроль со стороны высшего менеджмента • Высокая степень координации взаимодействия внутри функций • Высокий уровень технического решения проблем	• Слабые взаимосвязи между функциональными отделами • Замедленная реакция на внешние изменения. Проблемы в инновационной деятельности • Решения принимаются на верхних уровнях иерархии, что обуславливает замедление процесса • Проблемы с распределением ответственности за устранение проблем • Ограниченное восприятие организационных задач работниками • Проблемы в управлении общим обучением работников

Дивизиональный подход

В отличие от функционального подхода, когда сотрудники группируются в отделы в соответствии со степенью общности выполняемых ими видов деятельности и используемых ресурсов, дивизиональная структура возникает в тех случаях, когда в качестве основного критерия объединения работников в отдел выступает выпускаемая организацией продукция.

Дивизиональную структуру иногда называют *товарной структурой*, *программной структурой* или *структурой автономных бизнес-единиц*. Каждый из этих терминов означает практически одно и то же: различные отделы компании объединяются для производства единичного товара, будь то продукт, программа или услуга единичному заказчику.

Дивизиональная структура наиболее адекватна крупным компаниям. Большинство крупнейших корпораций состоят из бизнес-подразделений, призванных решать различные задачи, обслуживать разных клиентов или производить товары, ориентированные на специфические рынки. Дивизиональная структура оказывается наиболее эффективной в тех случаях, когда крупная организация производит товары, ориентированные на различные, отличающиеся высокой емкостью рынки, так как каждое подразделение (дивизион) представляет собой независимый бизнес. Например, компания *Microsoft* включает семь подразделений, каждое из которых выпускает определенные товары и обслуживает определенных покупателей. Восьмое, исследовательское подразделение осуществляет научные разработки в интересах остальных дивизионов организации. Менеджеры вправе управлять своими подразделениями по своему усмотрению, в рамках достижения установленных целей.

Принцип организации. На рис. 10.5 сравниваются функциональная и дивизиональная структуры. В дивизиональной структуре подразделения являются автономными организационными единицами, в каждом из которых имеются обеспечивающие производство товаров и услуг функциональные отделы. Как показано на рис. 10.5, каждый функциональный отдел обладает ресурсами, необходимыми для производства соответствующего товара. Например, в функциональной структуре все инженеры группируются в отделе исследований и разработок, где они

а) Функциональная структура



б) Дивизиональная структура

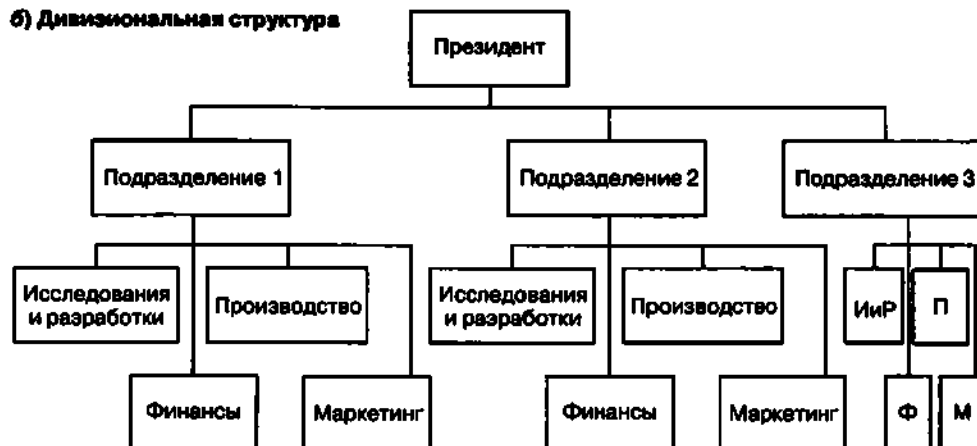


Рис. 10.5. Функциональная и дивизиональная организационные структуры

и работают над всеми выпускаемыми организацией товарами. В дивизиональной структуре отделы R&D формируются в каждом подразделении, они имеют меньшую численность сотрудников, внимание которых концентрируется на одной товарной линии. Таким образом, происходит дублирование отделов «поперек» товарных линий.

Основное отличие между дивизиональной и функциональной структурами состоит в том, что командные цепочки каждой из функций сходятся на более низких уровнях иерархии. В дивизиональной структуре (рис. 10.5б), возникающие между отделами ИИР и маркетинга, производственным и финансовым департаментами противоречия будут разрешаться не президентом, а на уровне подразделений. Таким образом, дивизиональная структура благоприятствует децентрализации. Принятие решения делегируется по крайней мере на один уровень вниз по иерархии, а президент и другие высшие менеджеры получают возможность сосредоточить внимание на стратегических проблемах.

Географическая дивизионализация. Подразделения компании могут формироваться не только вокруг товарных линий, но и по географическому принципу (рис. 10.6). В такого рода структурах руководитель подразделения контролирует все осуществляемые компанией функции в конкретной стране или регионе (т. е. акцент переносится на операции компании в условиях территориального рынка). Производство или адаптация товара или услуг к условиям региона позволяет компании получить конкурентное преимущество. Например, стратегия корпорации *LSI Logic* предусматривает ведение операций на трех географических рынках — в Японии, США и Европе, и каждое из ее подразделений получает необходимые для этого ресурсы, позволяющие успешно противостоять ожесточенной конкуренции в регионах.¹¹ Деятельность компании *McDonald's* в США разделена по пяти регионам. В каждом из дивизионов имеется свой президент, отдел кадров, юридическая служба. Исполнительный директор компании Джек Гринберг уверен, что географическая структура позволяет ускорить принятие решений, способствует коммуникациям с франчайзи, стимулирует инновации.

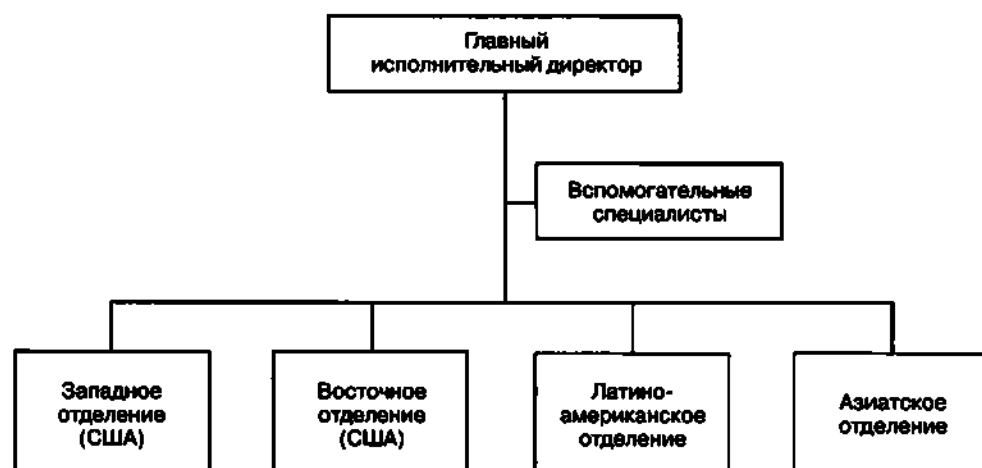


Рис. 10.6. Организованная по географическому признаку глобальная структура

Преимущества и недостатки. Средней по размерам компании весьма непросто сделать выбор между функциональной и дивизиональной структурами, так как у каждой из них имеются как определенные преимущества, так и слабости (преимущества и недостатки дивизиональной структуры представлены в табл. 10.2). Разделение работников и ресурсов вдоль дивизиональных линий способствует гибкой, оперативной реакции компании на изменения во внешней среде, так как каждая из бизнес-единиц относительно невелика и хорошо «вписывается» в окружение. В силу того что внимание сотрудников сфокусировано на единственной товарной линии, потребности покупателей удовлетворяются на высоком уровне. Улучшается и координация деятельности функциональных отделов подразделения, так как сотрудники сгруппированы «под одной крышей», ориентированы на обеспечение наиболее эффективных производства и продвижения единственной товарной линии. Дивизиональная структура позволяет высшему руководству компании четко распределить ответственность за результаты деятельности в подразделениях. Поскольку каждое из них является самостоятельной бизнес-единицей, за показатели качества непосредственно отвечает руководитель. И наконец, задачи управленцев в большей степени связаны с успехом товара, нежели с деятельностью функционального отдела. Следовательно, у занимающих управленческие должности сотрудников развивается широкая целевая ориентация, что способствует их росту как генеральных менеджеров.

Таблица 10.2
Преимущества и недостатки дивизиональной структуры

Преимущества	Недостатки
• Высокая гибкость, быстрая реакция на изменения внешней среды • Побуждает к повышенному вниманию к потребностям потребителей • Высокий уровень координации взаимодействий функциональных подразделений • Четкое распределение ответственности в рамках подразделения • Акцент на товар в целом и цели подразделения • Развитие навыков общего руководства	• Дублирование ресурсов в подразделениях • Относительно низкий уровень технического развития и специализации в подразделениях • Слабая координация взаимодействий подразделений • Ограничение контроля над деятельностью подразделений со стороны высшего руководства • Конкуренция за корпоративные ресурсы

К основным недостаткам дивизиональной структуры, как правило, относят дублирование ресурсов и высокие издержки функционирования нескольких самостоятельных департаментов (например, различные отделы R&D могут нуждаться в одном и том же оборудовании). Организация в целом не имеет возможности воспользоваться эффектом масштаба. Функциональные отделы подразделений немногочисленны, а значит, уровень их технической специализации невысок, возможности приобретения опыта и обучения ограничены. Дивизиональная структура отличается высоким уровнем координации в рамках подразделения, но в ней возникают проблемы согласования совместных действий бизнес-единиц.

Когда компания *Hewlett-Packard* состояла из множества автономных небольших подразделений, ее руководство было вынуждено уделять повышенное внимание проблеме координации (могло оказаться, что разработанные специализированным отделом прикладные программы одного из дивизионов не соответствуют возможностям компьютерного «железа» коллег из другой бизнес-единицы). Впоследствии компания внесла коррективы в дивизиональную структуру. Отметим, что подразделения компании могут вступить в конкурентную борьбу за распределяемые штаб-квартирой ресурсы, что провоцирует политические игры. Дивизиональная структура предполагает ограничение роли высшего руководства компании, поэтому его члены обязаны пресекать любые «поползновения» подразделений в сторону дальнейшего расширения самостоятельности, а направлять их на координацию совместной деятельности.

Каждая компания должна тщательно проанализировать возможности удовлетворения ее потребностей дивизиональной или функциональной структурами. Нередко компания применяет одну структуру, а впоследствии, в соответствии с изменившимися потребностями, внедряет другую.

Матричный подход

Матричный подход предполагает одновременное использование функциональной и дивизиональной командных структур в одной и той же части организации.¹² Матричная структура представляет собой способ совершенствования координации и обмена информацией в горизонтальной плоскости. Одна из уникальных особенностей матрицы заключается в том, что в ней существуют двойные линии властных полномочий. Обратимся к рис. 10.7, в соответствии с которым функциональная иерархия властных полномочий направлена вертикально, а дивизиональная иерархия властных полномочий — горизонтально. Вертикальная структура обеспечивает традиционный контроль над функциональными отделами, а горизонтальная структура — координацию их взаимодействий. Таким образом, матричный подход к структуре позволяет установить формализованную командную цепочку как для функциональных (вертикальных) взаимоотношений, так и для взаимодействий между отделами (горизонтальных). Такая двойная структура приводит к тому, что некоторые сотрудники фактически подчиняются сразу двум непосредственным начальникам.

Матричная структура получила широкое распространение в таких глобальных корпорациях, как *Dow Corning* или *Asea Brown Boveri*. Одна из основных задач менеджмента глобальных компаний заключается в обеспечении одновременной координации производства товаров в каждой стране или регионе и согласовании взаимодействий по каждой товарной линии.

Принцип организации. Как уже было сказано, уникальность матричной структуры заключается в двойных линиях властных полномочий. Рассмотрим принцип организации матрицы на примере глобальной структуры, представленной на рис. 10.8. Две линии властных полномочий определяются регионами, в которых оперирует компания, и ее товарами. Так, немецкий менеджер координирует все филиалы компании в Германии, а менеджер по изделиям из пластмассы координирует производство и сбыт данной категории товаров по всему миру. Руководители производственных филиалов компании в Германии подчиняются двум на-

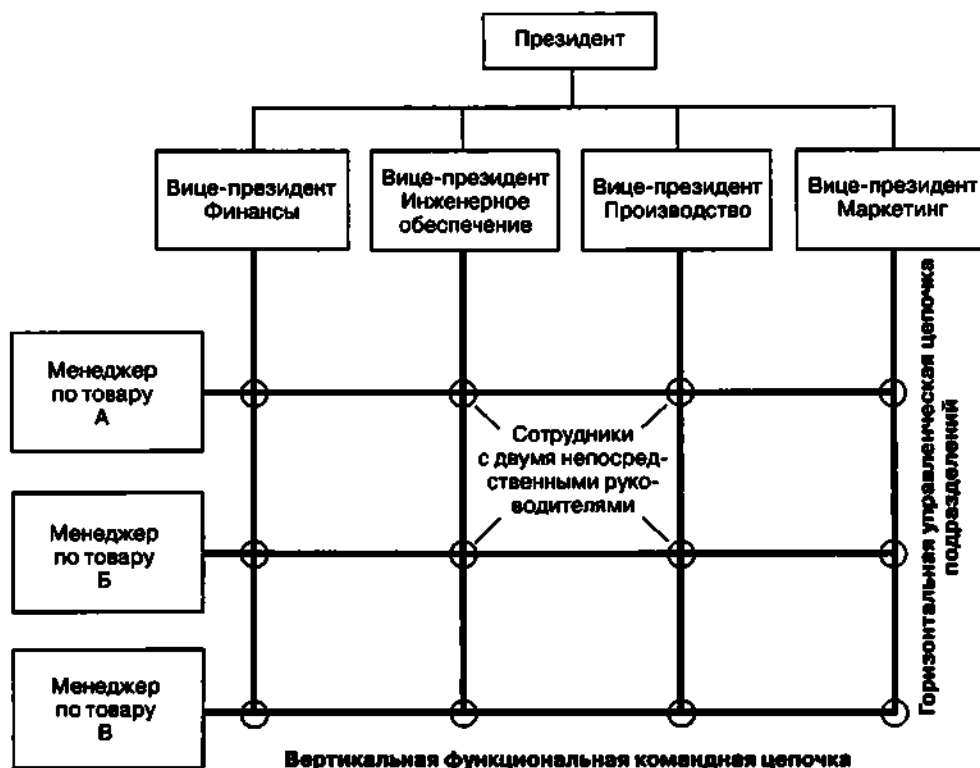


Рис. 10.7. Структура двойных властных полномочий в матричной организации

чальникам: менеджеру по своей стране и менеджеру по соответствующей товарной категории. Вообще говоря, структура с двойными властными полномочиями противоречит рассмотренному ранее принципу единоначалия. Однако она может быть необходима, когда функциональные и дивизиональные взаимоотношения одинаково важны. Внедрение структуры двойных полномочий первоначально может привести к неразберихе, но после того как менеджеры осваивают ее принципы, матрица обеспечивает высокий уровень координации как для географических регионов, так и для товарных линий.

Эффективность матричной структуры во многом определяется квалификацией менеджеров, призванных исполнять в ней ключевые роли. **Сотрудникам, подчиняющимся двум непосредственным руководителям** (подотчетным одновременно двум начальникам), приходится находить решения по согласованию конфликтных требований матричных руководителей. Они обязаны добиваться совместных решений, должны обладать недюжинным талантом в области установления и поддержания человеческих взаимоотношений. **Матричный руководитель** — это менеджер товарной линии, или функциональный менеджер, который отвечает за одну сторону матрицы, а **высший руководитель** компании — за матрицу в целом, как товарную, так и функциональную командные цепочки, за поддержание баланса власти между двумя сторонами матрицы, за разрешение возможных противоречий.

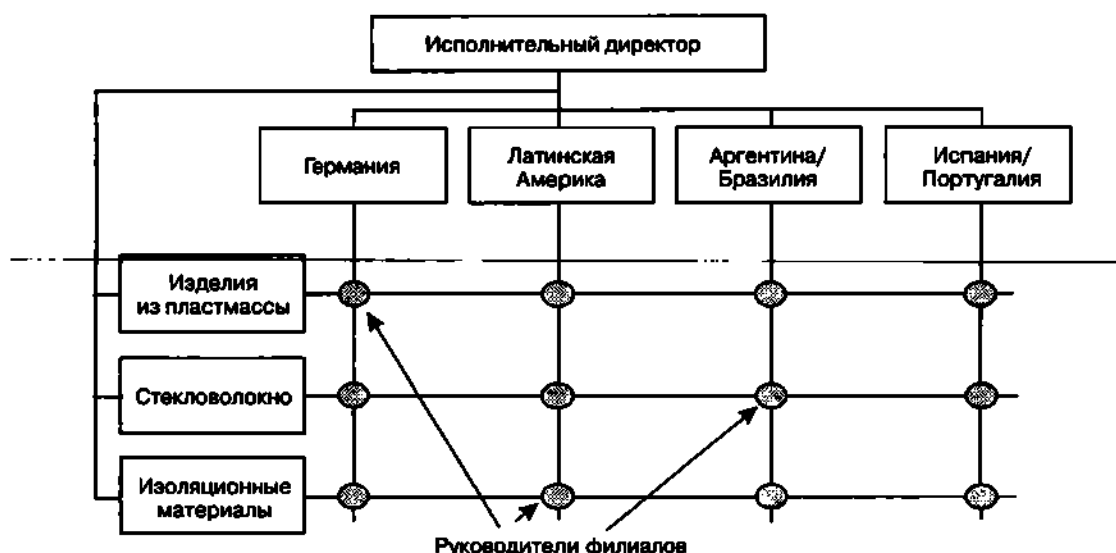


Рис. 10.8. Глобальная матричная структура

Преимущества и недостатки. Дуализм управленческой цепочки — основная причина возникающих в матричной структуре противоречий. В то же время она весьма успешно используется такими компаниями, как *IBM*, *Unilever* и *Ford Motor*. Матрица может быть очень эффективной в сложной, быстро изменяющейся внешней среде. Частые заседания руководителей позволяют своевременно обсуждать возникающие новые вопросы. Матричная структура позволяет эффективно использовать человеческие ресурсы, так как появляется возможность перемещения специалистов из одного подразделения в другое. Матрица благоприятствует обучению как специалистов, так и руководителей высшего звена. Сотрудники функциональных отделов подразделений и в регионах и в глобальной матрице получают возможность специализации и углубленного обучения и в то же время должны координировать свою деятельность с другими программами или отделениями. И, наконец, матричная структура содействует командной работе и ориентации на цели подразделения (задачи, которые стоят перед сотрудниками, выходят за рамки функциональных отделов).

Недостатки матричной структуры — продолжение ее преимуществ. Прежде всего речь идет о путанице, вызываемой двойной командной цепочкой, что ведет к недоразумениям в отношениях матричных менеджеров и фрустрации сотрудников, подотчетных двум руководителям одновременно. Нередко в матричной структуре возникают острые конфликты между функциональными целями и задачами подразделений или отделений, ответственных за выпуск определенных товарных линий и региональных руководителей в глобальных структурах. Данное обстоятельство обуславливает еще один недостаток: резкое увеличение времени, отводимого на заседания и дискуссии, посвященные разрешению противоречий. Нередко происходит «забалтывание» проблем, когда все дискуссионные «пары» уходят в «гудок». Эффективная матрица предполагает углубленное об-

Таблица 10.3

Преимущества и недостатки матричной структуры

Преимущества	Недостатки
• Более эффективное, чем в традиционной иерархии использование ресурсов • Гибкость, адаптивность к изменяющейся внешней среде • Развитие как общей, так и специальной подготовки руководства • Кооперация между смежными функциями, все подразделения получают дополнительный опыт • Обогащение содержания рабочих задач для всех сотрудников	• Путаница и фрустрации, вызванные двойной командной цепочкой • Возможность острых противоречий между сторонами матрицы • Множество заседаний, слова пресвалируют над делами • Необходимость обучения сотрудников искусству человеческих взаимоотношений • Высокая вероятность силового давления одной из сторон матрицы

учение сотрудников искусству человеческих взаимоотношений, взаимодействиям с двумя руководителями, каждый из которых имеет право всего лишь на «половинку» каждого из работников, методикам конфронтации и разрешения конфликтов. Многие организации, попытавшиеся перейти на матричные структуры, в конечном итоге находят весьма затруднительными усилия, направленные на поддержание баланса власти (необходимое условие успеха матрицы). Функциональные и дивизиональные стороны матрицы должны обладать равными властными полномочиями. В противном случае (доминирование одной из сторон) преимущества матричной структуры теряются и организация работает как функциональная структура с неформальными горизонтальными взаимоотношениями. Преимущества и недостатки матричной структуры представлены в табл. 10.3.

Руководителю отделения электроосветительного оборудования компании *General Electric* Джону Опи удалось создать гибкую матрицу, позволившую добиться существенного сокращения издержек и возрастания эффективности.

КОМПАНИЯ GENERAL ELECTRIC

[HTTP://WWW.GE.COM](http://www.ge.com)

Дж. Опи возглавил отделение электроосветительного оборудования компании *General Electric* в трудный период. Подразделение нуждалось в направленном на сокращение издержек радикальном изменении организации производства, упрощении и ускорении процесса принятия решений, приближении бизнеса к потребителям. Менеджер принял решение объединить в единую матричную структуру три предприятия. Ее сотрудники сгруппированы в соответствии с исполняемыми функциями (производство, человеческие ресурсы и финансы). Взаимодействия между функциями — дело менеджеров, каждый из которых отвечает за конкретный товар, например лампы накаливания. Специалисты в различных функциональных областях объединены в команды. При этом менеджеры по товару выступают как управленческая команда. Таким образом, сотрудники подразделения подотчетны как функциональным руководителям, так и менеджерам по товару.

Некоторые, вызванные введением матричной структуры сбои были более чем компенсированы ростом эффективности. Реорганизация позволила сократить

700 инженеров и служащих и уменьшить число организационных уровней с семи до четырех. Через два года менеджменту отделения удалось добиться значительного повышения устойчивости производства и производительности труда, существенно возросли объемы продаж, показатели прибыли, доля рынка.¹³

Командный подход

Одним из наиболее распространенных подходов к разделению организационной структуры на отделы является создание рабочих и управленческих команд. Вертикальная управленческая цепочка — один из наиболее действенных инструментов контроля, но положение, когда все значимые решения принимаются на высших уровнях иерархии, приводит к существенному замедлению процесса осуществления выбора и концентрации ответственности на вершине управленческой пирамиды. Сегодня многие компании делают ставку на делегирование властных полномочий, передачу ответственности на более низкие уровни иерархии и формирование участвующих в управлении рабочих команд, вовлеченность членов которых в процесс труда значительно возрастает. Данный подход позволяет добиться возрастания гибкости и адаптивности организации к происходящим в глобальной внешней среде изменениям (подробнее см. в гл. 19).

Принцип организации. Существуют две разновидности командного подхода в организациях. Многофункциональные команды включают сотрудников различных функциональных отделов, которые берут на себя ответственность за деятельность группы и совместно работающих над решением поставленных задач. Как правило, члены команды подотчетны «своим» функциональным отделам, но в то же время они отчетываются и перед группой. Один из них, как правило, выполняет функции непосредственного руководителя, лидера команды.

В компании — производителе поздравительных открыток *Hallmark* команды состоят из художников, авторов текстов, литографов, дизайнеров и фотографов. Каждая команда вправе принимать решения о том, как должны выглядеть открытки к тому или иному празднику или сезону. В результате внедрения командного подхода время создания новой открытки, от концепции до вывода на рынок, сократилось вдвое.¹⁴ В целом многофункциональные команды создаются в целях обеспечения горизонтальной координации в дополнение к уже имеющейся дивизиональной или функциональной структурам.

Второй вид команд — **постоянные команды**, т. е. рабочие группы, действующие как формальные отделы. Каждая такая команда состоит из представителей всех функциональных областей организации и концентрируется на выполнении определенной задачи или проекта. Например, на автомобильном заводе такой задачей может быть поставка комплектующих деталей и логистика. Так как над задачей или проектом работают представители всех функций организации, наибольшее внимание уделяется коммуникациям и обмену информации в горизонтальной плоскости. Полномочия делегируются на нижние уровни, причем правом принимать решения и действовать по своему усмотрению наделяются даже работники первой линии. Лидером команды могут поочередно становиться все ее члены или же выраженного лидера может не быть вовсе. **Командная структура** предполагает, что вся организация состоит из команд, координирующих свои действия и работающих непосредственно с покупателями. Общее направление усилий задают цели организации. Например, крупнейшая в Великобритании дизайнерская фирма *Imagination*

Ltd. целиком состоит из команд. Перед началом каждого нового проекта, будь то разработка системы освещения для круизных лайнеров «Disney» или упаковки для сотовых телефонов «Ericsson», в *Imagination* создается новая команда необходимых специалистов, члены которой тесно сотрудничают с клиентом в ходе разработки и реализации проекта. «Командный подход труднее обычного, — говорит Ральф Ардилл, директор по маркетингу и стратегическому планированию. — Но результат того стоит». В *Imagination* нашли, как преодолеть трудности командного подхода (см. «Мастера менеджмента»).

МАСТЕРА МЕНЕДЖМЕНТА

IMAGINATION LTD.

Сущность командного подхода состоит в том, что сотрудники организации вносят дополнительный вклад в общее дело бескорыстно, ибо общее благо для них превалирует над индивидуальными интересами. Конечно, это получается не всегда, но в *Imagination Ltd.*, похоже, нашли «секретную формулу» корпоративного «счастья». Как говорит креативный директор компании Адриан Кэдди: «Сущность культуры *Imagination* состоит в том, что вы можете безбоязненно высказывать свои идеи».

Сотрудниками *Imagination Ltd.* являются дизайнеры, архитекторы, светотехники, писатели, театральные деятели, кинорежиссеры, художники, не говоря уже об ИТ-специалистах, экспертах по маркетингу и представителях прочих функций. Столь разношерстный состав работников позволяет при необходимости собрать любую команду, обеспечить каждому клиенту инновационный подход к решению его дизайнерских задач. В *Imagination* отсутствуют даже намеки на иерархию. Формальные должности занимают всего четыре человека. В большинстве команд руководители просто отсутствуют. Команды встречаются еженедельно, причем их члены обязаны принимать участие в каждом собрании (с тем, чтобы избежать впечатления, будто какой-то талант или навык важнее других). Специалисты по информационным технологиям, по производству и по связям с заказчиками участвуют в деятельности команд наравне с «творческой интеллигенцией». Кроме того, от каждого участника ждут идей и вне сферы его компетенций. В соответствии с философией компании сотрудники должны быть готовы как высказывать собственные предложения, так и принимать чужие. Поэтому на еженедельных собраниях обсуждается, оценивается и принимается множество идей, и в результате все без исключения предложения становятся «общим достоянием». Еще одним важным источником идей и вдохновения для команды является заказчик.

Система *Imagination* основана на таланте и уважении. Немалую роль в этом играет тщательный отбор сотрудников. При приеме на работу оцениваются не только качество работы кандидата, но и широта его взглядов, восприимчивость, интересы вне сферы функциональной деятельности. Компания обеспечивает тесную интеграцию рабочих усилий. Каждый сотрудник понимает и уважает то, что делают все остальные. «Интегрированный подход развивает взаимное уважение, — говорит автор текстов Крис Уайт. — Когда ты работаешь в одиночку или изолирован в своем отделе, возникает завышенное ощущение собственной значимости в проекте».

Источник: Charles Fishman, «Total Teamwork: Imagination Ltd», *Fast Company* (April 2000), 156–168.

Преимущества и недостатки. Формирование командных взаимоотношений позволяет как преодолеть недостатки функциональных структур (в первую очередь, организованный сверху вниз процесс принятия решений), так и использовать некоторые их преимущества (масштабность организации, углубленное обучение),

добиться разрушения «функциональных стен» между отделами. Члены команды, в сравнении с преследующим собственными цели сотрудниками функциональных отделов, хорошо осведомлены о проблемах коллег, значительно быстрее находят компромиссные решения. Командная структура позволяет организации ускорить процессы адаптации к изменениям потребностей потребителей и условий внешней среды, принятия решений (отсутствие необходимости утверждать их на «вершине» иерархии). Кроме того, происходит оздоровление морального климата организации. Вырвавшиеся из «миров» отделов на организационные просторы сотрудники ощущают непосредственную причастность к крупным проектам, существенно обогащается содержание труда. Появление команд создает благоприятные условия для делегирования ответственности и властных полномочий на нижние уровни иерархии, что позволяет сократить число исполняющих контрольные функции менеджеров.

Но активно участвующих в командной работе сотрудников подстерегают ловушки конфликта опыта и двойной лояльности. Как правило, многофункциональная команда предъявляет к своим членам требования отличные от тех, которым они должны были соответствовать в отделах. Такого рода конфликты должны разрешать сотрудники, принимающие участие более чем в одной команде. Возрастает время, которое приходится тратить на заседания и совещания, а значит, замедляются координационные процессы. Следовательно, для согласования сложных проектов и адаптации к изменениям внешней среды организация нуждается в командах, но ее менеджменту следует подготовиться к возможному снижению эффективности процесса производства. Наконец, командный подход нередко приводит к чрезмерной децентрализации. Нередко традиционно принимавшие решения руководители отделов негативно воспринимают командное самоуправление, относясь к нему скорее как к самоуправству. Поскольку члены команд не имеют возможности оценить свою деятельность «с высоты» корпоративного уровня, принимаемые с точки зрения интересов группы решения нередко вступают в противоречие с интересами организации в целом. Уточнение «маршрута» команды, ознакомление ее с корпоративными целями — задача высшего менеджмента. В обобщенном виде преимущества и недостатки командной структуры представлены в табл. 10.4.

Сетевой подход

Новейший подход к департаментализации предполагает дальнейшее развитие идеи координации и сотрудничества в горизонтальной плоскости — на сей раз за рамки организации. **Сетевая структура** означает, что компания поручает многие свои основные функции независимым субконтрагентам, а сама принимает форму небольшой головной организации, координирующей их деятельность.

Принцип организации. Сетевую организацию можно изобразить в виде узла, или центра, окруженного сетью сторонних специалистов (рис. 10.9). Бухгалтерский учет, проектирование, производство, дистрибуция и другие функции поручаются сторонним организациям. Между ними и центральным офисом устанавливаются электронные связи. С помощью компьютерных сетей и Интернета организации могут обмениваться данными и информацией настолько легко и быстро, что разрозненная система поставщиков, производителей сборщиков и дистрибуторов и внешне, и внутренне напоминает единую компанию.

Таблица 10.4

Преимущества и недостатки командной структуры

Преимущества	Недостатки
• Позволяет воспользоваться некоторыми преимуществами функциональной структуры • Устраняет барьеры между отделами, что способствует достижению компромиссов • Ускорение реакции на изменение потребностей потребителей и процесса принятия решений • Улучшение морального климата, повышение степени вовлеченности сотрудников в процесс труда • Сокращение числа административных уровней	• Проблема двойной лояльности, конфликты • Увеличивается время заседаний и совещаний, снижается эффективность использования ресурсов • Нежелательный уровень децентрализации

В основе сетевой структуры лежит следующая идея. Компания получает возможность сфокусировать усилия на том, что она «умеет» лучше всего, а выполнение остальных необходимых функций поручит фирмам, обладающих соответствующими отличительными компетенциями. В результате компания добивается более высоких результатов деятельности с использованием меньшего объема ресурсов. Например, компания *R&D Laboratories* разрабатывает специализированные витаминные и минеральные добавки для больных диализом, однако их производством и упаковкой занимаются (по договорам подряда) фармацевтические компании, а дистрибуцией — свыше 200 оптово-закупочных фирм. Для организации производства нового препарата *R&D Laboratories* достаточно сделать несколько телефонных звонков сетевым партнерам. Трое бывших менеджеров компании *Compaq Computer* создали компьютерную фирму, которая существовала с 1995 по 2002 г. и была организована по сетевому принципу.

КОМПАНИЯ MONORAIL

[HTTP://WWW.MONORAIL.COM](http://www.monorail.com)

На момент увольнения из корпорации *Compaq Computer* Дуг Джонс отвечал за «содержимое» 600 тыс. м² складских и офисных площадей. Но Дуг и его партнеры Дэвид Хокер и Николас Форленца решили создать компьютерную компанию совершенно иного типа, в которой работали бы всего несколько человек и которая существовала бы за счет партнерств с другими организациями. По мнению менеджеров, аутсорсингу не подлежали всего две вещи: опыт менеджмента мирового уровня и умение заключать «правильные» партнерства.

Сетевая структура действительно принесла успех *Monorail*. Компания располагалась в г. Мариетта, штат Джорджия, и занимала всего один этаж офисного здания, да и тот был взят в аренду. У нее не было ни фабрик, ни складов, ни кредитных отделов, ни справочных служб. 50 сотрудников компании занимались исключительно проектированием и дизайном, а все остальные функции были «отданы на откуп» подрядчикам. Принцип организации *Monorail* иллюстрирует следующий пример. Когда розничная торговая компания, например *CompUSA*, заказывала у *Monorail*

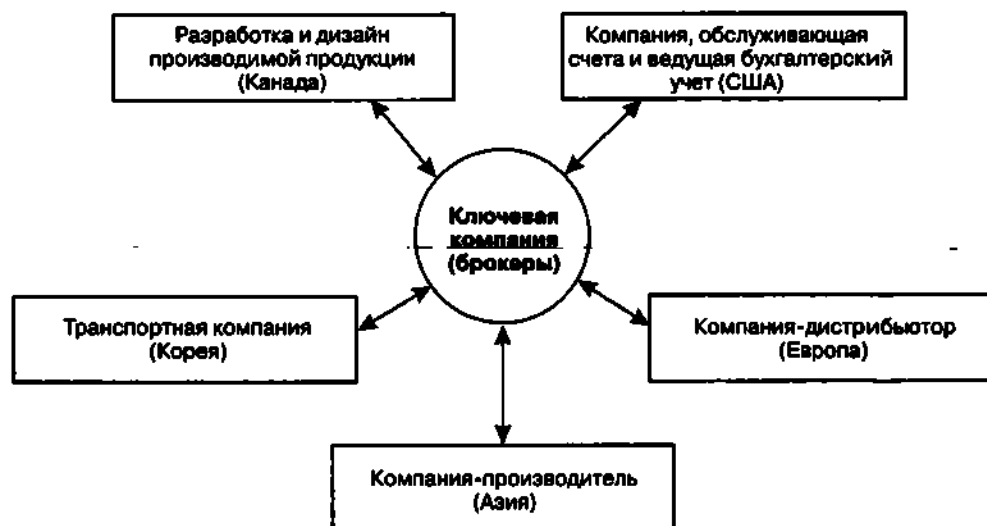


Рис. 10.9. Сетевой подход к департаментализации

компьютер, спецификации электронным образом (через логистическую службу *FedEx*) передавались одному из субконтрактных производителей. После выполнения заказа партия компьютеров отправлялась непосредственно розничному торговцу. Одновременно *FedEx* отправляла счет в банк *Sun Trust* в Атланте, отдел факторинга которого отвечал за функционирование системы оплаты и кредитования. Аналогично аутсорсинг применялся и в отношении всех остальных функций. Сами Д. Джонс, Д. Хокер и Н. Форленца большую часть времени занимались установлением отношений и поддержанием «бесшовной интеграции» с сетевыми партнерами.

В январе 2002 г. в связи с сокращением рынка персональных компьютеров учредители *Monorail* решили закрыть компанию и заняться другими, более привлекательными возможностями. Тем не менее партнеры убеждены, что именно сетевая структура помогла их организации добиться пусть и не самого продолжительного, но успеха на сложном компьютерном рынке.¹⁵

Ответить на вопрос: «Что есть организация?» в отношении сетевой организации в традиционных терминах весьма непросто. Например, компания может отказаться от исполнения собственными силами таких дорогостоящих сервисных функций, как обучение, юридическое обслуживание или инженерное обеспечение, и заключить контракты на их выполнение другими специализированными организациями. Или пример поставок экипировки для игры в хоккей с шайбой. Разрабатывается она в Швеции, американская компания предлагает технологические линии, производство осуществляется в Южной Корее, а дистрибуцией в Канаде занимается японская торговая организация. Процессы разработки, производства и реализации осуществляются на контрактной основе по заказу небольшой фирмы, основная задача которой состоит в координации деятельности заинтересованных сторон. Мы рассматриваем подобные формы сотрудничества компаний как возникновение новой формы организации. При изменении ситуации сетевая организация может добавить или устранить соответствующие элементы.

Данная способность распределять и перераспределять ресурсы придает сетевой организации большую гибкость и увеличивает скорость реакции. Отношения с подрядчиками — вот «клей», «оформляющий» организацию в единое целое, что предопределяет необходимость чрезвычайно серьезного отношения к ним.

Во многом схожим с сетевым является так называемый модульный подход, когда производственная компания приобретает у поставщиков не отдельные детали, а готовые узлы некоего изделия, из которых ее немногочисленные рабочие собирают готовую продукцию. Такие компании, как *Dell* и *Gateway*, закупают полностью готовые комплектующие персональных компьютеров, осуществляя только их окончательную сборку. Однако лидерами по применению модульного подхода являются даже не они, а автомобильные компании (*General Motors*, *Ford*, *Volkswagen* и *DaimlerChrysler*). У *GM*, например, имеется модульный завод в Бразилии, а в планах — создание аналогичных производств в США. В соответствии с модульным подходом ответственность за разработку целых секций автомобиля, как-то шасси или интерьера ложится на плечи внешних поставщиков. Последние проектируют и собирают модули, причем какую-то часть деталей они изготавливают сами, а какую-то приобретают у субподрядчиков. Модули доставляются прямо на сборочный конвейер, где малочисленный персонал *GM* собирает из них готовые автомобили.

Преимущества и недостатки. Как нам представляется, основное преимущество сетевой структуры заключается в ее конкурентоспособности в глобальном масштабе. Даже небольшая сетевая организация имеет все возможности превратиться в по-настоящему глобальную, использовать огромный ресурсный потенциал, что позволяет достичь высочайшего качества товаров и приемлемых цен, предлагать свои товары и услуги по всему миру. Кроме того, сетевая структура позволяет организации в полной мере воспользоваться преимуществами гибкости рабочей силы и широкого выбора. Повышенная гибкость предопределяется возможностями получения только необходимых организации в данный момент услуг (например, разработка инженерных решений или установка оборудования) и заключения контрактов с новыми поставщиками (отсутствие ограничений на заводские площади, оборудование и число работников). Оперирующая в сети организация развивает максимальную скорость адаптации к новым товарам и возможностям рынка. Следовательно, возрастает разнообразие рабочих заданий, исполняемых ее постоянными сотрудниками, что положительно отражается на их чувстве удовлетворения от труда. Наконец, уровень гибкости сетевой структуры детерминирован минимальным числом менеджеров, ибо отсутствует необходимость во вспомогательных специалистах и администрации. Таким образом, сетевая организация обычно имеет 2–3 уровня иерархии (в традиционных структурах — 10 и более). Преимущества и недостатки сетевой структуры в обобщенном виде представлены в табл. 10.5.

Один из основных недостатков сетевых структур — отсутствие непосредственного контроля, когда менеджменту узловой компании приходится полагаться на контракты, координацию, переговоры и электронные сообщения. Не менее значимой проблемой является возможность нежелательной утраты организационных частей. Если субподрядчик не справляется с условиями поставок, отходит от дел или его предприятие терпит банкротство, штаб-квартира на время утрачивает возможности ведения бизнеса. Существенно повышается степень неопределенности, так как

Таблица 10.5
Преимущества и недостатки сетевой структуры

Преимущества	Недостатки
• Конкурентоспособность на мировом уровне • Гибкость, высокий уровень удовлетворения от труда сотрудников • Снижение административных расходов	• Отсутствие непосредственного контроля • Возможность нежелательной утраты организационных частей • Низкая лояльность сотрудников

поставки товаров и услуг находятся вне сферы непосредственного контроля менеджмента. И, наконец, в такого рода организациях возникают проблемы с лояльностью сотрудников компании, которые знают, что менеджмент может принять решение об отказе от их услуг в пользу внешних поставщиков. Замедляется развитие корпоративной культуры, возрастает текучесть кадров, что приводит к ослаблению эмоциональных взаимосвязей между организацией и сотрудниками. При изменении номенклатуры продукции или обслуживаемых рынков организация должна быть готова в любой момент «перетасовать» сотрудников, чтобы сформировать необходимый комплекс навыков.

Виртуальная организация

Учитывая растущую популярность сетевого подхода, мы имеем все основания высказать предположение о происходящем в настоящее время кардинальном изменении подходов к организационной структуре. Во многих отраслях экономики на смену вертикально интегрированным иерархическим организациям приходят группы компаний с относительно слабыми взаимосвязями и прозрачными границами. Одной из наиболее распространенных новых форм является **виртуальная организация**, «расширенная» модификация сетевого подхода, когда специалисты собираются вместе для осуществления конкретного проекта. По достижении намеченных целей такая организация, как правило, ликвидируется.

Принцип организации. Виртуальная организация состоит из небольшого числа штатных сотрудников. Для выполнения проектов (разработка рекламной кампании, нового программного продукта и т. п.) она привлекает сторонних специалистов, которые не становятся частью организации, а образуют самостоятельную временную группу. Виртуальный подход применяется для того, чтобы тот или иной проект могли бы разработать и реализовать лучшие в своих областях специалисты, что избавляет организацию от необходимости взращивания собственных талантов. Рассмотрим, например, опыт *Host Universal* — виртуального рекламного агентства. Его основатели Робин Смит и Стивен Хесс отказались от найма на постоянной основе всех необходимых сотрудников, а создают специальные группы из профессионалов под конкретные проекты. Собственно «организация» и состоит-то из Р. Смита да С. Хесса. Все остальные ее члены — «свободные художники», независимые профессионалы, привлекаемые для работы над тем или иным проектом. Каждая такая команда работает на определенного заказчика и от него же получает вознаграждение. А доход *Host Universal* формируется из «комиссионных», которые компания получает за поиск клиентов и подбор профессиональных рекламистов.

В виртуальной организации команды-группы обладают полной свободой действий и принятия решений в определенных рамках и с учетом заранее установленных целей. Группа сама контролирует деятельность и поведение своих членов.

В большинстве виртуальных организаций обмен данными и информацией осуществляется электронным способом. Современное программное обеспечение предоставляет возможность одновременной работы над одним документом нескольким виртуальным сотрудникам (таких как работники *Host Universal*, например). Впрочем, данная практика отнюдь не исключает личных контактов и проведения необходимых для координации усилий встреч. Некоторые организации специально перестраивают свои офисы так, чтобы у виртуальных работников был свой уголок, в котором они могли бы время от времени встречаться и работать. В последнее время в дизайне офисных помещений наблюдаются две тенденции: так называемый *хотелинг*, или организация офиса по образу и подобию гостиницы (работники периодически делят между собой единое рабочее пространство), и *свободная планировка*, когда рабочие места распределяются в порядке прихода сотрудников на работу. В сущности, речь идет о реакции на рост числа виртуальных сотрудников. В своей работе они используют портативные компьютеры и сотовые телефоны и при необходимости «кабинет» можно устроить и в офисе у клиента.

Преимущества и недостатки. Виртуальный подход позволяет компании привлечь к проекту наиболее одаренных и наиболее необходимых для решения конкретных задач профессионалов. Естественно, что по степени гибкости и скорости отклика виртуальные организации не знают себе равных. Подобно сетевым структурам, это могут быть истинно глобальные организации, использующие ресурсы, знания и опыт со всего мира. Виртуальная форма организации предоставляет компании возможность временно пользоваться услугами специалистов мирового класса. Многие профессионалы ставят свободное время и независимость превыше стабильной занятости и дохода. Для них участие в деятельности виртуальных организаций — это возможность выбора наиболее интересных проектов.

Один из главных недостатков виртуальных организаций — ограниченность контроля над деятельностью работников. Границы виртуальной организации размыты, а значит, топ-менеджеры должны максимально четко определять цели проекта (в противном случае вероятность целенаправленной деятельности группы резко снижается) и, кроме того, делегировать право принятия решений непосредственным исполнителям. Дополнительные требования предъявляются и к менеджерам, которым постоянно приходится вступать в контакты с новыми людьми, воспринимать новые идеи, анализировать новые проблемы. Менеджеры виртуальных организаций должны не только разбираться в современных технологиях, но и уметь решать задачи коммуникативного и мотивационного характера. Общение преимущественно по телефону и e-почте означает возникновение огромного потенциала недопонимания. В виртуальной среде отсутствует мотивация, возникающая в ходе регулярных взаимодействий с коллегами по работе и тесных взаимоотношений с ними. В обобщенном виде преимущества и недостатки виртуального подхода представлены в табл. 10.6.

Таблица 10.6
Преимущества и недостатки виртуального подхода

Преимущества	Недостатки
• Возможность использования знаний и опыта специалистов из разных стран • Очень высокие гибкость и скорость реакции • Уменьшение накладных расходов	• Ограниченность контроля и отсутствие четких границ • Дополнительные требования к менеджерам • Коммуникативные трудности, потенциальное непонимание

Управленческое решение

Новый исполнительный директор *ConAgra* определил главную причину возникших в компании проблем — излишне децентрализованная дивизиональная структура. Собственно, принцип деления организации на подразделения Б. Род сохранил, только теперь вся их деятельность ориентирована на покупателя. Обширный план главы компании предполагает закрытие неэффективных распределительных центров и заводов, а также реорганизацию десятков бизнес-единиц и групп товаров в три главных дивизиона: сфере обслуживания (рестораны), розничная торговля (продовольственные магазины) и сельскохозяйственная продукция. В качестве залога общего фокуса усилий всех членов организации (повышение уровня сервиса) Б. Род рассматривает новую ориентацию — на покупателя, а не на товары. Централизации подверглась и такая функция, как принятие решений. Менеджеры дочерних компаний ограничили в возможностях управления ими. Теперь цели определяются в штаб-квартире. Кроме того, центр регламентирует обслуживание общих покупателей, обмен знаниями и товарами в компании. Например, Б. Род требует, чтобы входящие в состав *ConAgra* компании закупали материалы не на стороне, а друг у друга. Не остались в стороне от централизации и компьютерные и бухгалтерские системы. В целом Б. Род намеревается вывести *ConAgra* из кризиса именно за счет усиления и централизации контроля. Пока реструктуризация компании приносит положительные результаты — впервые за пять лет вырос курс акций, а также объемы продаж и прибыли.

Вопросы

1. Многие эксперты отмечают растущую популярность командных структур. Какие факторы детерминируют эту тенденцию?
2. Как соотносятся централизация и формализация? Влияют ли данные организационные характеристики друг на друга? Почему?
3. «Некоторые аспекты функциональной структуры имеют место в любой организации». Согласны ли вы с этим утверждением?
4. Нередко дивизиональная структура рассматривается как противоположность функциональной. Разделяете ли вы данную точку зрения?
5. Некоторые исследователи утверждают, что матричная структура должна вводиться только в случае крайней необходимости, так как двойная управленческая цепочка создает слишком много проблем. Согласны ли вы с этим утверждением?

6. Что такое сетевой подход к структуре? В чем состоит специфика использования в ней властных полномочий и распределения ответственности?
7. В чем разница между виртуальной и сетевой организацией? При каких условиях виртуальный подход может быть более предпочтительным, чем сетевой?
8. Некоторые современные организации с гордостью заявляют об отсутствии у них организационной диаграммы как таковой. Как вы охарактеризовали бы структуру такой компании?
9. Две стороны международных матричных структур обычно образуют товарные и региональные подразделения, а структур, ориентированных на внутренний рынок, — товарные и функциональные. Какие факторы определяют эти различия?

Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте

Семейный бизнес

Предположим, что вы владелец компании, нашедший счастье не только в работе, но и в семье (у вас десять детей). Не так давно ваша компания осуществила поглощение конкурирующей фармацевтической фирмы среднего размера. Положение объекта вашей атаки было весьма незавидным: объем продаж, в сравнении с предшествующим отчетным периодом, сократился на 18%, последние три года компания работала с убытками. Вы планируете в течение ближайших 10 лет уволить всех ее высших менеджеров и заместить вакантные должности своими детьми. Будучи любящим отцом, вы решили, что дети будут учиться в колледже и получат одну и ту же функциональную специальность. Ваши десять детей — это пять пар близнецов, разница в возрасте которых — один год. Первая пара начнет учиться в колледже этой осенью, за ними в течение четырех лет последуют остальные. Вопрос состоит в том, какой из специальностей должен овладеть каждый из детей? Вы хотите, чтобы наиболее важные организационные функции были освоены вашими детьми как можно скорее, поэтому вы просите старших детей посвятить себя изучению основных областей бизнеса.

В настоящий момент ваша задача заключается в том, чтобы ранжировать представленные ниже функций, которые должны быть делегированы вашим детям, и обосновать ваш выбор.

- Распределение.
- Производство.
- Исследование рынка.
- Разработка новых товаров.
- Человеческие ресурсы.
- Продвижение товаров.
- Обеспечение и контроль качества.
- Продажи.
- Юридические вопросы и отношения с органами власти.
- Осуществление контроля.

Практика менеджмента: этическая дилемма

На распутье

Том Гаррингтон доволен своей должностью помощника менеджера по контролю над качеством в фирме *Rockingham Toys* (производство игрушек для детей) и хотел бы укрепить положительное мнение о себе. Одна из обязанностей его начальника, Фрэнка Голопулоса состоит в обеспечении соответствия новых товарных линий всем федеральным требованиям по обеспечению безопасности. В течение года в *Rockingham* был осуществлен ряд изменений в производственных процессах и команда по контролю над качеством работала по 12 часов в день.

Несколько дней назад Т. Гаррингтон познакомился с новыми федеральными требованиями к безопасности игрушек, исполнение которых потребует внесения значительных изменений в производственные процессы уже к Рождеству. Его непосредственный начальник, как кажется Тому, не осознает всего их значения, а потому не предпринимает никаких действий. Т. Гаррингтон понимает, что он не имеет права подменять начальника, но бездействие может привести к остановке производства. А ведь *Rockingham Toys* пользуется высокой репутацией по обеспечению безопасности товаров, ей никогда не предъявлялись претензии относительно качества игрушек. Т. Гаррингтон признателен Ф. Голопулосу, который принял решение о его приеме на работу, но ведь надо что-то делать.

Что бы сделали вы?

1. Подготовили бы памятную записку Ф. Голопулосу, в которой бы сообщили о своих выводах относительно влияния новых требований по безопасности на товарные линии и представили бы свои рекомендации.
2. Ориентировались бы исключительно на собственные интересы. Т. Гаррингтон не уполномочен принимать решения относительно федеральных требований. Не так давно он был безработным и не желает вступать в конфликт с начальником.
3. Направили бы копии докладных записок на имя Ф. Голопулоса его непосредственному руководителю (анонимно).

Источник: Doug Wallace, «The Man Who Knew Too Much», *What Would You Do? Business Ethics*, vol. II, March-April 1993, 7–8.

Сетевой серфинг

1. **Организационная структура.** Проведите поиск по ключевым словам «организационная диаграмма» (*organization chart*). Найдите организационную схему государственного органа и проанализируйте ее в свете ваших знаний относительно различных организационных структурах. Будьте готовы обсудить свой пример с другими студентами.
2. **Командный подход.** На любом из перечисленных ниже web-сайтов зайдите в раздел «Карьера» и посмотрите, как компания объясняет свой командный подход к организации работы.

Merck: <http://www.merck.com>

Pizza Hut: <http://www.pizzahut.com>

Reliant Energy: <http://www.reliantenergy.com>

3. **Ваше место в команде.** Воспользуйтесь следующей ссылкой, прочитайте инструкции и выполните предлагаемое упражнение (для этого необходимо будет пройти процедуру регистрации).

<http://www.managementlearning.com/inv/gegiwti/index.html>

По окончании распечатайте свои результаты, а также описание восьми ролей в команде («продюсер», «дипломат», «водитель», «изобретатель», «судья», «разведчик», «помощник» и «инспектор»). Будьте готовы обсудить результаты с (другими) студентами.

Критический анализ

Разногласия менеджеров

В 1993 г. в компании *Tucker* была осуществлена радикальная реорганизация, в результате которой появились три основных подразделения в соответствии с ее основными товарными линиями. Президент компании А. Харнетт в памятной записке совету директоров так обосновывал причины реорганизации:

Разнообразие производимых нами товаров требует реорганизации фирмы в соответствии с товарными линиями. Поэтому мы предлагаем образование трех новых подразделений: коммерческих ракетных двигателей, военных ракетных двигателей и электрогенераторов. Каждое из них возглавит новый вице-президент, подотчетный непосредственно председателю совета директоров. Реализация данного подхода позволит добиться повышения показателей качества и усиления вовлеченности в процесс труда менеджеров подразделений, определить требующие повышенного внимания убыточные области деятельности.

Каждое подразделение будет иметь свои инженерный, производственный отделы, бухгалтерию и т. д. В некоторых случаях подразделения должны предоставлять услуги другим отделам или отделам, так как полное обслуживание с индивидуальным вспомогательным персоналом отделения привело бы к неоправданному увеличению численности сотрудников и увеличению затрат.

Одним из таких обслуживающих отделов была центральная лаборатория, которая функционально продолжала обеспечивать все основные подразделения, но административно ее руководитель отчитывался перед главой отделения военных ракетных двигателей.

С момента перехода на новую структуру и до февраля 1999 г., когда руководитель центральной лаборатории Дж. Гарфилд вышел на пенсию, не возникало и намеков на конфликты между подразделениями или отделами. Но новый ее руководитель П. Ходж в отличие от своего предшественника стремился при любой возможности привлечь внимание высшего менеджмента компании. Многие коллеги П. Ходжа считали, что он заинтересован не столько в благополучии компании, сколько в собственном продвижении по службе. За шесть месяцев нахождения в новой должности П. Ходж неоднократно вступал в конфликты со всеми подразделениями.

Исторически инженерный отдел использовал лабораторию для проведения испытаний новых материалов. П. Ходж считал, что его лаборатория должна принимать большее участие в отборе этих материалов, проведении экспериментов и последующей оценке данных. Он высказал свое предложение руководителю под-

разделения электрогенераторов Б. Франклину. Последний был готов регулярно консультироваться с П. Ходжем, но полагал, что вся ответственность за отбор материалов лежит на его подразделении.

В течение последующих месяцев между П. Ходжем и Б. Франклином имели место несколько конфликтов по поводу трактовки полученных в ходе экспериментов результатов. Б. Франклин заявил, что в силу занимаемой в лаборатории должности П. Ходж не способен оценивать соображения, которыми руководствуются конструкторы при принятии окончательного решения относительно отбора материалов. П. Ходж, в свою очередь, считал, что Б. Франклин пренебрегает материалами осуществленных специалистами по свойствам металлов экспертиз.

Б. Франклин заметил, что обработка его запросов, которые при прежнем руководителе лаборатории проводились достаточно, занимает все больше и больше времени. П. Ходж объяснил, что высший приоритет, в соответствии с административной структурой, имеют запросы подразделения военных ракетных двигателей. Кроме того, он заметил, что в случае, если бы руководитель лаборатории был бы посвящен в проблемы Б. Франклина, он, возможно, изменил бы приоритеты.

Разногласия между Б. Франклином и П. Ходжем достигли пика, когда один из важнейших проектов подразделения электрогенераторов оказался под угрозой срыва из-за того, что лаборатория отнесла связанные с ним эксперименты «в конец очереди». Б. Франклин связался с руководителем лаборатории и обратился с просьбой об изменении графика. П. Ходж предложил встретиться, чтобы пересмотреть сроки выполнения заказов. В ответ Б. Франклин заявил, что не располагает достаточным для встреч по таким незначительным вопросам временем, а функция лаборатории заключается в том, чтобы просто проводить испытания так, как должно. Он отметил, что весьма не удовлетворен вниманием лаборатории к потребностям подразделения электрогенераторов. П. Ходж напомнил Б. Франклину, что он предлагал возможные решения проблемы, но они были отвергнуты без всяких к тому оснований. В ответ Б. Франклин просто бросил трубку.

Вопросы

1. Нарисуйте организационную схему компании *Tucker*. Почему лаборатория входит в подразделение военных ракетных двигателей?
2. Проанализируйте конфликт между П. Ходжем и Б. Франклином. Является ли он скорее личностным или предопределяется структурными проблемами?
3. Предложите свою организационную схему компании *Tucker* так, чтобы лаборатория обеспечивала равные услуги всем отделениям. В чем состоят ее преимущества и недостатки?

Примечания

¹ *Joe Ruff*, «ConAgra CEO Finds Strength in Unity», Associated Press story, *Johnson City Press* (May 5, 2000), 30, 32; *Brandon Copple*, «Synergy in Ketchup?» *Forbes* (February 7, 2000), 68; and *Jack Neff*, «The Biggest Nobody Really Knows», *Food Processing* (February 2001), 19.

² *John Child*, «Organization: A Guide to Problems and Practice», 2nd ed. (London: Harper & Row, 1984).

³ *Adam Smith*, «The Wealth of Nations», New York: Modern Library, 1937.

- ⁴ *Richard L. Daft*, «Organization Theory and Design», 4th ed. (St. Paul, Minn.: West, 1992), 387–388.
- ⁵ *C. I. Barnard*, «The Functions of the Executive» (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1938).
- ⁶ *Michael G. O'Loughlin*, «What Is Bureaucratic Accountability and How Can We Measure It?», *Administration & Society* 22, no.3, November 1990, 275–302.
- ⁷ *Carrie R. Leana*, «Predictors and Consequences of Delegation», *Academy of Management Journal* 29, 1986, 754–774.
- ⁸ *Charles Haddad*, «How UPS Delivered Through the Disaster», *BusinessWeek* (October 1, 2001), 66.
- ⁹ *Raymond E. Miles*, «Adapting to Technology and Competition: A New Industrial Relation System for the Twenty-First Century», *California Management Review*, Winter 1989, 9–28.
- ¹⁰ *Jay R. Galbraith*, «Designing Complex Organizations» (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1973); *Jay R. Galbraith*, «Organization Design» (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1977); *Robert Duncun*, «What Is the Right Organization Structure?», *Organizational Dynamics*, Winter 1979, 59–80; *J. McCann*, *Jay R. Galbraith*, «Interdepartmental Relations», *Handbook of Organizational Design*, ed. *P. Nyatrom and W. Starbuck* (New York: Oxford University Press, 1981), 60–84.
- ¹¹ *Mike Tharp*, «LSI Logic Corp. Does as the Japanese Do», *The Wall Street Journal*, April 17, 1986, 6.
- ¹² *Lawton R. Burns*, «Matrix Management in Hospitals: Testing Theories of Matrix Structure and Development», *Administrative Science Quarterly* 34, 1989, 349–368.
- ¹³ *Noel M. Tichy, Stratford Sherman*, «Control Your Destiny or Someone Else Will» (New York: Currency Doubleday), 1993, 176–178.
- ¹⁴ *John Hillkirk*, «Challenging Status Quo Now in Vogue», *USA Today* (November 9, 1993); and *Thomas A. Stewart*, «The Search for the Organization of Tomorrow», *Fortune* (May 18, 1992), 92–98.
- ¹⁵ *Heath Row*, «This "Virtual" Company is for Real», *Fast Company* (December–January 1998), 48–50; *Evan Ramstad*, «A PC Maker's Low-Tech Formula: Start with the Box», *The Wall Street Journal* (December 29, 1997), B1, B8; and <http://www.monorail.com/company/company.htm> accessed on February 19, 2002.

Глава 11

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ И ДОСТИЖЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

Краткое содержание главы

- Горизонтальная организация
- Необходимость координации*
- Специальные группы, команды и управление проектами*
- Реинжиниринг
- Сравнение традиционной и современной организаций
- Горизонтальная структура*
- Открытая информация*
- Децентрализованное принятие решений и стратегия участия*
- Наделение работников властью и общая ответственность*
- Прочная, адаптивная культура*
- Факторы, влияющие на организационную структуру
- Структура следует за стратегией*
- Структура отражает внешнюю среду*
- Структура соответствует производственной технологии*
- Структура следует за рабочим потоком*

Учебные цели

Изучив эту главу, вы получите представление о:

1. Необходимости координации действий подразделений организации и ее иерархических уровней.
2. Механизмах координации и их применении.
3. Основных отличиях между традиционными вертикальными организациями и современными обучающимися организациями.
4. Роли организационной структуры в достижении стратегических целей компании.
5. Адаптации структуры к изменениям внешней среды.
6. Технологиях производства (товаров и услуг, а также цифровых технологиях) и их влиянии на структуру организации.
7. Различных типах возникающих между отделами организации взаимозависимостей и роли структуры в координировании их деятельности.

Управленческая проблема

На глазах Кристофера Галвина «разваливается» основанная его дедом более 70 лет тому назад компания. Неужели речь идет о столь могущественной организации, как *Motorola*? Компания, которая фактически изобрела сотовую телефонную

связь, уступает под натиском конкурентов во главе с *Nokia*. Отказ от использования возможностей Интернета, отсутствие современного сетевого оборудования, дополненные бездушным подходом к продажам, — и вот результат: объемы выручки, прибыль и курс акций компании стремительно снижаются. Что самое неприятное — конкуренты просто смеются над *Motorola*, компанией, удостоенной когда-то Национальной премии за качество имени Малькольма Болдриджа! Вместе с доходами компании падает и боевой дух персонала. Вот какое наследство получил в 1997 г. К. Галвин. Требовались срочные меры, иначе на рыночных перспективах товаров *Motorola* можно было ставить крест. Анализируя сложившуюся ситуацию, К. Галвин пришел к выводу о необходимости превращения компании в одного из крупнейших игроков Интернета. Но виртуальный мир отличается высокими скоростями и требует особых навыков ведения конкурентной борьбы, в то время как *Motorola* могла «похвастаться» не более чем внутренними дрязгами да проблемами в разработках новых товаров. Для того чтобы вернуть компании былую славу требовалось «хирургическое вмешательство»: сокращение издержек, увеличение объема и скорости инноваций, повышение морального духа сотрудников и уровня сервиса.¹

Какие способы ускорения разработок новых товаров в Motorola вы могли бы предложить? Какая организационная структура в наибольшей степени способствовала бы интенсификации инновационной деятельности?

Столкнувшись с описанными выше проблемами менеджерам следовало бы задуматься над необходимостью структурной реорганизации и адаптации компании к изменяющимся конкурентным условиям внешней среды. В гл. 10 мы проанализировали основные принципы организационных структур, а в этой главе мы рассмотрим проблемы структуры как прикладного инструмента управления, а также использование менеджментом концепций департаментализации и командных цепочек в процессе движения к поставленным целям. Структура — один из основных инструментов достижения стратегических целей организации, а успех стратегии во многом определяется ее соответствием организационной структуре. Рассматривавшиеся нами в предыдущей главе традиционные структуры отнюдь не вышли из «моды», но в современных условиях (и прежде всего в связи с повышением роли Интернета) к структурным механизмам организации предъявляется новое требование — обеспечение тесной горизонтальной координации.

Горизонтальная организация

По мнению руководителей многих компаний, в условиях высоко турбулентной среды эффективность традиционных вертикальных организационных структур снижается. Этим отчасти объясняется рост популярности командного, сетевого и виртуального подходов (см. гл. 10). Менеджеры ищут способы трансформации организаций в более гибкие, отличающиеся высокой скоростью реакции и ориентацией на потребителя системы. В частности, в осуществляющих бизнес в Интернете компаниях вряд ли применим жесткий вертикальный подход (традиционная функциональная структура). В целом в организационном «мире» наблюдается тенденция к ликвидации границ и барьеров между отделами. Многие компании внедряют горизонтальные структуры, основывающиеся не на отделах и функциях, а на рабочих процессах. Впрочем, механизмы горизонтальной координации необходимы всем организациям вне зависимости от типов их структур.

Необходимость координации

Каждая растущая, развивающаяся организация сталкивается с двумя проблемами. Во-первых, факторы внешней среды или новые стратегические потребности обуславливают введение новых должностей и появление новых отделов.² Например, в ответ на обилие новых информационных систем во многих организациях создаются отделы информационных технологий (ИТ). В некоторых фирмах вводится должность *менеджера знаний*, задача которого состоит в интенсификации использования организационных знаний в современной информационной экономике. В агентстве по подбору высших управленческих кадров *Russell Reynolds Associates* существует позиция *директора по опыту*, который отвечает за «знак» взаимодействий клиентов с фирмой. Наличие уникальных должностей — характерная особенность современных организаций, и прежде всего Интернет-компаний. Например, в *Impact Online* (фирме, специализирующейся на подборе волонтеров для некоммерческих организаций) существует должность *директора по впечатлению*. Появление в компании новых должностей и отделов означает усложнение ее структуры.

Во-вторых, менеджеры высшего звена обязаны связать воедино усилия всех отделов компании. Формальная цепочка команд и контроля довольно эффективна, но одной ее недостаточно. Организация нуждается в системах обработки информации и обеспечения коммуникаций между сотрудниками разных отделов и занимающих различные позиции на уровнях иерархии. Качество сотрудничества между подразделениями определяется понятием «координация». Отсутствие согласованности, когда «левая рука не знает, что творит правая», чревато проблемами и конфликтами. Координация усилий сотрудников необходима вне зависимости от того, какую структуру имеет организация: функциональную, дивизиональную или командную. Идентифицирующие себя со своими отделами или командами, близко к сердцу принимающие их интересы сотрудники в случае возникновения разногласий между организационными единицами могут отказаться от компромиссного решения, что вряд ли пойдет на пользу компании в целом.

Организация, менеджеры которой уделяют недостаточное внимание координации деятельности, рискует оказаться в ситуации, напоминающей ту, в какой пребывала корпорация *Chrysler* в 1980-х гг., до прихода Ли Якокки:

«В *Chrysler* было 35 вице-президентов и у каждого — собственная программа... Например, я никак не мог взять в толк, почему инженеры конструкторского отдела практически отказались от взаимодействий с коллегами из производственного. Но именно так и было. Каждый работал сам по себе. Меня поразила эта система, необходимо было что-то делать.

Допустим, вызываю я парня из конструкторского отдела, и он просто потрясен, когда я ему объясняю, что у нас проблемы с проектом или какая-то заминка в цепочке конструирования—производство. Сотрудник способен изобрести блестящую конструкцию, которая сэкономит нам кучу денег. Он может придумать совершенно потрясающий инженерный проект. Но есть одна проблема: он знает не знает о том, что наши производственники не в состоянии его воплотить. Почему? Да он никогда не говорил с ними об этом! Мне показалось, что в *Chrysler* никто не понимал, что взаимодействия между различными функциями в компании абсолютно необходимы. Конструкторы и производственники должны быть «как родные». А эти ребята друг с другом даже не познакомились!»³

Возможно, главное произошедшее за годы руководства Ли Якокки изменение в *Chrysler* (теперь уже *DaimlerChrysler*) — отношение к координированию. Например, благодаря согласованным действиям конструкторов, специалистов по маркетингу и производителей корпорации удалось очень быстро спроектировать и организовать выпуск новой чрезвычайно успешной модели «Chrysler PT Cruiser».

Особое значение координирование приобретает на международном уровне. Как обеспечить согласованную деятельность компании и в стране происхождения, и за ее пределами? Прежде всего с помощью информации и кооперирования. Развитие горизонтального координирования предполагает соответствующее проектирование систем и структур. На рис. 11.1 изображена эволюция организационной структуры: хорошо видно, как с течением времени роль координирования и коммуникаций в горизонтальной плоскости возрастает. Широкое распространение в крупных организациях получила вертикальная функциональная структура (см. гл. 10). Несмотря на высокую эффективность в стабильных средах, она продемонстрировала неспособность обеспечить столь необходимое в условиях быстрых изменений горизонтальное координирование. Именно на его достижение ориентированы такие современные подходы, как команды, специальные группы, менеджеры проектов, обеспечивающие в той же вертикальной структуре более высокие степени координации и коммуникаций между функциональными отделами. Следующая стадия — реинжиниринг, или организация структуры вокруг горизонтальных процессов, а не вертикальных функций. Высота вертикальной иерархии постоянно снижается, организации становятся все более «плоскими». Собственно «иерархию» могут составлять лишь несколько топ-менеджеров да традиционные вспомогательные функции, такие как финансовая и кадровая службы. Некоторые компании идут еще дальше и превращаются в обучающиеся организации, избавившиеся от последних рудиментов иерархии. Обучающаяся организация характеризуется наивысшей степенью горизонтальной координации. В дальнейшем мы рассмотрим некоторые методы повышения степени согласованности действий сотрудников организации.

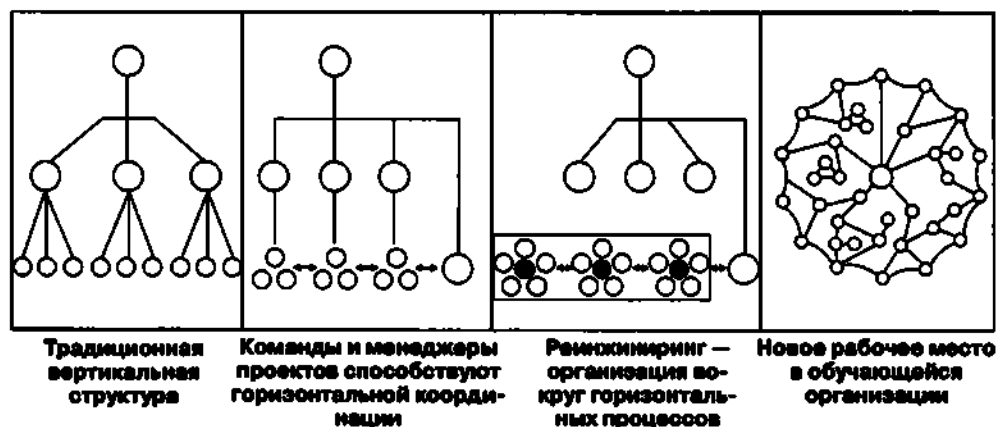


Рис. 11.1. Эволюция организационной структуры

Рабочие, команды и управление проектами

Рабочая группа — это временная группа или комитет, созданные для оперативного решения краткосрочной, затрагивающей деятельность нескольких отделов проблемы.⁴ Члены такой группы представляют заинтересованные департаменты и получают возможность обмена имеющейся у них релевантной информацией, что способствует более тесной координации деятельности организационных единиц компании.

Например, в отделе человеческих ресурсов корпорации *Showmut* были сформированы две группы, перед которыми была поставлена задача реорганизации деятельности по найму служащих всех структурных единиц. В задачу групп входил анализ банков данных человеческих ресурсов, программ по развитию сотрудников, системы приема на работу, а также разработка единой процедуры найма. Когда на одном из заводов *General Motors* были обнаружены дефекты в полученных с одного из производств комплектующих (автомобильных дверях), его директор незамедлительно создал группу, которая должна была устранить возникшую проблему. Группа собралась прямо в цехе, ее члены изучили дефектную деталь, и решение проблемы было найдено в течение двух часов.

Помимо специальных групп в компаниях формируются рабочие команды. Поскольку команды призваны улучшить координирование взаимодействий структурных единиц организации, в них входят работники различных отделов, регулярно встречающиеся для решения текущих, представляющих общий интерес проблем.⁵ Постоянно действующая команда отличается от рабочей группы лишь тем, что занимается имеющими долгосрочный характер проблемами и срок ее «жизни» достигает нескольких лет. Координирующие команды напоминают описанные в гл. 10 многофункциональные группы. Например, для улучшения координации деятельности организационных единиц в *Simplicity Pattern Company* по инициативе ее президента был образован творческий совет, в который вошли руководители финансового, маркетингового, креативного отделов и отдела продаж. Менеджеры и инженеры *DaimlerChrysler* посещали трехдневный семинар (организованный фирмой *Performance Learning Inc.*), на котором они учились навыкам организации командной работы. Помимо всего остального, семинар включает эстафетную гонку на автомобилях по специально размеченной трассе. Данное упражнение призвано стимулировать участников к осознанию приоритетности интересов организации как единого целого перед выгодами отдельных департаментов.

Для обеспечения координации деятельности функциональных отделов в организации могут быть введены должности менеджеров проектов. **Менеджер проекта** отвечает за координирование деятельности нескольких отделов с целью выполнения определенной задачи. Сегодня, когда организации видоизменяются, в них создаются более гибкие структуры, а каждый новый проект требует определенного состава участников, деятельность менеджеров проектов приобретает особое значение. Менеджер может одновременно «вести» сразу несколько проектов. Он должен уметь мгновенно переключаться с одного проекта на другой и всегда быть готовым к решению новых задач.

Должность менеджера проекта отличается тем, что занимающий ее сотрудник не входит в состав ни одного из отделов, деятельность которых он координирует.

Он находится над ними, прилагает усилия к достижению большей согласованности деятельности сотрудников отделов, обеспечивая достижение запланированного результата. Например, в таких американских компаниях, как *General Mills*, *Procter & Gamble*, *General Foods* ответственность за координацию взаимодействий в рамках товарных линий возлагается на менеджеров по товарам. Менеджер продукта устанавливает цели бюджетного финансирования, маркетинговые и стратегические задачи, в целях реализации стратегии продвижения товаров сотрудничает со специалистами по рекламе, производству и сбыту.

В некоторых организациях менеджер проекта включен в организационную схему (рис. 11.2). Его властные полномочия распространяются на проект, но не на участвующих в нем сотрудников. Пунктирные линии и стрелки указывают на ответственность менеджера проекта за координацию и коммуникативные связи с членами команды, в то время как руководители отделов сохраняют в отношении своих сотрудников линейные полномочия.

Должность менеджера проекта может носить и другие названия: менеджер по товару, интегратор, менеджер программы, управляющий процессом. Очевидно, что занимающий ее индивид должен обладать развитыми коммуникативными навыками. Согласование деятельности отделов обеспечивается главным образом за счет собственного опыта сотрудника и его умения убеждать других людей. Задача менеджера проекта — сблизить людей, выслушать их, создать атмосферу доверия, решить проблемы, устранить конфликты, организовать дискуссии, причем сделать это в интересах проекта и организации в целом. Рассмотрим роль менеджера-координатора Хью Хоффмана в компании *American Standard*.

КОМПАНИЯ AMERICAN STANDARD

[HTTP://WWW.AMSTD-COMFORT.COM](http://www.amstd-comfort.com)

Хью Хоффман начал работать в *American Standard* в должности инженера по производству керамических изделий в 1970 г. Сегодня он является штатным менеджером проектов в категории фаянсовых сантехнических изделий (унитазов и биде). Официально должность Х. Хоффмана называется *управляющий процессом выполнения заказов на сантехнический фаянс*. Фактически же он координирует всю деятельность, обеспечивающую своевременную поставку заказанной продукции покупателям. Должность Х. Хоффмана требует, чтобы он контролировал процесс производства сантехнических изделий в целом, от момента поступления заказа до оплаты отгруженной продукции, включая разработки, закупки, выпуск, окраску, сбыт, доставку и множество других задач. Менеджеры проектов работают так, как будто управляют собственным бизнесом: ставят цели и вырабатывают стратегии их достижения. Нередко по ходу движения к поставленным целям Х. Хоффману приходится преодолевать значительные трудности, ведь он не принадлежит ни к одному отделу и не входит в их структуры властных полномочий. Мотивировать и координировать работу других людей, отделов и удаленных друг от друга фабрик ему помогают трудовой опыт и отличные коммуникативные навыки. «Я веду закулисную деятельность, — говорит Х. Хоффман. — Я знаю, как крутятся «колесики» в нашей компании, и умею нажимать на нужные кнопки».⁶

Введение должностей менеджеров проектов позволило *American Standard* добиться сокращения периода производства и повышения качества товаров. Во многих компаниях степень горизонтальная координации (посредством постоянно действующих команд, менеджеров проектов или управляющих процессами)



Рис. 11.2. Пример взаимоотношений менеджера проекта с другими отделами

повышается в результате процедуры реорганизации, получившей известность как реинжиниринг.

Реинжиниринг

Под реинжинирингом (*реинжинирингом бизнес-процессов*) понимается радикальная реорганизация принятых в организации бизнес-процессов, результатом которой становится резкое снижение издержек, повышение качества товаров, уровня сервиса и скорости. Реинжиниринг ориентирован на процессы, а не на функции, а потому обычно связан с отказом от вертикальной организационной структуры в пользу структуры, способствующей более тесной горизонтальной координации, большей гибкости и более высокой скорости отклика компании на происходящие во внешней среде изменения.

Первым шагом реинжиниринга является переосмысление организации деятельности фирмы, когда фокус внимания менеджмента перемещается не на узко очерченные, распределенные по функциональным отделам рабочие задания, а на протекающие в горизонтальной плоскости и охватывающие (в форме команд) работников всех или почти всех департаментов стержневые процессы. Процесс — это организованная группа взаимосвязанных задач и видов деятельности по превращению сырья и материалов в готовую продукцию и созданию ценности (разработка новых товаров, выполнение заказов, обслуживание покупателей).

Чаще всего реинжиниринг осуществляется в форме перехода организации на горизонтальную структуру на основе команд. Например, в результате реинжиниринга в компании *Texas Instruments Instruments* были сформированы команды по разработке новой продукции, превратившиеся в основные организационные единицы обновленной *TI*. Каждая команда включает представителей инженерной службы, маркетингового и других отделов и отвечает за все операции с новым товаром от разработки концепции до представления рынку. Функциональные отделы остаются на своих «местах», но теперь их задача состоит не в выполнении той или иной части организационной деятельности, а в обучении сотрудников навыкам, необходимым для работы в горизонтальных командах.

Реинжиниринг означает новый старт, отказ от представлений о том, как выполнялись рабочие задания *раньше*, и переход к новым эффективным методам, что требует знаний о требованиях клиентов, разработки бизнес-процессов и под-

бора сотрудников, способных удовлетворить новым организационным потребностям. Несколько лет назад через реинжиниринг бизнес-процессов прошла компания *IBM* (необходимость стандартизации деятельности по всему миру и повышение уровня обслуживания глобальных клиентов). В настоящее время в *IBM* вновь осуществляется стремительная реорганизация процессов, вызванная необходимостью повышения «совместимости» компании с э-бизнесом и Интернетом. И наконец, реинжиниринг способствует устранению пространственных и временных «мертвых зон» в организации (см., например, опыт реинжиниринга командировочной системы в Министерстве обороны США).

МИНИСТЕРСТВО ОБОРОНЫ США

[HTTP://WWW.DOD.GOV](http://www.dod.gov)

Пентагон умеет мгновенно доставить в нуждающиеся регионы тысячи тонн гуманитарной помощи или переправить из одного конца света в другой сотни тысяч военнослужащих, но вот с обычными командировками сотрудников министерства до недавнего времени возникали проблемы. Прежде чем отправиться в путь, они были вынуждены заполнять огромное количество бумаг и получать массу разрешающих подписей. Возвращение из командировки проходило ничуть не легче — на заполнение отчетов сотрудники в среднем тратили не менее 6 часов.

Проведенный в Министерстве обороны реинжиниринг позволил упростить процедуру командировок, и прежде всего за счет резкого сокращения подготовительных этапов (с 13 до 4, рис. 11.3). Бюджет командировок и права на утверждение счетов, традиционно находившиеся у различных вспомогательных отделов, были переданы на места. Отдел командировок готовит документ с оценкой предстоящих расходов. Подписанный руководителем, он становится разрешением на командировку, а по ее окончании — отчетом о расходах. Выделяемые на командировку денежные средства переводятся на специальную карточку.⁷

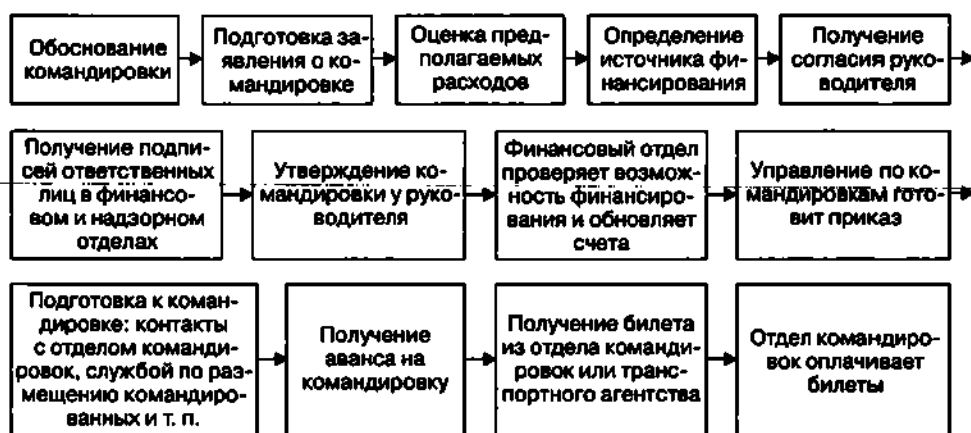
Источник: *Richard Koonce, «Reengineering the Travel Game», Government Executive, May 1995, 28–34, 69–70.*

Реинжиниринг позволяет добиться впечатляющих результатов, но, как и у любой управленческой концепции, у него есть недостатки. В частности, компания может столкнуться даже с такой проблемой, как идентификация ключевых бизнес-процессов. Например, в первоначальном перечне операционных процессов подразделения *Network Systems* компании *AT&T* насчитывалось 130 наименований и только после долгих размышлений менеджменту удалось выделить 13 стержневых. Зачастую организациям не удается перераспределить властные полномочия и управленческие процессы, как того требует новая структура, и в результате намеченные цели реинжиниринга так и остаются на бумаге. По некоторым данным, в 70% случаев реинжиниринг не приводит к желаемым результатам.⁸ Поскольку реинжиниринг — дорогой, требующий значительных затрат времени и, как правило, весьма болезненный метод реорганизации, к нему обращаются в тех случаях, когда компания оказывается «лицом к лицу» с серьезными угрозами со стороны конкурентов.

Сравнение традиционной и современной организаций

Напомним, что функция структуры состоит в организации, упорядочении необходимых для достижения целей компании ресурсов. Такие элементы структуры, как командная цепочка, централизация/децентрализация, формальные властные

Оформление командировки — старая система



Оформление командировки — модернизированная система

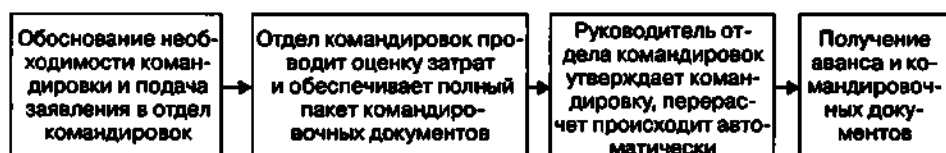


Рис. 11.3. Реинжиниринг командировочной системы в Министерстве обороны США

полномочия, команды и механизмы координации должны быть «подогнаны» друг к другу, в результате чего формируется общеорганизационный структурный подход. В некоторых компаниях акцент делается на формальную, вертикальную иерархию, в других решения принимаются децентрализованно, структура опирается на многофункциональные команды и сотрудники самостоятельно выбирают пути решения рабочих проблем.

Тот факт, что организации все чаще отдают предпочтение более горизонтальным структурам, отражает тенденцию к наделению работников полномочиями, широкому обмену информацией и децентрализованному принятию решений. Высшей точкой этой тенденции служит особый тип организации, известный как *обучающаяся организация*. Единого мнения о том, что представляет собой обучающаяся организация, не существует. Скорее, это установка или философия относительно наиболее желаемого «портрета» организации. На рис. 11.4 сравниваются характеристики двух типов организаций: современной обучающейся и традиционной вертикальной.

В традиционной организации превалирует вертикальная структура. Горизонтальная координация осуществляется немногочисленными специальными группами, командами или менеджерами проектов. Информационные потоки формализованы и направлены сверху вниз и снизу вверх по иерархии управления; обмен информацией ограничен. Кроме того, рабочие задания разбиты на узкие, специализированные задачи-операции, а сотрудники обычно не вправе определять, как

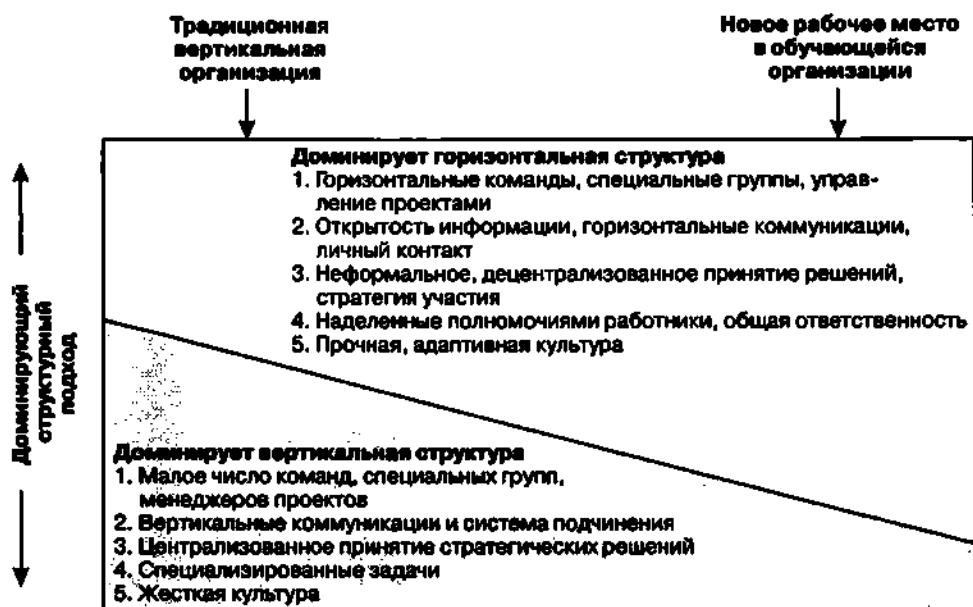


Рис. 11.4. Характерные черты традиционных и обучающихся организаций

их выполнять. Культура жесткая, не поощряет риск и изменения. Решения принимаются централизованно.

Другой «полюс» представляет обучающаяся организация. Ее можно определить как организацию, в которой каждый работник участвует в идентификации и решении проблем, что открывает возможности для непрерывных экспериментов, изменений и усовершенствований, что развивает ее способности к росту, обучению и достижению поставленной цели. Обучающаяся организация характеризуется горизонтальной структурой на основе команд, открытостью информации, децентрализованным принятием решений, наделением работников полномочиями и прочной адаптивной культурой.

Горизонтальная структура

В современных обучающихся организациях отсутствует привычная, отдаляющая «верхи» от «низов» вертикальная структура, а единицами структурного деления служат не функциональные отделы, а рабочие потоки и стержневые процессы. Все те, кто занят в одном процессе (например, в разработке нового товара или в выполнении заказа), работают рука об руку, что существенно упрощает коммуникации и координацию совместных усилий, обмен знаниями и прямое обеспечение ценности для покупателей. «Кирпичиками», из которых сложена обучающаяся организация, являются самоуправляемые команды, включающие работников разных специальностей, непосредственно участвующих в процессах создания товаров или предоставления услуг. Участники команд непосредственно контактируют с покупателями и по мере надобности вносят коррективы в осуществляемые операции и выпускаемый продукт. Члены команды наделяются правом решать широкий круг затрагивающих организацию производства вопросов

(обучение, обеспечение безопасности, расписание отпусков, методы труда, система оплаты и премирования, координирование своей деятельности с другими группами).

Кроме того, обучающиеся организации в своей деятельности ориентируются не на укрепление границ с другими компаниями, а на их устранение. В сущности горизонтальными командными структурами являются и такие новые организационные формы, как сетевая организация (см. гл. 10). Единственное их отличие состоит в том, что команды образуют уже не отдельные сотрудницы, а компаний. Сотрудничество внутри и между организациями обеспечивается комбинированием самоуправляемых и виртуальных команд, альянсов и партнерств, виртуальных организаций и других структурных инноваций. Об одном из примеров такого сотрудничества в Интернете рассказывается в «Лидерстве онлайн».

ЛИДЕРСТВО ОНЛАЙН

«ПАУТИНА», КОТОРУЮ «СПЛЕЛ» INTUIT

В США в сфере финансовых услуг оперируют множество фирм, и большинство из них так или иначе связаны между собой. Но лишь единицам удается организовывать партнерства так, как это делает известная своими «финансовым» программным обеспечением компания *Intuit*.

В середине 1990-х гг. для *Intuit* настали нелегкие времена. Тогда-то руководство и решило превратить компанию если не в главного, то в одного из основных игроков на Интернет-рынке финансового менеджмента. Понимая, что *Intuit* не в состоянии оказывать финансовые услуги самостоятельно, руководители компании сделали ставку на альянсы и партнерства. На сегодняшний день вокруг *Intuit* сплетена такая «Всемирная паутина», в которой трудно отличить конкурента от партнера. С продуктами и услугами *Intuit* связаны (по Интернету) свыше 1500 финансовых институтов. Например, web-сайты компании, *Quicken.com* и *QuickBooks.com*, предлагают ссылки на десятки финансовых ресурсов. Владельцу малого предприятия достаточно зарегистрироваться на *QuickBooks.com*, чтобы получить доступ к онлайн-формам услугам учета заработной платы, системам закупок и даже средствам разработки web-сайтов. Другой сайт, *Quicken.com*, создан по принципу «все в одном». Его посетители получают возможность управлять своими портфелями ценных бумаг, оплачивать счета, подавать заявки на кредиты, узнавать состояние банковских счетов, не говоря уже о пользовании обычными бухгалтерскими и финансовыми функциями. «Коробочные» версии программ «*Quicken*» и «*Turbo Tax*» имеют встроенные браузеры со ссылками на многочисленные web-ресурсы по финансовой тематике. Один из партнеров *Intuit*, инвестиционный фонд *Fidelity Investments*, приобретает лицензии на «*Turbo Tax*» и предлагает программу своим клиентам бесплатно, в качестве дополнительной услуги. «Клиенты получают огромные выгоды, — говорит представитель фонда Скотт Гилмор, — так что в партнерстве заинтересованы все стороны».

Внутренняя деятельность *Intuit* являет собой отражение внешней: сотни продукт-менеджеров и команд связаны между собой посредством интранета и могут в деталях координировать свою деятельность. Управляет этими взаимоотношениями отдельная команда по развитию бизнеса. Руководство определяет цели и сроки, но повседневные решения принимаются и исполняются на местах, менеджерами по товарам и командами. «Высокопоставленному руководителю незначит решать, как должна работать та или иная опция в программе», — объясняет Стивен Эдрич, старший менеджер по корпоративному партнерству.

Четкая интеграция внутренней и внешней деятельности стала главным преимуществом *Intuit*, и чем более турбулентным становится рынок финансовых услуг, тем выше значение этого преимущества. «Я не представляю себе *Intuit* без альянсов и связей, — говорит С. Элдрич. — Наш бизнес слишком сложен, а партнеры гарантируют нам успех».

Источник: Loren Fox, «Turn Your Company Outside In — Intuit: Spinning a Wide, Wide Web», in «Outsmart, Outgun, Outlast: Seven Winning Business Strategies for the Long Haul», Jeffrey Davis, Loren Fox and James Lardner, *Business2.Com* (March 20, 2001), 92–103.

Открытая информация

В современных обучающихся организациях практикуется широкий обмен информацией. Чтобы иметь возможность идентифицировать потребности и решать проблемы, сотрудники должны ориентироваться в происходящем вокруг, понимать деятельность организации в целом, а также сознавать свое место в ней. Следовательно, каждому из них необходим доступ к таким данным, как бюджеты, расходы отделов и показатели прибыли. Данный подход получил название *открытого менеджмента* и будет детально рассмотрен в гл. 20. Каждый сотрудник вправе ознакомиться с отчетностью и обменяться информацией с любым другим работником компании. Например, сотрудники компании *Whole Food Markets* в обязательном порядке проходят обучение премудростям финансовой и хозяйственной деятельности, что позволяет им осознанно воспринимать такие «тонкие материи», как данные о заработной плате и бонусах. Менеджеры корпорации *Solectron*, крупнейшего в мире контрактного производителя, считают открытый обмен информации основой двух главных ценностей компании: наивысшего уровня сервиса и уважения к отдельным сотрудникам. «Если вы действительно хотите продемонстрировать уважение к людям, — говорит глава *Solectron* Уинстон Чен, — не скрывайте своего мнения о них. Как можно раньше продемонстрируйте работникам их реальную эффективность, чтобы они смогли сделать правильные выводы».⁹

Одним из важнейших аспектов обмена информацией и знаниями являются электронные коммуникации. Компьютерные сети, Интернет-технологии, интранеты и экстранеты — все это способствует перераспределению знаний, предоставлению информации тем, кто действительно в ней нуждается, постоянным контактам между сотрудниками. Впрочем, большое значение придается в обучающейся организации и непосредственному личному общению, и прежде всего умению слушать друг друга. В некоторых компаниях осознанно практикуется метод диалога, когда сотрудников побуждают не ограничиваться работой в группах по 30–40 человек, а открыто и честно общаться в более тесном кругу. Более подробно особенности открытых коммуникаций и информационного обмена рассматриваются в гл. 18 и 21.

Децентрализованное принятие решений и стратегия участия

В традиционных организациях решения передаются вверх по иерархии для одобрения. В обучающейся организации право (и обязанность) принятия решений лежит на тех, кто находится ближе всего к проблеме. Следовательно, в процесс их

принятия вовлекаются все сотрудники, что способствует двунаправленному формированию стратегии: не только сверху, но и снизу. В традиционных вертикальных организациях за выработку стратегии отвечают топ-менеджеры, ибо только они видят картину целиком, обладают необходимыми для управления фирмой знаниями и опытом. Руководители обучающейся организации тоже влияют на видение, направление и формулирование стратегии, но не они одни. В стратегическом процессе участвуют все. Информацию собирают те, кто непосредственно контактирует с покупателями, поставщиками и другими организациями. Это могут быть тысячи людей. Именно они распознают изменения, выявляют потребности и находят решения, а затем предлагают свои идеи другим членам организации для обсуждения.

В основе стратегии участия лежит принцип эксперимента. Сотрудников поощряют к любым, так или иначе связанным с инновациями действиям. Разумеется, ошибки здесь — неотъемлемая часть процесса. Менеджеры понимают, что проблемы и решения представляют собой дополнительные возможности для обучения, поэтому стимулируют работников не засиживаться на «теплых местах», а идти на пусть небольшой, но риск. Еще одним формирующим стратегию обучающейся организации фактором могут быть партнерские отношения с поставщиками, покупателями и даже с конкурентами. С другими компаниями обучающаяся организация устанавливает относительно проницаемые границы, что открывает ей доступ к информации о новых стратегических нуждах и направлениях. Вместо того чтобы «соблюдать дистанцию» в отношениях с покупателями и поставщиками, современная обучающаяся организация возводит их в ранг партнеров, усилия которых направлены на достижение общих целей. Например, онлайн-компания-поставщик малых предприятий *Onvia.com* обратилась к своим покупателям с вопросом о том, как ей лучше всего организовать виртуальные прилавки.¹⁰

Наделение работников властью и общая ответственность

Сотрудники обучающихся организаций наделяются экстраординарными полномочиями, и в частности правом и даже обязанностью выбора способов достижения поставленных перед ними целей. *Наделение властью*, или *делегирование*, означает, что работникам гарантируется получение необходимых для принятия решений и эффективной деятельности свободы, знаний и навыков. Вместо «насильственного» разделения процесса труда на строго определенные, узкоспециализированные задачи и операции, руководители обучающейся организации санкционируют самостоятельное внесение сотрудниками коррективов в соответствии с развитием ситуации. Количество правил и процедур сводится к минимуму, а право управления рабочими задачами возлагается на тех, кто их непосредственно выполняет. Поощряются эксперимент, обучение, командное решение проблем. Как делегирование реализуется на практике? Все начинается с «продвижения» децентрализации принятия решений и расширенного участия рядовых сотрудников. Например, в компании *SEI Investments Investments* правила функционирования команд сведены к минимуму. Состав групп варьируется от 2 до 30 человек, да и структура их может быть любой. Члены команды сами решают, какую роль будет играть каждый из них, в период совместной деятельности и т. д. Глава компании называет это «текущим лидерством».¹¹

Обучающиеся организации рассматривают сотрудников не как подлежащую минимизации статью издержек, а как основной источник своих сильных сторон. В «Мастерах менеджмента» рассказывается о норвежской компании *Norsk Hydro* (оперирует в 70 странах мира, число сотрудников 39 тыс. человек) и ее неординарных способах демонстрации значимости работников. Основной принцип *Norsk Hydro* и других подобных ей компаний — должное обращение с сотрудниками. Последнее понятие предполагает гарантии занятости и высокую заработную плату; поддержание чувства участия в свершениях компании, в ее производительности и прибылях; удовлетворение потребностей в образовании и развитии; помощь в достижении уровня всемирно известных экспертов; продвижение вверх по карьерной лестнице.

МАСТЕРА МЕНЕДЖМЕНТА

NORSK HYDRO: РАБОТАТЬ МЕНЬШЕ, ДА ЛУЧШЕ

Норвежцы издавна отличались особым подходом к труду и оценке его места в жизни человека. Мы имеем в виду стремление «викингов» к равновесию труда и свободного времени, в основе которого лежит идея о том, что «работать меньше» должно означать «работать лучше». Инновационными подходами к организации труда известна и компания *Norsk Hydro*, один из крупнейших корпоративных институтов Норвегии. При всех различиях, все они направлены на достижение одной цели — улучшения жизненного баланса работников. *Hydro* занимается и разведением лосося, и производством удобрений, и добычей нефти, и выплавкой металлов. Но ключевые ее ценности остаются неизменными на протяжении вот уже 95 лет. «Культуре *Hydro* присуще долгосрочное и холистическое мышление относительно взаимосвязей между работниками, компании, общества», — рассказывает консультант Роалд Номме, в прошлом менеджер *Hydro*.

В наше время размышления о взаимосвязях заходят беспрецедентно далеко. В компании осуществляется проект под названием «Hydroflex», суть которого состоит в предоставлении работникам различных комбинаций гибкого рабочего графика, командного труда, работы на дому, новых технологий и перестроенных офисов. Например, главный агроном компании Атле Тэрум два дня в неделю проводит дома, уделяя все время детям и работе на собственной ферме. Его мобильный телефон всегда включен. Благодаря этому он в любой момент, работая на грядке или находясь в автомобиле на пути в детский сад, может ответить на любые вопросы покупателей, скажем, из Африки или с Ближнего Востока. Как признается сам А. Тэрум, до введения нового графика работы он сильно уставал и большую часть времени испытывал чувство дискомфорта. «Теперь я действительно управляю распорядком дня и вообще всей своей жизнью. Думаю, я стал приносить *Hydro* больше пользы». Другая сотрудница, художник из отделения *Hydro Media* Юнни Фосс, получила возможность несколько месяцев подряд работать на дому, ухаживая за больным отцом и помогая матери. Таким образом, новая программа помогла ей сохранить работу и крайне необходимую заработную плату, а *Hydro* — использовать плоды труда талантливого работника. «Раньше мы следили за тем, сколько часов люди проводят на работе, — говорит Оле Йохан Сагафос, глава *Hydro Media*, — а теперь мы контролируем результаты. Мне не так уж важно, чем заняты мои коллеги, лишь бы они вовремя делали то, что от них требуется».

Инициативы по достижению равновесия труда и личной жизни в *Hydro* считают критическим стратегическим элементом сохранения конкурентоспособности. Полностью гибкий график (как работать, где работать и когда работать) привлекает в компанию высококвалифицированных специалистов и способствует повышению производительности труда. Раджигильд Сольберг, вице-президент по внешним

связям и особым проектам компании, в качестве аналогии приводит опытного фермера, который знает кое-что помимо возделывания почвы, посевной и уборки урожая. Хорошему фермеру известно, что почве необходимо определенное время для «отдыха». Во многих же современных корпорациях усилия менеджмента сфокусированы на том, чтобы «выжать все соки» из талантливых специалистов. Естественно, что те, кто дают «яркое пламя» на работе, вскоре не выдерживают напряжения и оставляют компанию. «А с ними уходит весь их опыт, причем навсегда, — говорит Р. Сольберг, — какая от этого польза для бизнеса?»

Источник: Charles Fishman, «The Way to Enough», Fast Company (July-August 1999), 160–174.

Прочная, адаптивная культура

Корпоративная культура — это совокупность общих для членов организации ключевых ценностей, убеждений, знаний и норм. Она составляет основу обучающейся организации. Культура обучающейся организации прочна и, как правило, включает развитые ценности следующих трех категорий:

1. *Целое важнее части, а границы между частями в максимальной степени прозрачны.* Сотрудники современной обучающейся организации имеют представление о системе в целом и взаимосвязях ее частей. Ориентация на целое устраняет границы между частями. Сотрудники перестают придерживаться информации и идеи в личных целях. Создание *организации без границ* означает снижение высоты барьеров между отделами, подразделениями и внешними организациями. Свободный поток людей, идей и информации способствует осуществлению согласованных действий в неопределенной турбулентной среде.
2. *Культура равноправия.* Культура обучающейся организации создает ощущение общности, сопереживания, заботы друг о друге. Образно говоря, пешки превращаются в ферзей. Каждый человек по-своему ценен. Обучающаяся организация становится местом, в котором максимально раскрывается потенциал каждого сотрудника. О каком-либо обособлении высших руководителей, как то отдельных столовых или выделенных мест на автомобильной стоянке, не может быть и речи. Вот, например, как создавалась культура равноправия на новом заводе немецкой производственной компании *Igus Inc.* От цеха офисную часть отделяют прозрачные стены, что позволяет свести к минимуму воспринимаемый барьер между рабочими и менеджерами. У менеджеров нет особых мест на парковке, все сотрудники входят в здание через одни и те же двери, пользуются одними и теми же туалетами, обедают в одной столовой. Кроме того, в обучающейся организации любой сотрудник может участвовать в программе фондовых опционов или распределении прибыли. Ориентация на человека позволяет безбоязненно экспериментировать, прощает частые ошибки, ибо они служат источником опыта. К людям относятся с уважением, а они со своей стороны делают для организации все, что могут.
3. *Положительное отношение к изменениям, риску и усовершенствованиям.* Базовая ценность — постоянные сомнения в текущем порядке вещей. Можем ли мы выполнить эту часть работы лучше? Почему мы делаем ее именно так?

Данный подход открывает простор для творчества и совершенствования. Организация учится работать быстрее, учится исправлять ошибки, оперативно вносить необходимые коррективы. Адаптивность культуры означает, что организация уделяет должное внимание важнейшим заинтересованным группам (работникам, покупателям и акционерам). Ее менеджмент постоянно «держит руку на пульсе» и при необходимости инициирует изменения. Кроме того, такая культура поддерживает и вознаграждает создателей новых идей, товаров и рабочих процессов.

Корпоративная культура обучающейся организации поощряет открытость, отсутствие барьеров, равенство, непрерывные улучшения, изменения. Такая организация всегда движется вперед. Конечно, идеальных обучающихся организаций не существует, но познакомьтесь хотя бы с опытом компании *Chaparral Steel*, известной еще и как «обучающаяся лаборатория».

КОМПАНИЯ CHAPARRAL STEEL

[HTTP://WWW.CHAPARRALSTEEL.COM](http://www.chaparralsteel.com)

О высокой производительности и качестве продукции компании *Chaparral Steel*, десятого по величине поставщика стали в США, известно во всем мире. Если обычная американская сталелитейная компания в расчете на одного работника выпускает 350 т стали в год, то *Chaparral* — 1100 т. В сущности, компания превратилась в лабораторию, в которой проходят апробацию новейшие методики обучающейся организации.

Чем объясняется высокая эффективность *Chaparral*? Четким видением менеджмента (быть лидером в сфере дешевого и безопасного производства высококачественной стали), а также ценностями, на которых основывается организационная культура, — равноправием и уважением к личности. В *Chaparral* нет равнодушных. Каждый работник принимает участие в решении проблем. Например, когда в цехе произошла авария, то к лопнувшей трубе системы охлаждения бросились сразу несколько человек: сварщик, мастер и специалист по закупкам. Просто все трое заметили проблему одновременно. Здесь не встретишь традиционного положения «авось работу сделает кто-нибудь другой». А так как работникам прекрасно известно видение и ценности, мастерам не приходится заниматься микроменеджментом. Собственно, и мастеров-то в *Chaparral* немного. Директора компании и, скажем, операторов прокатного стана разделяют всего два уровня иерархии.

Осваивающие новые навыки и добивающиеся повышения производительности труда работники получают справедливое вознаграждение. Каждый вправе предложить идею относительно усовершенствований. Все рабочие получают не сдельную оплату, а оклад, а потому каждый чувствует себя хозяином, менеджером. Кроме того, работникам (всем, включая уборщиков и секретарей) выплачиваются бонусы из прибыли компании.

Все сотрудники компании участвуют в обмене информацией и знаниями. Численность персонала сталелитейного завода специально не превышает тысячи человек, что способствует осуществлению коммуникаций. Если кто-то из сотрудников тестирует новое оборудование, он обязательно проинформирует коллег о полученных результатах. Если кто-то из специалистов посещает завод конкурирующей фирмы, то он обязательно расскажет заинтересованным лицам о том, что он там увидел. Должности начальников отделов не предусмотрены штатным расписанием (возможно, в силу отсутствия четкого разделения на департаменты). Каждый сотрудник считается продавцом и может общаться как с актуальными, так

и с потенциальными покупателями. В компании не существует и отдела исследований и разработок, так как инновации в методах производства и выпускаемой продукции — обязанность каждого сотрудника. Система непрерывного образования предполагает обязательное обучение. В *Chaparral* больше всего ценятся выгодные компании в целом, а не отдельным личностям идеи, что стимулирует осознанный обмен знаниями.

В компании непрерывно осуществляются эксперименты. В соответствии с принципами ее культуры, если появилась идея, необходимо попытаться реализовать ее на практике. На проведение подобных экспериментов менеджеры первого уровня вправе выделять (и выделяют) тысячи долларов. Цель — не останавливаться на достигнутом, получать новое знание, что предполагает готовность к принятию на себя риска. На производственной линии, простой которой обходится очень дорого, риск не только допускается, а даже приветствуется!

Стратегия организации во многом формируется как результат внешних связей работников. Сотрудники *Chaparral* постоянно ездят в командировки, ищут новые идеи на специализированных выставках и в других компаниях. На изучение новых технологий выезжают команды в составе вице-президентов и цеховых рабочих.

Chaparral настолько уверена в правильности того, что она делает, что ее руководство постоянно приглашает конкурентов на «экскурсии» по предприятию. Представители конкурирующей фирмы могут своими глазами увидеть все и вместе с тем не возьмут «с собой» ничего, так как столпами обучающейся организации являются лидерство, культура и наделенные полномочиями работники. Большинству других сталепроизводителей это не по плечу: у них нет либо видения, либо желания, либо того и другого.¹²

Chaparral Steel претендует на звание истинной обучающейся организации. У компании плоская, основанная на командном подходе структура, общее видение, а во главе угла — простые рабочие. Организационная культура основывается на принципе равноправия, поддерживает готовность к риску. Формальных границ между отделами не существует. Сотрудники имеют право не подчиняться приказу, если они уверены в его ошибочности. Стратегия компании является выражением опыта сотрудников, постоянно взаимодействующих с покупателями и изучающих новые технологии. *Chaparral* буквально наводнена данными о результатах экспериментов и командировок, причем информация осознанно доводится до каждого работника.

Факторы, влияющие на организационную структуру

Какую структуру следует предпочесть — формальную вертикальную иерархию или ту, которая способствует горизонтальной координации и сотрудничеству? Ответ зависит от конкретных обстоятельств, в которых оперирует компания, или влияющих на организационную структуру ситуационных факторов (см. гл. 2 о зависимости структуры от сопряженных обстоятельств). Исследования организационной структуры показывают, что выбор жесткой или гибкой структуры определяется такими факторами, как стратегия, внешняя среда, технология производства и взаимозависимость между отделами. Правильной является структура, которая наиболее адекватна ситуационным факторам (рис. 11.5). Ниже мы рассмотрим влияние каждого из четырех факторов на организационную структуру. Сразу отметим, что в большинстве организаций каждая из этих четырех областей претерпевает существенные изменения, результатом которых является растущая потребность в увеличении горизонтальной координации.

Ситуационные факторы



Рис. 11.5. Влияющие на организационную структуру ситуационные факторы

Структура следует за стратегией

В гл. 8 мы рассмотрели стратегии коммерческих организаций, и прежде всего дифференцирование и лидерство по издержкам.¹³ Как правило, первая используется организациями, разрабатывающими уникальные инновационные товары, вторая — компаниями, ориентированными на повышение уровня внутренней эффективности.

На рис. 11.6 представлен упрощенный континуум, иллюстрирующий взаимосвязь структурных подходов и стратегических целей. Чистая функциональная структура наиболее адекватна организации, ориентированной на повышение внутренней эффективности. Функциональная структура предполагает жесткие специализацию и командную цепочку, позволяющие добиться производительного использования ресурсов, но она не способна обеспечить гибкость или инновационность. Напротив, командная структура, рекомендуется организациям, цель которых состоит в повышении степени гибкости и ускорении инновационных процессов. Небольшие команды отличаются высокой мобильностью и располагают необходимыми для решения поставленных перед ними задач людьми и ресурсами. Командная структура облегчает процесс организационных изменений и своевременный отклик на происходящие во внешней среде перемены, но за счет менее производительного использования ресурсов. Изменения стратегии и внешних условий влияют и на структуру органов государственной власти. Например, необходимость сокращения издержек и облегчения жизни автомобилистам (финансовое и политическое давление) заставляют администрации американских штатов передавать некоторые полномочия другим организациям, переходя таким образом к сетевой структуре. Например, в штатах Иллинойс и Орегон новые автомобили регистрируются непосредственно в местах продажи, у автодилеров.

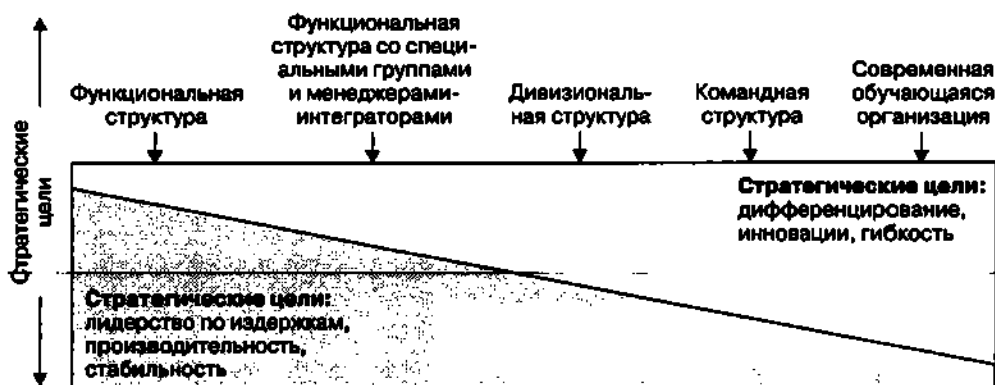


Рис. 11.6. Взаимосвязь стратегических целей и структурного подхода

На рис. 11.6 представлены и другие типы описанных в гл. 10 структур: децентрализованная с горизонтальной координацией, дивизиональная и командная. Они представляют собой промежуточные шаги на пути организации к эффективности и/или инноваторству. Функциональная структура с горизонтальными командами и менеджерами-интеграторами обеспечивает большую координацию и гибкость, чем исключительно функциональная структура. Дивизиональная структура благоприятствует дифференцированию, так как каждое подразделение получает возможность сфокусировать внимание на определенных товарах и потребителях (хотя подразделения имеют тенденцию к росту и в сравнении с небольшими командами отличаются меньшей гибкостью). На рис. 11.6 представлены не все организационные структуры, но он демонстрирует возможности их использования для достижения стратегических целей компании (лидерство по издержкам или дифференцирование). Например, внедрение стратегии первого типа повлекло за собой изменение структуры одного из подразделений *General Motors*.

ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ SATURN КОРПОРАЦИИ GENERAL MOTORS

[HTTP://WWW.SATURNBP.COM](http://www.saturnbp.com)

Подразделение *Saturn* было создано в середине 1980-х гг. как «компания другого типа, выпускающая иные автомобили». Первоначально оно функционировало как отдельное, независимое подразделение. Президент *Saturn* управлял всей деятельностью фирмы и подчинялся непосредственно президенту *General Motors*. Работники сборочного конвейера вместе с инженерами и менеджерами участвовали в найме новых сотрудников, выборе поставщиков, приемке деталей, выборе оборудования, определении оптимальных методов труда и решении различных административных вопросов. Но после того, как у *Saturn* возникли серьезные проблемы с конкурентоспособностью, менеджмент корпорации принял решение о внедрении в дивизионе вертикальной функциональной структуры. И не просто так, а параллельно с реализацией новой стратегии повышения экономической эффективности.

Руководство *GM* пришло к выводу, что условия внешней среды определяют, что приоритетными для корпорации становятся сокращение издержек и поиск путей более результативного управления подразделением. «Единственный способ превращения *Saturn* в экономически эффективное предприятие состоял в том, чтобы

сделать его частью *General Motors*», — утверждает Рональд Зарелла, президент *GM* в Северной Америке. Следовательно, *Saturn* должен был лишиться независимости, а простых работников необходимо было отстранить от участия в решениях о разработках, производстве и сбыте автомобилей, а менеджеров конструкторского отдела департаментов производства и маркетинга переподчинить соответствующим руководителям из штаб-квартиры *GM*. Президент *Saturn* теперь исполняет роль управляющего заводом и подотчетен вице-президенту *GM*. Все сколько-нибудь существенные для деятельности подразделения решения принимаются в штаб-квартире корпорации. Некоторые рабочие ностальгируют по былым временам, однако руководство *GM* уверено в правильности выбранной структуры. «[Сегодня] небольшая автомобильная фирма неспособна выжить в одиночку, — говорит Ричард Лефав, первый президент *Saturn*. — Требуется "старший брат", который "подкинет" такие ресурсы, как конструирование, закупки, финансы, сбыт».¹⁴

Структура отражает внешнюю среду

В гл. 3 мы обсуждали природу неопределенности внешней среды и пришли к выводу о том, что принимающие решения менеджеры испытывают затруднения с получением адекватной информации и прогнозированием внешних тенденций. Неопределенность внешней среды отражается на организации следующим образом:

1. *Возрастают различия между отделами.* В неопределенной внешней среде каждый из основных отделов организации (маркетинговый, производственный, исследовательский) фокусируется на собственных задачах и секторах внешней среды и, следовательно, отделяет себя от других (относительно целей, ориентации задач и временных горизонтов).¹⁵ Автономная деятельность отделов приводит к возникновению барьеров между ними.
2. *Организация испытывает потребность в повышении уровня согласования деятельности отделов.* Дополнительные различия требуют усиления внимания к горизонтальной координации, направленной на усиление взаимосвязей между отделами и преодоление различий в их целях и ориентации.
3. *Организация должна адаптироваться к изменениям.* Компании необходимо проявлять гибкость, чувствительность к внешним изменениям. Инновации в товарах и технологиях требуют кооперации между отделами, что предполагает повышенное внимание к координации. Для повышения степени последней используются команды, менеджеры проектов и горизонтальная обработка информации.

Ситуационные взаимосвязи между внешней неопределенностью и структурным подходом отражены на рис. 11.7. Относительно стабильной внешней среде наиболее адекватна традиционная организационная структура с акцентом на вертикальное управление. В данных обстоятельствах практически отсутствует необходимость в изменениях, более тесной координации или повышении гибкости; акцент может делаться на специализацию, централизованное принятие решений и широкомасштабный контроль. Если же изменчивость внешней среды относительно велика, более предпочтительной является горизонтальная структура с акцентом на команды и специальные группы. Вертикальные структурные характеристики (специализация, централизация и формализованные процедуры) должны быть переведены в горизонтальную плоскость, т. е. на низшие уровни иерархии. В изменчивом окружении организация обрабатывает информацию по мере ее

сделать его частью *General Motors*», — утверждает Рональд Зарелла, президент *GM* в Северной Америке. Следовательно, *Saturn* должен был лишиться независимости, а простых работников необходимо было отстранить от участия в решениях о разработках, производстве и сбыте автомобилей, а менеджеров конструкторского отдела департаментов производства и маркетинга переподчинить соответствующим руководителям из штаб-квартиры *GM*. Президент *Saturn* теперь исполняет роль управляющего заводом и подотчетен вице-президенту *GM*. Все сколько-нибудь существенные для деятельности подразделения решения принимаются в штаб-квартире корпорации. Некоторые рабочие ностальгируют по былым временам, однако руководство *GM* уверено в правильности выбранной структуры. «[Сегодня] небольшая автомобильная фирма неспособна выжить в одиночку, — говорит Ричард Лефав, первый президент *Saturn*. — Требуется "старший брат", который "подкинет" такие ресурсы, как конструирование, закупки, финансы, сбыт».¹⁴

Структура отражает внешнюю среду

В гл. 3 мы обсуждали природу неопределенности внешней среды и пришли к выводу о том, что принимающие решения менеджеры испытывают затруднения с получением адекватной информации и прогнозированием внешних тенденций. Неопределенность внешней среды отражается на организации следующим образом:

1. *Возрастают различия между отделами.* В неопределенной внешней среде каждый из основных отделов организации (маркетинговый, производственный, исследовательский) фокусируется на собственных задачах и секторах внешней среды и, следовательно, отделяет себя от других (относительно целей, ориентации задач и временных горизонтов).¹⁵ Автономная деятельность отделов приводит к возникновению барьеров между ними.
2. *Организация испытывает потребность в повышении уровня согласования деятельности отделов.* Дополнительные различия требуют усиления внимания к горизонтальной координации, направленной на усиление взаимосвязей между отделами и преодоление различий в их целях и ориентации.
3. *Организация должна адаптироваться к изменениям.* Компании необходимо проявлять гибкость, чувствительность к внешним изменениям. Инновации в товарах и технологиях требуют кооперации между отделами, что предполагает повышенное внимание к координации. Для повышения степени последней используются команды, менеджеры проектов и горизонтальная обработка информации.

Ситуационные взаимосвязи между внешней неопределенностью и структурным подходом отражены на рис. 11.7. Относительно стабильной внешней среде наиболее адекватна традиционная организационная структура с акцентом на вертикальное управление. В данных обстоятельствах практически отсутствует необходимость в изменениях, более тесной координации или повышении гибкости; акцент может делаться на специализацию, централизованное принятие решений и широкомасштабный контроль. Если же изменчивость внешней среды относительно велика, более предпочтительной является горизонтальная структура с акцентом на команды и специальные группы. Вертикальные структурные характеристики (специализация, централизация и формализованные процедуры) должны быть переведены в горизонтальную плоскость, т. е. на низшие уровни иерархии. В изменчивом окружении организация обрабатывает информацию по мере ее

		Структура	
		Вертикальная	Горизонтальная
Внешняя среда	Неопределенная (нестабильная)	Неправильное сочетание: вертикальная структура в нестабильной среде; чрезмерная жесткость структуры	Правильное сочетание: горизонтальная структура в нестабильной среде
	Определенная (стабильная)	Правильное сочетание: вертикальная структура в стабильной среде	Неправильное сочетание: горизонтальная структура в стабильной среде; чрезмерно свободная структура

Рис. 11.7. Взаимосвязь внешней среды и организационной структуры

поступления; подразделения должны объединять свои усилия, а процесс принятия решений децентрализуется — ответственность возлагается на работающие над конкретными проблемами команды и специальные группы. В качестве прекрасного примера взаимосвязи между структурой и внешней средой можно привести работу на взлетно-посадочной палубе атомного авианосца США «Дуайт Эйзенхауэр».

АВИАНОСЕЦ «ДУАЙТ ЭЙЗЕНХАУЭР»

На авианесущих крейсерах типа «Дуайт Эйзенхауэр» потенциально могут происходить тысячи аварий. Взлет и посадка самолета на скользкую палубу авианосца с атомным реактором — процедура сложнейшая, зависящая от многих факторов. Внезапный порыв ветра, механическая поломка, малейшая ошибка в системе связи — и жди беды. Но, как ни удивительно, все операции на взлетно-посадочной палубе осуществляются предельно четко, что позволяет свести к минимуму число несчастных случаев. Причины тому следует искать в организационной структуре.

На первый взгляд авианосец имеет жесткую иерархическую структуру: капитан отдает приказы старшему помощнику, старпом — помощникам, помощники — энсиам и так далее по воинской иерархии. Командная цепочка строго определена, причем приказы должны исполняться точно, беспрекословно и в срок. Степень формализации очень высока: любой операции предписывается стандартный порядок действий. Однако в наиболее напряженных ситуациях, таких как взлет и посадка самолетов (на учениях или в реальной боевой ситуации, не важно), происходит удивительная вещь. В эти моменты иерархия как бы растворяется, превращается в свободную, коллаборативную структуру, в которой матросы и офицеры работают рука об руку, как коллеги. Совместно они выбирают оптимальный порядок действий, а руководство берет на себя тот, кто обладает наибольшим опытом в данной области независимо от звания или должности. Никто не задумывается об инструкциях или субординации, ибо единственный приоритет — обеспечение безопасности. Истребители садятся каждые 60 секунд, так что времени на отправку предложений «наверх» и ожидание решений просто нет. Считается, что проблему должен исправить первый, кто ее заметит. В чрезвычайной ситуации любой член экипажа вправе (точнее, обязан) прекратить полеты.¹⁶

Так, на конвейере (рутинный характер рабочих заданий) под началом мастера могут находиться до 48 работников. При единичном и непрерывном производстве на одного менеджера первой линии приходится меньшее число подчиненных, поскольку за ними требуется более пристальное наблюдение. В целом фирмы с мелкосерийным и непрерывным производством имеют более свободную, гибкую структуру, а компании с массовым производством — жесткую, вертикальную.

Таблица 11.1

Взаимосвязи производственных технологий и организационных структур

	Производственная технология		
	мелкосерийное производство	крупносерийное производство	непрерывное производство
Техническая сложность производственной технологии	Низкая	Средняя	Высокая
Организационная структура:			
Формализация	Низкая	Высокая	Низкая
Централизация	Низкая	Высокая	Низкая
Доля высших администраторов в общей численности сотрудников	Низкая	Средняя	Высокая
Соотношение численности вспомогательного персонала и сотрудников основного производства	1/9	1/4	1/1
Норма управляемости менеджеров первой линии (мастеров)	23	48	15
Коммуникации:			
Письменные (вертикальные)	Небольшая доля	Преимущественно	Небольшая доля
Устные (горизонтальные)	Преимущественно	Небольшая доля	Преимущественно
Структура в целом	Гибкая	Жесткая	Гибкая

Источник: Joan Woodward, «Industry Organization Theory and Practice» (London, Oxford University Press, 1965).

Дж. Вудворд пришла к важному выводу: «Разные технологии предполагают различные требования к людям и организациям, удовлетворение которых предполагает соответствующие структуры».²⁰ Взаимосвязи структур и технологий оказывают прямое влияние на результаты деятельности организации.

Технологии в сфере услуг. Значение организаций сферы услуг постоянно возрастает. Так, в США на протяжении последних двух десятилетий число новых рабочих мест в организациях сферы услуг постоянно опережает заполняемые вакансии в производственных компаниях. Соответственно проводятся исследования структурных характеристик сервисных организаций: консалтинговых компаний, юридических фирм, брокерских домов, авиакомпаний, гостиниц, рекламных агентств, парков развлечений, образовательных учреждений. Распространенные в сфере услуг технологии применяются также в некоторых отделах крупных корпораций, в том числе и производственных фирмах. Например, в компании *Ford Motor* услуги предоставляют юридический, кадровый, финансовый отделы и отдел рыночных исследований. Поэтому структура и цели каждого из них должны соответствовать не технологиям автомобилестроительного производства, а технологии предоставления услуг. **Технологии сервиса** имеют следующую специфику:

1. **Неосвязаемость выпуска.** Результаты деятельности компании из сферы услуг неосвязаемы. Услуги не вещественны и в отличие от материальных благ не сохраняемы, они либо потребляются в момент оказания, либо безвозвратно утрачиваются.
2. **Непосредственный контакт с потребителями.** Оказание и получение услуги предполагают непосредственное взаимодействие сотрудника фирмы и клиента. Предоставление и потребление услуги происходят одновременно. В производственной фирме технические работники отделены от заказчиков и, следовательно, не вступают в прямые контакты.

Одна из отличительных черт технологии обслуживания, непосредственное влияющая на структуру организации, — необходимость тесных взаимодействий работника и потребителя. Структурные характеристики сервисных организаций во многом схожи с представленными в табл. 11.1 отличительными чертами непрерывного производства. Сервисные фирмы, как правило, имеют гибкую, неформальную, децентрализованную структуру. Они отличаются высокой степенью горизонтальных коммуникаций, так как обслуживание клиентов и решение проблем требуют общего использования информации и ресурсов. Сервисные точки рассредоточены, следовательно, каждая бизнес-единица относительно невелика и располагается в непосредственной близости к основным потребителям. Например, банки, гостиницы, кафе быстрого питания и медицинские центры имеют свои филиалы в различных регионах.

Некоторые виды услуг допускают разбиение на операции, т. е. работники могут следовать определенной последовательности правил и процедур. Например, в *McDonald's* приняты жесткие правила и процедуры обслуживания потребителей, а в гостиницах *Marriott* действуют жесткие предписания по уборке номеров. В случае, когда услуги могут быть стандартизованы, добиться высокой эффективности позволяет жесткая централизованная структура, однако в целом предприятия сферы услуг тяготеют к более гибким и децентрализованным структурам.

Цифровые технологии. Они характеризуются использованием Интернета и других цифровых процессов для осуществления (поддержки) основной деятельности. Деятельность э-коммерческой организации может быть самой разной: *Amazon.com* предлагает посетителям своего сайта приобрести книги и другие потребительские

товары, *eBay* устраивает онлайн-аукционы, *Yahoo!* обеспечивает поиск web-ресурсов, *Priceline.com* позволяет потребителям самим указывать цены и ведет переговоры с партнерскими организациями от их имени. Все это примеры фирм, для которых цифровые технологии являются основой бизнеса в целом. Кроме того, онлайн-операции на корпоративном уровне (транзакции с поставщиками и партнерами) осуществляют и такие крупные компании, как *General Electric*, *Dell Computer*, *Ford Motor*.

Как и сервисные фирмы, использующие цифровые технологии организации чаще всего оказываются гибкими и децентрализованными. Повышенное внимание к горизонтальным процессам, а не функциям и отделам объясняется самой природой быстро изменяющегося «цифрового мира». Следовательно, такие компании часто организуются по сетевому или виртуальному принципу. Собственно говоря, цифровые технологии как раз и лежат в основе новых горизонтальных форм, связывающих покупателей, поставщиков и партнеров в единую организационную сеть, где усилия всех частей направлены на достижение общей цели. С помощью электронных связей осуществляется и формирование команд. Например, для решения покупательской проблемы сотрудник может отправить электронные сообщения другим работникам организации и внешним специалистам, быстро сформировать виртуальную команду и найти решение. Другими словами, цифровые технологии способствуют *беспрепятственности* — свободному движению информации и рабочих процессов между различными членами организации. Формализация и централизация невелики, а работники объединяются в команды и в ответ на изменения потребностей могут самостоятельно принимать решения. Доля вербальных и электронных коммуникаций, напротив, высока, причем как в вертикальной, так и в горизонтальной плоскости в силу огромного значения оперативной информации. В цифровом мире преимущество получает тот, кто первым идентифицирует открывшиеся возможности и быстро использует их, что требует экстраординарной открытости и гибкости.

Структура следует за рабочим потоком

Структура организации во многом определяется *взаимозависимостями* ее *рабочих потоков*. Под *взаимозависимостью* понимается степень их подчиненности друг другу в смысле необходимых для выполнения поставленных задач ресурсов или материалов. Слабая взаимозависимость означает, что отделы выполняют работу автономно и не испытывают настоятельных потребностей в координации или обмене материалами. При сильной взаимозависимости отделы должны постоянно обмениваться информацией и ресурсами. На рис. 11.8 представлены различные формы влияющих на организационную структуру взаимозависимостей.²¹

Картельная взаимозависимость. *Картельная взаимозависимость* предполагает, что, являясь частью организации и внося свой вклад в производство совместного продукта, каждый из отделов (подразделений) обладает относительной независимостью, так как они выполняют не пересекающиеся задачи. Пример — деятельность региональных отделений банков, черпающих финансовые ресурсы из общего источника, но не взаимодействующих друг с другом.

Последовательная взаимозависимость. При *последовательной взаимозависимости* результат работы одного отдела (подразделения) становится отправной

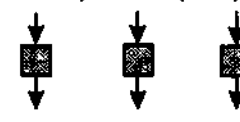
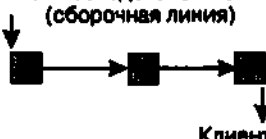
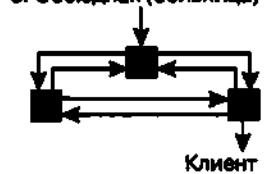
Форма взаимозависимости	Элементы адекватной координации
1. Картельная (банк)  Клиенты	♦ Управленческая цепочка ♦ Стандартные процедуры ♦ Правила и инструкции
2. Последовательная (сборочная линия)  Клиент	♦ Планы и графики ♦ Регулярные собрания ♦ Интегрирующие роли
3. Обоюдная (больница)  Клиент	♦ Внеплановые собрания ♦ Команды ♦ Специальные группы ♦ Менеджер проекта

Рис. 11.6. Типология взаимозависимости отделов и координации их деятельности

точкой для другого. Примером последовательной зависимости является технология сборочного конвейера в автомобильной промышленности. Данная взаимозависимость является более тесной, чем картельная, так как отделы обмениваются ресурсами и существенно зависят один от другого.

Обоюдная взаимозависимость. Высшим уровнем зависимости является *обоюдная взаимозависимость*, когда результат операции А является началом операции Б, а итог операции Б является исходным пунктом операции А. Например, в больницах необходима координация посещений пациентом специалистов (хирурга, терапевта, кардиолога и т. п.), по результатам которых и делается заключение о его здоровье.

Связь со структурой. При наличии картельной взаимозависимости координация между отделами осуществляется относительно легко. Менеджмент разрабатывает стандартные процедуры, правила и инструкции, которые обеспечивают одинаковые показатели выполнения рабочих заданий во всех подразделениях. Координировать работу последовательно взаимозависимых подразделений сложнее, поскольку здесь планирование и построение графика движения ресурсов и конечных продуктов требуют учета интересов всех отделов. Оперативная координация предполагает проведение плановых собраний и личных встреч менеджеров по вопросам взаимодействий отделов. Наиболее сложно согласовывать деятельность обоюдозависимых отделов, которые должны располагаться в непосредственной близости друг от друга. Структурные механизмы координации включают команды, специальные группы, внеплановые собрания и, возможно, менеджеров-интеграторов, ответственных за ежедневное согласование взаимодействий.

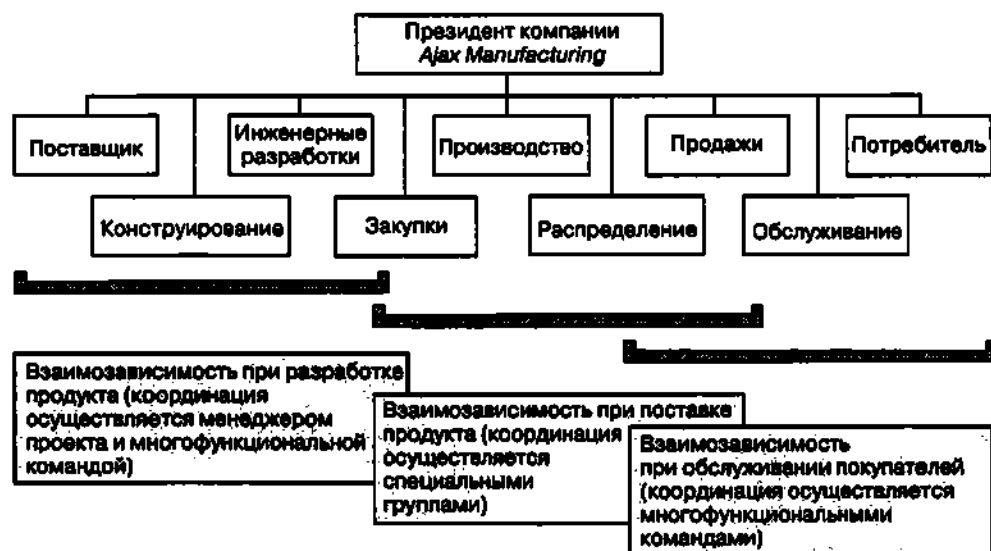


Рис. 11.9. Взаимозависимость между разработкой, поставкой товаров и обслуживанием потребителей

Источник: John F. Rockart and James E. Short, «IT in the 1990s: Managing Organizational Interdependence», *Sloan Management Review* (Winter 1989), 7–17.

В большинстве организаций степень взаимозависимости отделов различна (от обособленной до картельной). Например, на рис. 11.9 схематически представлена обособная взаимозависимость ряда отделов компании, специализирующихся на разработке и поставке товаров, а также обслуживании заказчиков. Конструкторский и закупочный отделы во многих случаях могут действовать независимо друг от друга, но при разработке и продвижении нового продукта их усилия должны быть скоординированы. Обеспечение своевременных поставок товаров требует координации деятельности отделов закупок и отдела распределения. Поставщики и покупатели компании также взаимозависимы, и в некоторых организациях они могут быть членами единой команды.

Управленческое решение

Вернемся к компании *Motorola*, о проблемах которой рассказывалось в начале этой главы. Очевидно, что источником ее проблем были слабость горизонтальных коммуникаций и низкий уровень сотрудничества. Кристофер Галвин совместно с другими топ-менеджерами компании задумал осуществить полный переворот, превратить *Motorola* в организацию нового типа, способную адаптироваться к стремительным изменениям современной цифровой эпохи. Чтобы повысить степень горизонтальной коммуникации и сотрудничества, 30 отделений компании, выпускавших мобильные телефоны, беспроводное и спутниковое оборудование, кабельные модемы и пр., были объединены в одно крупное подразделение по выпуску средств связи. Теперь заработная плата менеджеров зависит от того, насколько они умеют работать сообща. Перед подразделением поставлена задача

обеспечения потребителям беспрепятственного доступа в Интернет самыми разными способами: при помощи мобильного телефона, пейджера, модема или некоего нового, находящегося в стадии разработки устройства. Далее, в компании появились две горизонтальные структурные единицы. Одна из них координирует весь коммуникационный бизнес и обеспечивает удовлетворение потребностей потребителей. На другую единицу возложена ответственность за согласованное применение интернет-стратегий во всех видах бизнеса компании. Основная цель К. Галвина состоит в том, чтобы разрушить укоренившуюся в Motorola культуру взаимной конкуренции и сформировать новую, в которой общее благо превалирует над интересами отделов.

Внедрение новой структуры подтолкнуло менеджеров *Motorola* к созданию партнерств с ведущими игроками «интернет-отрасли» *Cisco Systems*, *Yahoo!*, *America Online* и *Amazon.com*. Кроме того, *Motorola* обеспечивает доступ в корпоративную информационную сеть наиболее крупным покупателям, которые таким образом помогают в формировании стратегии компании. Выбор более гибкой, горизонтальной структуры отражает три фактора: стратегию *Motorola* (дифференцирование за счет инновационных, обеспечивающих беспроводной доступ в Интернет товаров), потребность в оперативном отклике на происходящие во внешней среде перемены, сложность и изменчивость цифровых технологий. Результаты этого выбора говорят сами за себя. *Motorola* опередила конкурентов в выпуске телефонов с web-браузерами, а качество и технологическая «продвинутость» ее изделий производят сильное впечатление на покупателей. Акцент на горизонтальных коммуникациях и сотрудничестве как внутри компании, так и за ее пределами вернули *Motorola* былые могущество и славу.

Вопросы

1. Туристическая компания *Carnival Cruise Lines* организует морские круизы для клиентов со средним достатком. Фирма, владеющая несколькими судами, не предлагает роскошных круизов, а работает по принципу «много туристов/низкая цена». Какую организационную структуру вы рекомендовали бы создать на кораблях компании?
2. Зависит ли структура организации от ее стратегии (дифференцирование или лидерство по издержкам)?
3. В данной главе утверждается, что структура организации должна соответствовать стратегии. Некоторые ученые оспаривают этот тезис. Разделяете ли вы наше убеждение?
4. Дайте определения и приведите примеры трех уровней взаимозависимости отделов.
5. Некоторые исследователи не согласны с утверждением о том, что сегодня, вследствие стремительных изменений, взаимозависимость внутри организации сильнее, чем 15 лет назад. В таком случае, что можно сказать о современных структурах организаций в сравнении со структурами 15-летней давности?
6. Какими навыками должен обладать хороший менеджер проектов? Как вы думаете, почему так много современных компаний организуют свою деятельность именно вокруг проектов?

7. Подумайте, почему оперирующим в неопределенной внешней среде организациям требуется больше горизонтальных взаимоотношений, чем в стабильной среде?
8. Почему в современных обучающихся организациях, в отличие от традиционных вертикальных структур, во главу угла ставятся наделение работников полномочиями, открытость информации и такие культурные ценности, как минимум границ и равенство?
9. В чем состоят различия между технологиями производства и сервиса? Какие из них используют университет, магазин низких цен и детский сад? Как вы думаете, чем отличается структура сервисной организации от структуры производственной компании?
10. Цифровые технологии занимают все более важное место в бизнесе. Как это влияет на организационную структуру? Можно ли утверждать, что организационная структура интернет-компании наподобие *eBay*, которая всю свою деятельность осуществляет в Сети, должна отличаться от структуры обычной компании, например *General Electric*? Почему?

Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте

Гибкость или жесткость?

Возьмите интервью у работников вашего университета (декана или секретаря). Попросите их ответить на приведенные ниже тринадцать вопросов о его/ее работе и организационных условиях.

	Полностью согласен			Совершенно не согласен	
	5	4	3	2	1
1. Вашу работу можно рассматривать как однообразную	5	4	3	2	1
2. Выполнение большинства ваших рабочих задач предполагает соблюдение установленных правил	5	4	3	2	1
3. Ваша работа отличается разнообразием и частыми исключениями из правил	1	2	3	4	5
4. Связь с руководством осуществляется не через инструкции и указания, а в виде совета или передачи информации	1	2	3	4	5
5. Вам помогают в работе коллеги и начальство	1	2	3	4	5
6. Вы очень редко обмениваетесь идеями или информацией с людьми, которые выполняют не связанные с вашими рабочими заданиями обязанности	5	4	3	2	1
7. Решения, связанные с вашей работой, принимает руководство	5	4	3	2	1
8. Сотрудники вашего уровня, как правило, самостоятельно формулируют свое рабочее задание на день	1	2	3	4	5
9. Линии полномочий точно и четко определены	5	4	3	2	1

	Полностью согласен			Совершенно не согласен	
	1	2	3	4	5
10. Стиль руководства носит скорее демократический, нежели автократический характер	1	2	3	4	5
11. Каждый сотрудник руководствуется должностными инструкциями	5	4	3	2	1
12. Сотрудники понимают работу друг друга и часто выполняют разные задачи	1	2	3	4	5
13. Сборники должностных инструкций доступны в любой момент	5	4	3	2	1
Общая сумма баллов					

52 и более баллов: человек работает в организации с органической структурой, которая часто ассоциируется с неустойчивым окружением, организационной гибкостью и технологией мелкосерийного производства. Люди, работающие в этой структуре, наделены относительно широкими правами. В этом направлении развиваются многие современные организации.

26 и менее баллов: механистическая или «жесткая» структура, использующая традиционное управление и функциональную специализацию, характерные для стабильного окружения и технологии однообразного или массового производства. Сотрудники, работающие в этой структуре, ощущают ограниченность своих прав.

Обсудите все «за» и «против» гибкой и жесткой структур. Соответствует ли структура организации, в которой работает ваш собеседник, природе ее внешней среды, ее размерам, стратегическим целям и технологии? Позволит ли изменение структуры добиться повышения эффективности ее деятельности?

Практика менеджмента: этическая дилемма

«Добровольные» пожертвования

Рени Вашингтон гордилась тем, что по окончании колледжа ее пригласили на работу в корпорацию *Standol*. Кроме безупречной репутации защитника окружающей среды компания славилась активным участием в различных гражданских и культурных общественных мероприятиях. Когда было объявлено о начале благотворительной кампании «Рука помощи», мисс Р. Вашингтон записалась в волонтеры. Однако вскоре она пожалела о своем решении.

Координатор волонтеров получил памятку, в которой говорилось, что от каждого сотрудника фирмы ожидается денежное пожертвование. Работа Рени как раз и заключалась в сборе средств. В памятке указывалось, что координаторы должны собрать некую сумму, а если они не выполнят задание, им придется покрыть недостающую разницу из собственного кармана. От работников, которых она просила делать взносы, Р. Вашингтон выслушивала бесконечные истории о жизненных трудностях. Со своей стороны руководство рекомендовало ей «давить» на не желающих раскошеливаться коллег. Постепенно ее чувства гордости и восхищения проектом улетучивались.

Рени задумалась, а стоит ли безупречная репутация активного благотворителя того раздражения и возмущения, которое это «добросердечие» вызывало в рабочих *Standol*. Возможно, в отсутствие давления со стороны менеджмента они жертво-

вали бы большие деньги? У Рени возникли предложения по изменению системы, но, опасаясь за свою карьеру в *Standol*, она предпочла не проявлять инициативу.

Что бы сделали вы?

1. Согласились с традиционным способом сбора средств, кляня компанию за то, что она ставит сотрудника в положение «плохого человека».
2. Решили бы собирать исключительно добровольные взносы, отказываясь возмещать разницу между «планом» и «фактом» из собственного кармана. Если руководство будет недовольно, поделились бы опытом «принудительной» благотворительности с прессой.
3. Предложили бы изменить систему сбора средств: пожертвования должны быть добровольными, а не навязанными сверху.

Сетевой серфинг

1. Программное обеспечение управления проектами. Воспользуйтесь ссылкой <http://www.infogoal.com/pmc/pmcsur.htm>, изучите размещенную на сайте информацию о различных программах управления проектами и ответьте на следующие вопросы. (а) Как классифицируются многочисленные программы управления проектами? (б) Для управления какими тремя типами проектов применяются данные программы? Далее зайдите на <http://www.microsoft.com/office/project/evaluation/tour/default.htm> и воспользуйтесь «экскурсией» по программе «Microsoft Project 2000» и ее возможностям. (Если указанная ссылка недоступна, проведите поиск на сайте по ключевым словам «Microsoft Project tour».)
2. Рейтинжиниринг. Web-сайт *@BRINT.com* рекомендуют такие издания, как «The Wall Street Journal», «Harvard Business Publishing», «Fortune», «Fast Company», «Forbes», «CIO», «Computerworld», «InfoWorld». Посетите сайт по адресу <http://www.brint.com/interest.html>, изучите информацию о рейтинжиниринге и подготовьте доклад на 1–2 страницы с примерами организаций, прошедших этот процесс.
3. Технологии производства. На перечисленных ниже Web-сайтах предлагаются виртуальные экскурсии по производственным отделам предприятий. В некоторых случаях для панорамного обзора потребуется специальная программа-плагин, которую вам будет предложено загрузить на свой компьютер. Посетите все четыре сайта и будьте готовы обсудить с (другими) студентами то, что вы узнали о производственных технологиях за время экскурсий.
http://breesepublishing.paradocs.com/breesepub_files/vtour_balcony.htm
http://breesepublishing.paradocs.com/breesepub_files/tour.htm
<http://www.jliebfoods.com/plant.htm>
<http://virtualtours.bp.com/floridariver/default.htm>
<http://www.apsoutsource.com/tour.html>

Критический анализ

Производственная компания *Malard*

Компания *Malard Manufacturing* выпускает регулирующие клапаны для газовых трубопроводов. Почти 1400 работников компании производят стандартные регулирующие клапаны, успешно выдерживающие ценовую конкуренцию. Однако,

как только встает вопрос о производстве нового клапана, возникают проблемы. Инновации в электронике, металлургии и теории управления рабочими потоками требуют внедрения новых продуктов каждые год-два. А новинки вызывают конфликты и разногласия между отделами компании.

Рассмотрим процесс внедрения модели клапана «CV305». Как обычно, исследовательская группа разработала базовую конструкцию, на основе которой инженерный отдел изготовил образец контрольного клапана. Отдел закупок должен составить план приобретения комплектующих для начала производственного процесса. Производственный отдел отвечает за изготовление деталей и сборку клапанов, а отдел маркетинга — за реализацию продукции.

По мнению руководителей отделов, работу над «CV305» следует вести параллельно, а не последовательно. Специалисты по маркетингу хотели бы заранее получить опытные образцы, чтобы в ходе исследований узнать мнение заказчиков о новой конструкции. Производственники настаивают на том, чтобы новый клапан соответствовал имеющемуся оборудованию и был эффективен с точки зрения производственных расходов; они хотят ускорить разработку окончательных планов, чтобы успеть осуществить наладку оборудования. Конструкторам, с другой стороны, требуется достаточно времени на всестороннюю спецификацию.

Но в реальной действительности исследовательский и конструкторский отделы держат свои планы разработки в секрете, срывая графики работы коллег. Ряд руководителей отделов возглавили их совсем недавно и не имеют опыта внедрения новых товаров. М. Крандел, исполнительный вице-президент компании, придерживается жесткого стиля управления. Руководители отделов обязаны согласовывать с ней все важные решения, однако в случае с «CV305» ей не удастся удержать ситуацию под контролем. Круг ее полномочий настолько велик, что М. Крандел просто не имеет возможности контролировать все этапы разработки «CV305». 1 ноября М. Крандел получила служебную записку от начальника отдела маркетинга. В ней, в частности, говорилось:

«CV305» должен появиться на рынке немедленно. Дело не терпит отлагательства. Новый клапан нужен на рынке сейчас, поскольку торговые агенты докладывают, что наши постоянные клиенты «созрели» для обращения к конкурентам. «CV305» необходимо запустить в производство не более чем через 30 дней.

Вопросы

1. Как вы оцениваете соотношение между горизонтальной и вертикальной структурами в компании *Malard*? Насколько целесообразна система, когда руководители отделов по любому вопросу обращаются за помощью к исполнительному вице-президенту, а не друг к другу?
2. Будь вы на месте вице-президента *Malard*, как бы вы разрешили эту проблему? Что следует предпринять для того, чтобы начать производство «CV305» в течение 30 дней?
3. Какие структурные изменения позволят снять проблемы, связанные с будущими разработками новых товаров?

Примечания

¹ Roger O. Crockett, «A New Company Called Motorola», *BusinessWeek* (April 17, 2000), 86.

- ² *Richard L. Daft*, *Organization Theory and Design*, 5th ed., St. Paul, Minn.: West, 1995.
- ³ *Lee Iacocca*, *William Novak*, *Iacocca: An Autobiography*, New York: Phantom Books, 1984, 152–153.
- ⁴ *William J. Altier*, «Task Forces: An Effective Management Tool», *Management Review*, February 1987, 52–57.
- ⁵ *Henry Mintzberg*, *The Structure of Organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1979.
- ⁶ *Jeffrey A. Tannenbaum*, «Why Are Companies Paying Close Attention to This Toilet Maker?» (The Front Lines column), *The Wall Street Journal* (August 20, 1999), B1.
- ⁷ *Richard Koonce*, «Reengineering the Travel Game», *Government Executive* (May 1995), 28–34, 69–70.
- ⁸ *Erik Brynjolfsson*, *Amy Austin Renshaw*, and *Marshall Van Alstyne*, «The Matrix of Change», *Sloan Management Review* (Winter 1997), 37–54.
- ⁹ *Julie Carrick Dalton*, «Between the Lines: The Hard Truth about Open Book Management», *CFO* (March 1999), 58–64; *Alex Markels*, «The Wisdom of Chairman Ko», *Fast Company*, (November 1999), 258–276.
- ¹⁰ *Thomas A. Stewart*, «Three Rules for Managing in the Real-Time Economy», *Fortune* (May 1, 2000), 333–334.
- ¹¹ *Scott Kirsner*, «Every Day, It's a New Place», *Fast Company* (April–May 1998), 130–134.
- ¹² *Dorothy Leonard-Barton*, «The Factory as a Learning Laboratory», *Sloan Management Review* (Fall 1992), 23–38.
- ¹³ *Michael E. Porter*, *Competitive Strategy*, New York: Free Press, 1980, 36–46.
- ¹⁴ *Keith Bradsher*, «The Reality Behind the Slogan: Saturn Unit, Once a Maverick, Is Looking a Lot More Like GM», *The New York Times* (August 23, 2001), C1, C10.
- ¹⁵ *Paul R. Lawrence*, *Jay W. Lorsch*, *Organization and Environment*, Homewood, Ill.: Irwin, 1969.
- ¹⁶ *Robert Pool*, «In the Zero Luck Zone», *Forbes ASAP* (November 27, 2000), 85+.
- ¹⁷ Там же.
- ¹⁸ *Denise M. Rousseau*, *Robert A. Cooke*, «Technology and Structure: The Concrete, Abstract, and Activity Systems of Organizations», *Journal of Management*, 10 (1984), 345–361; *Charles Perrow*, «A Framework for the Comparative Analysis of Organizations», *American Sociological Review* 32, 1967, 194–208.
- ¹⁹ *Joan Woodward*, *Industrial Organizations: Theory and Practice*, London: Oxford University Press, 1965; *Joan Woodward*, *Management and Technology*, London: Her Majesty's Stationery Office, 1958.
- ²⁰ *Woodward*, *Industrial Organizations*, VI.
- ²¹ *James Thompson*, *Organizations in Action*, New York: McGraw-Hill, 1967.

Глава 12

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ И РАЗВИТИЕ

Краткое содержание главы

Изменения и современные условия бизнеса
Модель плановых организационных изменений
Движущие силы изменений
Необходимость изменений
Инициирование изменений
Поиск
Креативность
Защитники идей и венчурные команды
Осуществление изменений
Сопротивление переменам
Анализ силового поля
Тактика осуществления изменений
Типология плановых изменений
Технологические изменения
Изменения в товарах
Структурные изменения
Изменения в культуре/людях
Обучение и развитие
Организационное развитие

Учебные цели

Изучив эту главу, вы получите представление о:

1. Природе организационных изменений и силах, под влиянием которых они происходят.
2. Последовательности действий, определяющих успех перемен.
3. Методах осуществления организационных изменений.
4. Источниках сопротивления переменам.
5. Анализе силового поля и применении других, направленных на преодоление сопротивления изменениям тактических приемах.
6. Специфике изменений в технологии, товаре, структуре и культуре/людях.
7. Типологии и направлениях изменений.
8. Организационном развитии и большой интервенции.
9. Методе вовлечения больших групп.

Управленческая проблема

Компания *Corning Inc.* была создана почти 150 лет тому назад и долгое время находилась на гребне технологического прогресса. Например, именно в *Corning* была изобретена стеклянная оболочка для лампочки Томаса Эдисона, усовершенствованы процессы массового производства телевизионных кинескопов, созданы первые волоконно-оптические кабели. Однако в середине 1990-х гг. трудно было сказать, встретит ли *Corning* новый век. Компании принадлежало 50% акций совместного предприятия *Dow Corning*, обанкротившегося в результате процесса по делу о женских силиконовых имплантатах. Буквально за одну ночь *Corning* лишилась 25% своей прибыли. Доходы подразделения по выпуску кухонных принадлежностей сокращались из-за неблагоприятной политики розничных гигантов *Wal-Mart* и *Target*, требовавших снижения цены на 5% ежегодно. Чтобы хоть как-то увеличить объемы продаж, менеджеры призывали улучшать качество, но особых результатов это не давало, во всяком случае в краткосрочной перспективе. Так продолжалось до тех пор, пока во главе компании не встал Роджер Акерман, работавший в *Corning* с 1962 г. Он-то знал, что компании требуются инновации. Необходимо было как можно быстрее выпустить на рынок новые товары.

Будь вы на месте Р. Акермана, какими методами вы воспользовались бы для того, чтобы изменить ситуацию в Corning? Как стимулировать новаторство и как сделать так, чтобы новые идеи превращались в новые товары?

Р. Акерман и компания *Corning* не одиноки в своих проблемах. Любая организация время от времени сталкивается с необходимостью измениться быстро и кардинально. От того, сумеет ли она это сделать, зависит ее судьба. Иногда необходимость в изменении вызывается внешними силами. Иногда менеджеры сами решают осуществить перемены в компании, но не знают, как это сделать. Недостаток инноваций внутри организации — это одна из наиболее распространенных и серьезных проблем современного бизнеса США и Канады. Стремящаяся к успеху организация «обречена» на разного рода перемены (совершенствование технологий производства, разработку новых товаров, внедрение новых административных систем, повышение квалификации персонала).

В чем смысл организационных изменений? Посмотрим на проблему вот с какой стороны: в детстве и юности наши родители не имели ни цифровых фото- и видеокамер, ни электронной почты, ни ноутбуков, ни DVD, ни сотовых телефонов с доступом в Интернет, ни возможности совершать покупки в онлайн-режиме. Производители новейших продуктов процветают, а те, кто поставляет на рынок выходящие из моды товары и технологии, едва сводят концы с концами. Преуспевающие фирмы стараются обеспечить непрерывный поток новых разработок. Например, *Kyocera Wireless Corporation* разработала устройство, совмещающее в себе возможности мобильного телефона класса *high-end* и карманного компьютера типа «Palm», и все это — в стильном корпусе размером не более колоды карт. Даже с учетом достаточно высокой цены (\$500) спрос на «Smartphone» оказался насколько высок, что *Kyocera* едва успевала выполнять заказы. Инженеры автомобильных компаний *DaimlerChrysler*, *General Motors* и *Toyota* осваивают технологию топливных элементов, так что в перспективе двигателю внутреннего сгорания грозит судьба его предшественника — парового двигателя. Фармацевтические

и биотехнологические фирмы всего мира заняты поиском новых лекарств и вакцин от таких заболеваний, как СПИД и рак. Организации, которые в этом процессе добиваются успеха, получают и прибыль, и признание общества.

Организационные изменения определяются как освоение компанией новых идей или моделей поведения.¹ Из этой главы вы узнаете о том, как создать компанию, которая будет реагировать на внешние перемены посредством изменений внутри себя и организационного развития. Прежде всего мы рассмотрим основные движущие силы организационных изменений, а затем — роль менеджмента в инициировании и осуществлении перемен. И наконец, мы познакомимся с основными типами изменений (в технологии, товаре, структуре, культуре/людях) и методами осуществления каждого из них.

Изменения и современные условия бизнеса

Если современная организация стремится не только к выживанию, но к развитию, ей необходимо постоянно адаптироваться к изменениям во внешней среде. Как уже было сказано в гл. 2, одним из важнейших факторов изменений нашего времени являются современные условия бизнеса, когда большое значение приобретают идеи, информация и взаимоотношения. Многие изменения происходят под влиянием новых информационных технологий и Интернета. Новые веяния, такие как э-бизнес, планирование ресурсов предприятия и управление знаниями, требуют глубочайших изменений в организации. Все это часто ведет к образованию того, что называют *обучающейся организацией*, средоточием непрерывного организационного обучения и изменения.

В предыдущей главе мы уже говорили, что в современной обучающейся организации все сотрудники участвуют в решении проблем и непрерывном совершенствовании на базе собственного опыта. Различные элементы обучающейся организации (см. гл. 11) взаимодействуют между собой так, что каждый из них реагирует и влияет на все остальные, и в целом этот процесс направлен на соответствие организации современной цифровой эпохи. Например, *горизонтальная структура* устраняет границы внутри организации, а равно и между компаниями. Это способствует совместному обучению и развитию. Кроме беспрепятственности для этого необходимо делегирование полномочий, обмен информацией и культура. *Делегирование (наделение полномочиями)* не только означает получение работниками определенной степени свободы, но и возлагает на них дополнительную ответственность, побуждает к сотрудничеству и активному участию в реализации избранной стратегии на благо всей организации. Новое понимание *культуры* требует переосмысления ролей, процессов и ценностей, разрушения барьеров между отделами с тем, чтобы каждый сотрудник имел доступ к значимой для него информации, и с тем, чтобы каждый работник был готов к совместному труду. От руководителей организации требуется обеспечить *обмен информацией* между служащими, поставщиками и потребителями, нередко подталкивающими компанию к культурным и структурным изменениям. *Стратегия* компании взаимосвязана с ее структурой и культурой, а значит, и в ней необходимы изменения, и прежде всего кардинальные перемены в организации бизнеса и направлении стратегических инициатив (не только нисходящие, но и восходящие инициативы). Последние могут возникать также на основе связей с покупателями и партнерскими организациями.

В обучающейся организации одновременно происходят плановые изменения двух типов: *инкрементные изменения* (усилия организации по постепенному совершенствованию операционных и рабочих процессов в различных подразделениях компании) и *трансформационные изменения* (реорганизация и обновление компании в целом). Изменения, в особенности трансформационного типа, даются нелегко. Тем не менее менеджеры могут научиться предугадывать изменения и осуществлять их.

Модель плановых организационных изменений

Изменениями можно и должно управлять. Анализируя внешние тенденции, образцы для подражания и современные требования, руководители планируют изменения, направленные на повышение гибкости организации, развитие ее способности адаптироваться к требованиям внешней среды, использовать открывающиеся возможности. Вина за неготовность организации к переменам, за ее неумение прогнозировать новые тенденции или приспособиться к ним ложится исключительно на менеджмент.

Общая модель планирования изменений представлена на рис. 12.1. Последовательность процесса изменений определяется действием четырех факторов: внутренними и внешними силами, обуславливающими перемены; осознанием необходимости перемен менеджментом организации, идентифицирующим эти силы; инициированию изменений после осознания этой необходимости; осуществлением изменений. Конкретная форма любого из этих действий детерминируется организацией и принятым в ней стилем управления.

Движущие силы перемен

Движущие силы организационных изменений существуют как внутри организации, так и вне ее.

Внешние силы. В гл. 3 и 4 мы упоминали, что внешние воздействующие на организацию силы формируются во всех секторах внешней среды (потребители,

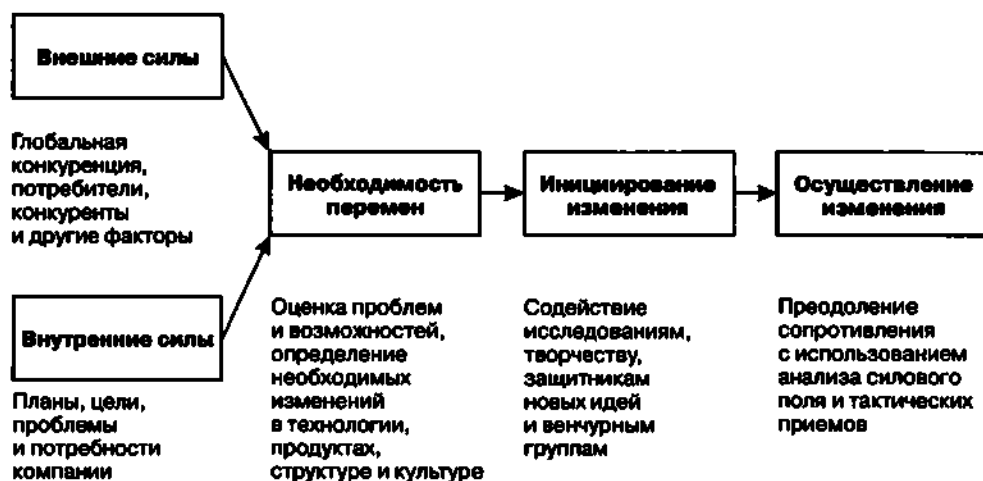


Рис. 12.1. Модель последовательности предшествующих переменам событий

конкуренты, технологии, национальная экономика, международная сфера). К примеру, изменение потребностей покупателей заставило компанию-поставщика автомобильных комплектующих *Delphi Automotive Systems* полностью модифицировать производство каталитических нейтрализаторов выхлопных газов. Менеджеры установили, что традиционная сборочная линия на заводе компании в г. Ок-Крик, штат Висконсин, слишком медлительна и негибка. Это не отвечало потребностям заказчиков, требовавших кастомизации «катализаторов» под свои разнообразные нужды. Теперь конвейера на заводе нет, а есть гибкие производственные модули. В каждом из них работает несколько человек и полностью изготавливается определенная модель нейтрализатора. Команды рабочих вправе самостоятельно составлять графики работы, осуществлять контроль качества и контактировать с покупателями. Новая система позволила сократить издержки, повысить гибкость и резко увеличить темпы производства. Кроме того, рабочие теперь постоянно выдвигают идеи по совершенствованию продукции, так как несут ответственность за изготовление всего изделия, а не за какую-то отдельную операцию.

Внутренние силы. Внутренние движущие силы перемен возникают из деятельности самой организации и принимаемых в ней управленческих решений. Если высшее руководство выбирает стратегию роста, внутренняя деятельность организации должна быть перестроена и переориентирована на достижение поставленной цели (создаются новые отделы, внедряются новые технологии). В качестве внутренних, побуждающих к организационным изменениям сил могут рассматриваться требования работников, профсоюзов, низкие показатели производительности. К примеру, в нью-йоркской юридической фирме *Cadwalader, Wickersham and Taft* молодые партнеры жаловались на устаревшие подходы к ведению бизнеса. Это послужило поводом для ряда изменений: убыточные методы работы были ликвидированы, архаичные — заменены более современными, а система оплаты изменилась таким образом, чтобы создавать конкуренцию между партнерами. Благодаря этому стоящая на грани банкротства компания превратилась в одну из самых востребованных на Уолл-стрит фирм.

Необходимость изменений

Итак, под воздействием внутренних и внешних сил менеджмент осознает необходимость перемен внутри организации (рис. 12.1). Тут следует заметить, что многие люди не хотят ничего менять до тех пор, пока не убедятся в существовании реальной проблемы или кризиса. Например, многие американские компании изменили свой подход к бизнесу только после событий 11 сентября 2001 г. Топ-менеджеры *E Commerce Group* — компании, обрабатывающей платежи, осуществляемые с мобильных телефонов и через Интернет, — пытались внедрить командную работу и сотрудничество, но всякий раз наталкивались на сопротивление трудового коллектива. Лишь после того, как захваченные террористами самолеты один за другим врезались в башни Всемирного торгового центра, а они стояли напротив офиса *E Commerce*, работники начали всячески помогать друг другу. К счастью, этот дух взаимопомощи сохранился в компании до сих пор. «Тот кризис помог разрушить преграду», — вспоминает Марк Мел, один из основателей и операционный директор компании.

Однако во многих случаях явного, указывающего на проблемы кризиса не наблюдается. Большинство недостатков носит скрытый характер, поэтому менеджеры должны сами осознавать потребность в изменении и убеждать в этом остальных. Поводом к тому может послужить **разрыв в результатах** между планируемыми и реальными показателями деятельности организации. Обнаружив такой разрыв, менеджеры создают у других ощущение безотлагательности решения проблемы с тем, чтобы люди осознали потребность в изменении и согласились с ним. Например, старший менеджер по закупкам компонентов компании *Nokia* заметил, что количество полученных от фирмы *Philips Electronics* микросхем не сходится с объемом заказа. Оказалось, что завод *Philips* в Альбукерке, штат Нью-Мексико, простаивает из-за пожара. Менеджер быстро поставил в известность высших руководителей, инженеров и прочих сотрудников компании: если срочно не принять меры, у *Nokia* кончится запас чипов. За несколько недель специальная антикризисная команда разработала новую микросхему, нашла других поставщиков и восстановила поставки. Для сравнения: менеджеры *Ericsson* — конкурирующей компании, тоже закупавшей микросхемы у *Philips*, — обладали той же информацией, но не осознали серьезности надвигающегося кризиса и не осуществили никаких изменений. В результате *Ericsson* недополучила несколько миллионов микросхем, необходимых для производства одного из ключевых товаров этой марки.

В гл. 8 мы упоминали об обязанности менеджмента идентифицировать как угрозы внешней среды, так и благоприятные возможности, выявлять потенциальные конкурентные преимущества и недостатки самой организации. Полученные данные позволяют определиться с необходимостью организационных изменений.

Осознание менеджментом потребности в переменах — это фундамент, на котором основываются все последующие шаги по созданию нового продукта или технологии. Если менеджмент считает, что дела в компании идут отлично (весьма распространенное заблуждение), то следует прибегнуть к специальным системам контроля. Особую опасность для организации представляет медленное изменение внешней среды, так как руководство может «прозевать» момент, когда на перемены необходимо реагировать. Отсутствие реакции (в форме запланированного изменения) на, казалось бы, «мелочные», незначительные требования внешней среды нередко заканчивается весьма печально:

«Если вы бросите десяток лягушек в ведро с горячей водой, они постараются как можно быстрее выбраться из него и останутся в живых. Но если вы посадите их в сосуд с холодной водой и будете его медленно нагревать, то в конце концов лягушки сварятся заживо».²

Инициирование изменений

Осознание менеджментом потребности в изменениях означает начало следующего, поистине решающего этапа управления переменами — их инициирование. Именно на этом этапе разрабатываются планы ответа организации на требования внешней среды, что предполагает поиск новых подходов и идей.

Поиск

Процесс поиска включает изучение ситуации внутри и вне организации. Полученные в ходе поиска данные способствуют подготовке адекватного ответа на но-

вые требования внешней среды. Менеджеры обсуждают проблемы с друзьями и коллегами, черпают сведения из профессиональных отчетов или специализированных журналов, других средств массовой информации, обращаются к консультантам.

Многие возникающие управленческие проблемы не поддаются оперативному устранению с использованием имеющихся знаний, и в этих случаях организация разрабатывает собственный план действий. Одно из основных условий качественной подготовки подобных планов — креативная организационная атмосфера, поощрение инновационной деятельности или создание таких структурных элементов, как новые венчурные отделы, автономные исследовательские отделы и инкубаторы идей.

Креативность

Под креативностью (творчеством) понимается генерация новых идей в ответ на воспринимаемые потребности организации или имеющиеся у нее возможности. Креативность — важный первый шаг на пути к инновациям, жизненно важному фактору долгосрочного успеха организации. Эдвин Лэнд, изобретатель «моментального» фотоаппарата «Polaroid», основатель компании *Federal Express* Фредерик Смит (идея доставки почты к утру следующего дня) и многие другие изобретатели и бизнесмены — творческие люди, «разглядевшие» сквозь «пелену» повседневности уникальные технические и организационные возможности и воспользовавшиеся ими.

Каждый из нас имеет способности к творчеству (характеристики представлены в табл. 12.1). Креативные индивиды отличаются оригинальностью взглядов и подходов, открытостью, любознательностью, умеют концентрироваться на сути возникающих проблем, отличаются упорством и восприимчивостью к новым идеям.

Креативность может рассматриваться и как отличительная черта организации или ее отделов. Характеристики творческой организации аналогичны чертам креативной личности (табл. 12.1). Творческие организации имеют гибкие структуры, должностные обязанности сотрудников определены приблизительно, сферы ответственности частично совпадают, формулировки задач носят общий характер, акцент делается на командной работе. Творческим организациям свойственны свобода, состязательность и партнерство, которые являются «водоносным пластом» источников новых идей. Стремление повысить творческий уровень и развить способности к инициации организационных изменений выражаются в разработке различных программ коллегиального руководства.

В творческих компаниях работников поощряют даже за ошибки, или как считает президент корпорации *Reed* Джим Рид: «Нет ошибок — нет новых продуктов. Если люди будут бояться промахов — моя компания обречена».³

Защитники идей и венчурные команды

Если в организации созданы благоприятные условия для проявлений креативности, в ней будут постоянно рождаться новые, требующие всесторонней оценки и последующей реализации идеи. На этом этапе на авансцену выходят так называемые защитники идей, или сотрудники, осознающие и отстаивающие необходимость производственных или организационных перемен. Например, Венди

Таблица 12.1
Характеристики творческих людей и организаций

Творческая личность	Творческая организация или отдел
1. Абстрактное мышление, широта воззрений	1. Открытые коммуникативные каналы Тесные контакты с внешними источниками Перекрывающиеся сферы ответственности Системы подачи рационализаторских предложений, широкое использование методов «мозгового штурма» и номинальных групп
2. Оригинальность	2. Подключение к решению проблем людей «со стороны», не являющихся узкими специалистами Спокойное восприятие эксцентричности Наем людей, которые нарушают статус-кво
3. Отсутствие преклонения перед авторитетами, независимость	3. Децентрализация, широкие должностные обязанности, «мягкий» контроль Терпимость к ошибкам Вызов к начальству как норма
4. Жизнерадостность, свободный исследовательский стиль, любознательность	4. Свобода выбора путей решения проблем Отсутствие жесткого управления, живая культура, готовность делать непрактичные вещи Свобода суждений, широкие перспективы
5. Упорство, концентрация на проблеме	5. Креативные индивиды и проекты обеспечиваются ресурсами Поощрение инноваций Освобождение от формальных обязанностей

Блэк из *Best Western International* боролась за идею объединения в единый пакет почтовых отправок 2800 управляющим отелями компании. Некоторые ежедневно получали по три специальных почтовых отправления из различных подразделений. Реализация ее предложения позволила сэкономить \$600 тыс. в год только на почтовых расходах.

Помните: изменения не происходят сами по себе. Для успешного внедрения новой идеи требуется приложить личную энергию и усилия. Слишком часто новые идеи отвергаются руководством «с порога». Задача защитника нового товара или идеи в том и состоит, чтобы осуществлять задуманное, невзирая на скептицизм окружающих.

Отстаивание идеи предполагает наличие в организации исполнителей специфических ролевых функций (рис. 12.2). Нередко один из сотрудников «выступает» в двух и более ампулах, но, как правило, внедрение инноваций требует совместных усилий разных людей, каждый из которых выполняет одну из функций. *Изобретатель* выдвигает новую идею и дает ее техническое обоснование, но чаще всего у него нет ни возможности, ни интереса заниматься ее дальнейшей судьбой. *Защитник* верит в идею, сталкивается со всеми реальными «за» и «против», находит политическую и финансовую поддержку, необходимую для претворения идеи в жизнь. *Организатор* — это руководитель высокого уровня, который принимает

решение о реализации предложения и устраняет большинство встречающихся на этом пути барьеров. *Критик* уравнивает рвение защитника, оспаривая новую концепцию и осуществляя реальную проверку эффективности предложения в соответствии с самыми строгими критериями.⁴

Успех усилий защитников во многом зависит от позиции менеджмента организации. Так, в компании *Texas Instruments* в ходе анализа 50 инновационных предложений обнаружился удивительный факт: все без исключения «провальные» новые продукты не имели защитников. И наоборот, большинство успешных новинок горячо поддерживались «управленческой общественностью». Руководство компании немедленно приняло решение о том, что ни один из новых продуктов не будет принят к производству в отсутствие «адвоката».

Другая форма содействия инновациям — венчурные команды (отдельные структурные единицы организации, ответственные за развитие важнейших инновационных проектов).⁵ Члены таких команд наделяются свободой творчества и в соответствии со своим статусом освобождаются от необходимости соблюдать принятые в других частях организации правила и процедуры. Венчурные команды, как правило, малочисленны, органичны, обладают характеристиками креативных организаций (рис. 12.2). Предложение о создании особых инновационных команд или отделов поддерживает и Питер Друкер:

«Для того чтобы активизировать инновационную деятельность необходимо развивать стимулирующие предприимчивость структуры... Предпринимательские инновационные структуры должны быть отделены от устоявшихся. Пытаясь взрастить новый проект на «истощенной» почве, мы не добьемся успеха».⁶

Разновидность венчурных команд — венчурный фонд, призван обеспечить разработку новых идей, продуктов или направлений деятельности необходимыми денежными средствами.

Изобретатель	Защитник	Организатор	Критик
◆ Развивает идею и технически ее обосновывает ◆ Не знает, как обеспечить ей поддержку или как применить ее на практике	◆ Верит в идею ◆ Наглядно демонстрирует ее выгоды ◆ Оценивает затраты и потенциальную прибыль ◆ Находит финансовую и политическую поддержку ◆ Преодолевает препятствия	◆ Руководитель высокого уровня, устраняющий все организационные барьеры ◆ Утверждает идею и защищает ее внутри организации	◆ Проводит реальную проверку идеи ◆ Ищет недостатки ◆ Устанавливает реалистичные критерии, которым должна удовлетворять инновация

Рис. 12.2. Роли, исполняемые сотрудниками организации в процессе организационных изменений

Осуществление изменений

Поощрение креативности, защита новых идей и венчурные команды благоприятствуют рождению новых проектов. Следующий шаг — осуществление изменения. Организация реализует выгоды новой креативной идеи только в процессе ее реализации (до этого момента ее продвижение связано исключительно с затратами). Но нередко работники без видимых причин сопротивляются переменам. Эффективное управление изменениями требует от менеджмента идентификации факторов противодействия и умения применять методы вовлечения работников в процесс перемен. Крупные изменения, касающиеся всей корпорации в целом, как правило, встречают наибольшее сопротивление (см. «Из первых уст»).

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

Сотрудники организации далеко не всегда восприимчивы к изменениям. Определенное сочетание факторов может привести к отрицанию перемен вплоть до открытого выступления против «новых идей» менеджмента.

«Семечком», из которого выросло «дерево» корпорации *Land's End*, штат Висконсин, была небольшая фирма, специализировавшаяся на торговле парусным снаряжением по почте. Ее служащим нравилась семейная атмосфера и простая рабочая обстановка. Но оборот *Land's End* вырос до \$1 млрд, у нее появилось несколько зарубежных филиалов и она обошла гигантскую *L. L. Bean* (когда-то «номер 1» среди американских продавцов по каталогам).

Достигнутый успех подвиг основателя и главу *Land's End* Джерри Комера на серьезный управленческий эксперимент — организацию команд, экспертные оценки, отмену фиксирования времени прихода и ухода со службы. Для осуществления задуманного на работу в компанию были приглашены талантливые менеджеры (в том числе бывший руководитель *L. L. Bean* Уильям Т. Энд).

Но сотрудники *Land's End* восприняли грядущие перемены без энтузиазма. Им надоели еженедельные производственные заседания, из-за которых не остается времени на работу, а рекламная шумиха вокруг предстоящей реорганизации носила весьма назойливый характер, или как высказался один из ветеранов фирмы: «Нет надобности, чтобы откуда-то сверху нам приказывали делать то, что мы уже и так делаем». В компании воцарились раздражение и неразбериха, доходы сократились на 17%. В конце концов У. Энд был смещен, и новый президент настоял на возвращении к традиционному для *Land's End* стилю работы. Команды были распущены, перспективные инициативы отложены до лучших времен, а сотрудники вновь приступили к выполнению своих несложных обязанностей.

Давно известно, что далеко не все организации способны адаптироваться к изменениям. Известно и то, что зачастую руководители неумело (если вообще снисходят до этого) готовят почву для будущих перемен. В стремлении облегчить болезненный процесс перестройки Джон Коттер (Гарвардский университет) указывает, что процесс осуществления изменений включает следующие этапы:

1. Направленное на выявление новых возможностей и потенциальных кризисных ситуаций тщательное изучение рынка позволяет создать ощущение безотлагательности изменений.
2. Для руководства процессом изменений формируется мощная управленческая коалиция.
3. Разрабатываются план осуществления изменения и стратегия его реализации.
4. План доводится до сведения всех членов организации.
5. Сотрудники наделяются полномочиями по реализации плана.

6. Планирование и достижение «видимых», краткосрочных целей по усовершенствованию процесса труда.
 7. Периодический анализ действий, переоценка планируемых изменений и внесение необходимых коррективов в новые программы.
 8. Фиксация взаимосвязи между новым стилем поведения и успехом организации.
- Крупные изменения, как правило, сопровождаются неразберихой, менеджмент постоянно сталкивается с непредвиденными обстоятельствами, но, следуя перечисленным выше указаниям, организация получает возможность преодолеть сопротивление и добиться успеха.

Источники: Gregory Patterson, «Land's End Kicks Out Modern New Managers, Rejecting a Make-over», The Wall Street Journal, April 3, 1995. A1, A6; John P. Kotter, «Leading Changes: Why Transformation Effects Fail», Harvard Business Review, March-April 1995, 59–67.

Сопротивление изменениям

Защитники идей часто сталкиваются с прохладным отношением к своим «подзащитным» со стороны других сотрудников. Руководство организации нередко скептически воспринимает предлагаемые венчурной группой инновации, отказывается утвердить их. Возможно, менеджеров и рядовых работников, не вовлеченных в инновационный процесс, утраивает существующий порядок вещей. Если сотрудники имеют основания противиться переменам, менеджменту следует попытаться понять их, что существенно облегчит процесс реализации нововведений.

Собственная выгода. Сопротивление переменам нередко вызывается уверенностью сотрудников в том, что предлагаемые изменения в технологии или структуре негативно отразятся на их положении (утрата властных полномочий, падение престижа, уменьшение зарплаты или доходов компании). Страх личных утрат — возможно, самое серьезное препятствие на пути организационных изменений.

Недостаток понимания и доверия. Работники вряд ли поверят в «чистоту помыслов» приверженцев изменений, если им не известны или не понятны цели перестройки или реформ. Противодействие возникает и в том случае, если сотрудники имеют отрицательный опыт взаимодействий с защитником инноваций. Исполнительный директор одной из американских компаний имел дурную привычку ежегодно радикально менять систему финансовой отчетности, быстро охладевая к своим начинаниям. В очередной (третий) раз работники отказались исполнять его распоряжение, поскольку не доверяли руководителю и его намерениям, не без оснований полагая, что подобные перемены идут во вред делу.

Неопределенность. Неопределенность — это нехватка информации о будущих событиях, страх перед неизвестным. Особенно негативно воспринимают неопределенность сотрудники, отличающиеся повышенной чувствительностью к переменам, страшащиеся всего нового и необычного. Они не уверены в положительном характере изменений, в том, смогут ли удовлетворить требованиям новой процедуры или технологии.

Различные оценки и цели. Противодействие изменениям может быть связано с тем, что работники организации оценивают текущую ситуацию иначе, чем защитник идеи или члены венчурной команды, выдвигают веские аргументы против предлагаемых перемен. Менеджеры различных отделов стремятся к разным целям, а внедрение инновации зачастую преуменьшает значение достижений не-

которых из них. Например, решение о начале производства нового, необходимого потребителям продукта («лоббируемое» отделом маркетинга) неизбежно приведет к дополнительным расходам, против чего резко выступает начальник производственного отдела. С другой стороны, противодействие, как правило, привлекает внимание к возникающим в связи с инновацией проблемам.

С точки зрения работников, рассмотренные нами причины неприятия перемен носят легитимный характер. В этой ситуации менеджменту следует не игнорировать сопротивление, а выяснить его причины и разработать стратегию для привлечения противников изменений на свою сторону. Направленные на преодоления сопротивления изменениям стратегии включают два основных подхода: анализ силового поля и тактические приемы преодоления противодействия.

Анализ силового поля

Концепция анализа силового поля была предложена Куртом Левином, высказавшим предположение о том, что изменение есть результат борьбы между *побуждающими* и *ограничивающими силами*.⁷ Внедрение изменения требует от менеджмента анализа. Избирательное устранение сдерживающих изменение сил одновременно укрепляет побуждающие его факторы (движение от ситуации А к ситуации Б на рис. 12.3), а значит, изменяет в необходимую сторону и отношение к инновациям.

Система управления запасами (*JIT*) призвана обеспечить поставки материалов в компанию именно в то время, когда они необходимы для осуществления процесса производства. Проведенный в одной из промышленных компаний штата Огайо анализ показал, что движущими силами внедрения системы *JIT* выступали: 1) связанное с уменьшением материально-технических запасов существенное сокращение затрат, 2) возможность уменьшения численности обслуживающих запасы сотрудников и 3) повышение скорости реакции на требования рынка. К ограничивающим возможности внедрения новой системы силам относились: 1) система фрахта, не способная обеспечить точную доставку грузов, 2) не приспособленные к новой системе мощности и оборудование, 3) не соответствующий предъявляемому системой *JIT* уровень квалификации рабочих, 4) противодействие сокращению рабочих мест профсоюза. В компании установился баланс побуждающих и ограничивающих инновации сил.

Для того чтобы изменить соотношение сил в пользу новой системы управления запасами, были предприняты следующие действия. Анализ системы фрахта показал, что гибкость и быстроту доставки материалов, которые диктует ежедневный график поставок, позволит обеспечить использование большегрузных автомобилей. Проблема с мощностями и оборудованием была решена с помощью строительства четырех новых доков. Для повышения квалификации сотрудников организовали программу обучения новым методам работы, а профсоюз согласился на перевод высвободившихся работников на вакантные должности. Устранение ограничений обеспечило переход компании на новую систему управления запасами.

Тактика изменений

Освоение менеджментом специальных тактических приемов преодоления сопротивления персонала изменениям позволяет облегчить осуществление преобразований. Например, противодействие может быть устранено с помощью программ

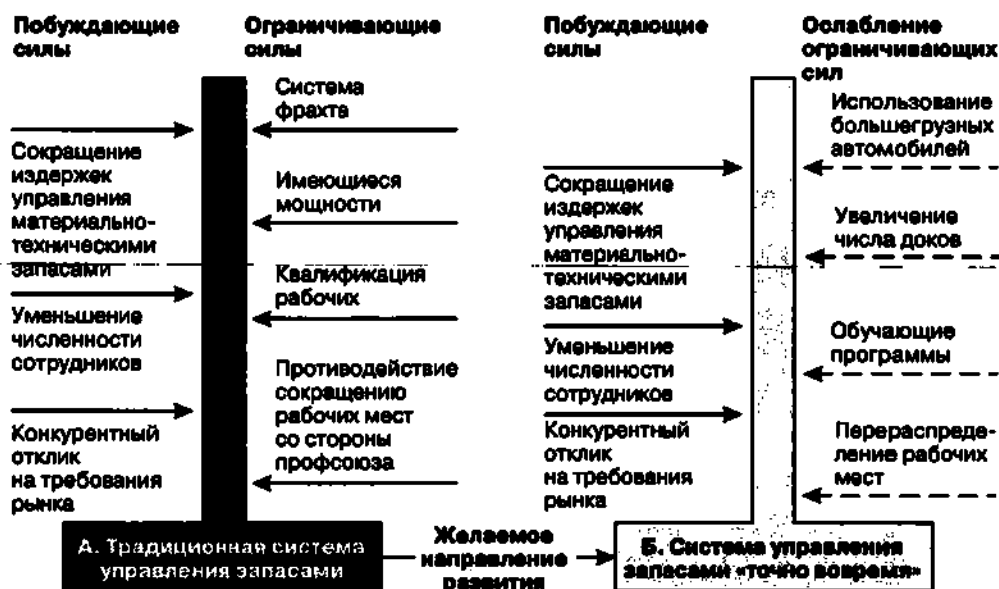


Рис. 12.3. Использование анализа силового поля для перехода от традиционной системы управления запасами к системе JIT — «точно вовремя»

обучения сотрудников, привлечения их к участию в процессе внедрения изменений. Методам преодоления сопротивления изменениям посвящены многочисленные исследования, обобщение результатов которых позволяет выделить 5 наиболее эффективных тактических приемов (табл. 12.2).⁸

Коммуникации и образование. В тех случаях, когда непосредственным участникам (пользователям) процесса изменения и другим силам сопротивления требуется большой объем информации о преобразованиях, менеджмент обращается к коммуникациям и программам обучения. Последние имеют особое значение в тех случаях, когда внедрение изменения предполагает использование сотрудниками новых технических знаний или пользователи не знакомы с самой идеей преобразований. В рамках стратегии «Качественный сервис» (предусматривавшей модернизацию наземного оборудования, системы обработки грузов и финансовой системы) канадской авиакомпании *Canadian Airlines International* на переподготовку и обучение персонала было отведено полтора года. Плавный переход на новые системы был обеспечен в результате интенсивного обучения и налаживания коммуникаций. Участие в программах приняли 12 тыс. человек.

Участие. Участие предполагает привлечение к процессу осуществления изменений пользователей и потенциальных оппонентов. Реализация данного подхода требует относительно больших затрат времени, но результат стоит того, поскольку пользователи приходят к осознанию необходимости преобразований и, как правило, переходят на сторону реформаторов. Участие персонала в изменениях позволяет менеджменту оперативно идентифицировать возможные проблемы, осознать различия в восприятии перемен. Попытка менеджмента *General Motors* внедрить на одном из автозаводов новую систему оценки деятельности мастеров

Таблица 12.2

Тактические приемы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Адекватные его применению ситуации
Коммуникации, программы обучения	Изменения носят технический характер Понимание характера изменений предполагает получение его пользователями точной информации и ее самостоятельный анализ
Участие в изменениях	Пользователи изменений стремятся к участию в процессе преобразований Разработка изменения требует дополнительной информации из других источников Пользователи обладают ресурсами для противодействия
Переговоры	Группа обладает возможностями сопротивления Изменения наносят ущерб интересам группы
Принуждение	В кризисной ситуации Инициаторы изменения располагают необходимыми властными полномочиями Все другие методы оказались неэффективными
Поддержка высшего менеджмента	Изменения затрагивают несколько отделов или предполагают перераспределение ресурсов Пользователи изменений не уверены в их легитимности

Источник: J. P. Kotter and L. A. Schlesinger, «Choosing Strategies For Change», *Harvard Business Review* 57 (March–April 1979), 106–114.

натолкнулась на противодействие пользователей. Встретив резкий отпор, компания отказалась от немедленного внедрения новой системы и привлекла к ее разработке самих мастеров. Участие в разработке системы позволило пользователям разобраться в ее достоинствах, и с течением времени все возражения были сняты.

Переговоры. Переговоры — более формальный путь к сотрудничеству. В ходе переговоров заключается сделка и стороны договариваются о принятии и утверждении желаемого изменения. Например, если отдел маркетинга опасается, что внедрение новой структуры управления негативно отразится на его влиянии, высшее руководство компании может учесть некоторые условия его менеджеров.

Принуждение. Под принуждением понимается направленное на принятие персоналом изменений применение менеджментом формальной власти, когда противников перемен ставят перед выбором между преобразованиями и лишением части вознаграждения или работы.

Поддержка высшего руководства. Поддержка изменений высшим руководством говорит о том, что преобразования имеют для организации большое значение. Такая поддержка особенно необходима в тех случаях, когда изменения затрагивают несколько подразделений или когда их внедрение предполагает перераспределение ресурсных потоков. Без поддержки высшего руководства планы преобразований будут до бесконечности обсуждаться менеджерами отделов. Более того, отсутствие открытой поддержки, как правило, означает «нечаянное» замедление преобразований в силу противоречивости исходящих от руководства сигналов.

Рассмотрим случай разумного осуществления изменений в *General Stair Corporation*.

КОРПОРАЦИЯ *GENERAL STAIR*

[HTTP://GENERALSTAIR.COM](http://generalstair.com)

В середине 1990-х гг. в корпорации *General Stair*, выпускающей лестницы и перила, сложилась самая что ни на есть безнадёжная ситуация. Конкуренция усиливалась, а прибыль и доля рынка компании сокращались. *General Stair* давно уже пребывала в состоянии ценовой войны. Чтобы хоть как-то выделить фирму на фоне конкурентов, основатель *General Stair* Сэби Беар решил предложить гарантию возврата платы за товар в случае задержки доставки. Он знал, что покупатели (строительные фирмы, некоторые из которых обслуживают 30 и более объектов одновременно) это оценят. Однако менеджеры и другие работники воспротивились его предложению. Рабочие не были уверены, смогут ли они выполнить условия такой гарантии, и опасались сверхурочной работы. Менеджеры в качестве аргумента приводили затраты на модернизацию системы коммуникации, ведь торговые представители компании должны будут всегда быть на связи со штаб-квартирой, а также со строителями и подрядчиками.

Изменение осуществлялось в несколько этапов. Чтобы ослабить сопротивление со стороны менеджеров, С. Беар провел несколько совещаний, на которых объяснял причины ввода новой гарантии и отвечал на вопросы менеджеров. Этим он добился хотя бы того, что в компании пошли разговоры об условиях гарантии и их осуществимости. Далее уже сами менеджеры обсуждали с трудовым коллективом предлагаемое изменение и пути его внедрения. Необходимость совершенствования системы связи была известна заранее, однако в ходе дискуссий выяснилось, что и другие системы, например дистрибуции и оплаты труда, тоже потребуют модернизации. Наконец, решено было предлагать не полный возврат стоимости заказанных лестниц, а выплачивать по \$50 неустойки за каждый день просрочки. *General Stair* и так славилась своевременными поставками, и тем не менее работников дополнительно обучили новым процедурам, чтобы еще больше обезопасить бюджет фирмы от возможных выплат.

Поскольку рабочие с самого начала участвовали в процессе, изменение удалось осуществить без особых проблем. Затраты на оплату труда снизились на 30%, и это притом, что при новой, сдельной системе заработная плата повысилась (в некоторых случаях на 60%). Производительность труда выросла на 300%. При этом в течение первого года компании пришлось оплатить всего несколько дней, когда лестницы доставлялись позже обещанного срока. Доля рынка и прибыль *General Stair* увеличились до нормальных значений.

Типология плановых изменений

Мы обсудили инициирование и осуществление изменений и переходим к рассмотрению различных типов организационных перемен. И прежде всего мы остановимся на двух вопросах: какие части организации могут подвергнуться изменениям и как менеджменту следует инициировать и осуществлять инновации разных типов.

Организационные изменения могут затрагивать стратегии, технологии, товары, структуры и культуру/людей (рис. 12.4). В зависимости от движущихся изменений внутренних и внешних сил инновации могут осуществляться в одной или более сферах. Так, производителю игрушек, оперирующему в изменчивой внешней среде, приходится постоянно выводить на рынок новые товары, а в зрелой, конкурентной отрасли ставка делается на обновление производственных

технологий. Стрелки, соединяющие представленные на рис. 12.4 различные типы изменений, показывают, что преобразования в одной из сфер могут привести к изменениям в других частях организации. Решение о производстве нового товара потребует технологических перемен, а новая технология — переквалификации персонала или реструктуризации.

Технологические изменения

Технологические изменения непосредственно связаны с процессом производства в организации — с тем, насколько эффективно она выполняет свою работу. Цель изменений заключается в повышении эффективности производства товаров или услуг. Изменения технологии — это освоение сортировочных машин в Почтовой службе США, равно как и применение сканеров в системах оплаты покупок и контроля запасов в супермаркетах. Это примеры изменения технологий в организациях сферы обслуживания. Разумеется, происходят они и в производственных фирмах. Например, на заводе *Dana Corporation* в г. Элизабеттауне, штат Кентукки, где выпускаются элементы автомобильных кузовов, была установлена новая система загрузки листовой стали в штамповочный пресс. Данное технологическое изменение позволило компании экономить \$250 тыс. в год.

Каким образом руководители организации могут способствовать изменению технологии? Основное правило состоит в том, что технологические изменения осуществляются снизу вверх.⁹ *Подход «снизу вверх»* означает, что технологические идеи, как правило, генерируются на низших уровнях организации и подаются на рассмотрение высшему руководству. В качестве защитников инновационных идей выступают технические эксперты на низших уровнях организации. Именно они лучше других сотрудников осознают возможные преимущества новой технологии и обладают опытом, необходимым для ее внедрения.

Содействие менеджмента поступающим снизу предложениям может заключаться в создании креативных отделов. Свободные, гибкие, децентрализованные

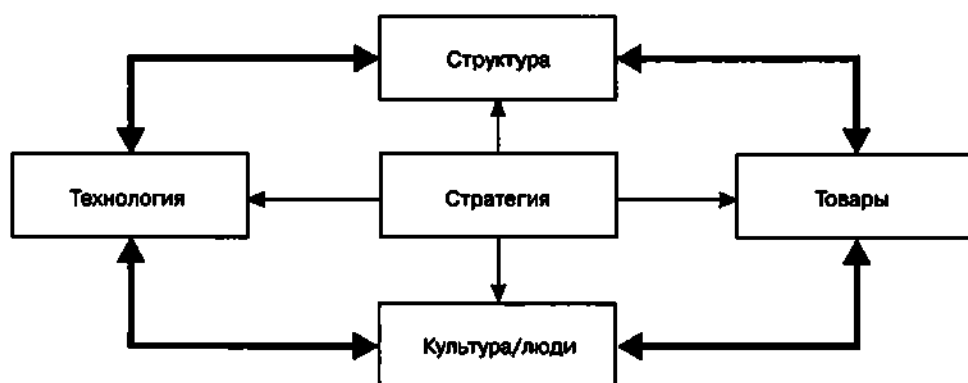


Рис. 12.4. Типы организационных изменений

Источник: Harold J. Leavitt, «Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technical, and Human Approaches», in *New Perspectives in Organizational Research*, ed. W. W. Cooper, H. J. Leavitt, M. W. Shelly II, New York: Wiley, 1964, 55–74.

структуры обеспечивают сотрудникам высокую степень свободы и возможность выдвижения инициатив. Жесткие, централизованные, стандартизированные структуры препятствуют технологическим инновациям.

Попытки внедрения технологических изменений «сверху вниз» приводят к фиаско. Высший менеджмент американских компаний относительно далек от производственных проблем и, как правило, не имеет опыта в разработке технологий. Нетривиальные креативные идеи чаще всего исходят от сотрудников, ежедневно имеющих дело с технологиями.

Изменения в продуктах

Изменения в продуктах — это изменения в производимых организацией продуктах или услугах. Инновации, связанные с выходом на рынок новых товаров, отражаются на всей организации, поскольку очень часто они являются результатом претворения новой стратегии и могут привести к формированию нового рынка.¹⁰ Кроме того, жизненные циклы многих товаров сокращаются, поэтому компаниям приходится постоянно изобретать что-то новое, удовлетворяющее новые потребности потребителей. Для большинства организаций выпуск новых товаров и услуг — основной способ адаптации к рыночным, технологическим и конкурентным изменениям. Примерами нового товара являются прохладительный напиток «Mountain Dew Code Red», автомобиль «Buick Rendezvous», бритвенные станки для женщин «Gillette Venus».

Ввод нового товара сложен, и тем не менее на рынке ежедневно появляются сотни новых предложений. По некоторым данным, в США успешный выпуск нового товара обходится в \$20–\$50 млн. Но даже несмотря на столь внушительные затраты, в один из последних годов было выпущено 25 тыс. новых товаров, в том числе 5 тыс. новых игрушек. Многие из этих предложений так и не находят своего потребителя. По оценкам, от 33 до 60% выводимых на рынок новых предложений никогда не приносят прибыли. Вспомним хотя бы такие «провалившиеся» новинки, как карманный компьютер «Apple Newton», косметический лосьон «Fit Produce» компании *Procter & Gamble* или серию готовых блюд для взрослых «Singles» от компании *Gerber*. Разработка новых товаров — рискованная игра с большими ставками. Компании, успешно разрабатывающие новые товары, как правило, соответствуют следующим характеристикам:

1. Специалисты по маркетингу хорошо ориентируются в потребностях потребителей.
2. Технические специалисты владеют информацией о новейших разработках и умеют эффективно ее использовать.
3. Разработка нового товара осуществляется в тесном сотрудничестве работников ключевых отделов (исследовательского, производственного, службы маркетинга) компании.

Из сказанного правомерно сделать вывод о том, что связанные с новыми продуктами идеи обычно возникают на нижних уровнях организации (точно так же, как и замыслы технологических инноваций). Разница состоит в том, что движение идей имеет горизонтальную направленность — между отделами компании (так как идеи требуют рассмотрения в нескольких структурных единицах компании

одновременно). Как правило, основная причина провала новых продуктов — низкая эффективность взаимодействий отделов организации.

Обращение менеджмента к модели горизонтальных связей (рис. 12.5) позволяет повысить вероятность успешного выхода на рынок нового товара. В соответствии с ней исследовательский, производственный и маркетинговый отделы компании должны разрабатывать новые продукты одновременно и совместными усилиями, что предполагает объединение их сотрудников в команды и специальные группы, свободный обмен идеями и совместное принятие решений. Сотрудники отдела исследований информируют службу маркетинга о новых технологических разработках. Отдел маркетинга оценивает их возможную полезность для потребителей, пожелания которых используются в разработке новых продуктов. Производственники, в свою очередь, оценивают затраты на выпуск новых товаров.

Но это еще не все. Наиболее эффективные компании теперь привлекают к процессу разработки покупателей, стратегических партнеров и поставщиков. Например, в ходе проектирования самолета «Boeing 777» бок о бок с конструкторами работали сопровождающие рейсов, пилоты, а также инженеры крупных авиакомпаний. Так обеспечивались максимальные функциональность и комфорт авиалайнера. Кроме того, в команду разработчиков вошли также представители ключевых фирм-поставщиков, таких как *General Electric*. Этим обеспечивалась совместимость с их деталями и узлами. 3M, которую считают одной из самых инновационных компаний в мире, идет на все, чтобы лучше изучить потребности потенциальных покупателей. Процесс разработки новых товаров в 3M реализован в виде межфункциональных команд, каждая из которых поддерживает тесные рабочие отношения со «знающими» покупателями и прочими сторонними лицами и организациями. Рассмотрим все это на примере подразделения медицинских товаров.

3М, ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ МЕДИЦИНСКИХ ТОВАРОВ

[HTTP://WWW.3M.COM/HEALTHCARE/](http://www.3m.com/healthcare/)

В подразделении медицинских товаров компании 3M применяется необычный подход идентификации потребительских потребностей и поиска новых идей, называемый «от потребителя». Многие известные изделия этого подразделения сначала родились в воображении потребителей, которым требовалось некое средство

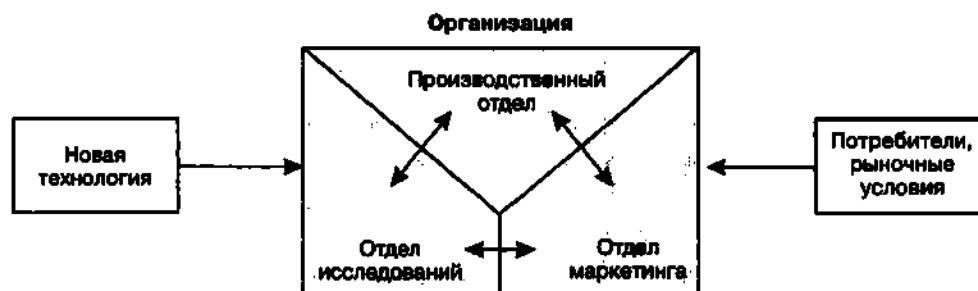


Рис. 12.5. Модель горизонтальных организационных связей, возникающих при осуществлении товарных инноваций

для удовлетворения вполне конкретной потребности, а затем были воплощены в жизнь на производстве. Процесс создания нового товара предполагает взаимодействие команд из разных функциональных областей компании. Сами команды контактируют со сторонними организациями и частными лицами, обладающими знаниями и опытом в соответствующей сфере.

Вот лишь один пример. Рита Шор, старший специалист по новым разработкам, и ее коллега Сьюзен Хистенд собрали команду из представителей отделов исследований, маркетинга и производства. Их целью был поиск более эффективного и дешевого способа предотвращения распространения инфекций в больницах. В течение первого месяца члены команды проводили исследования и беседовали со специалистами (как штатными сотрудниками ЗМ, так и сторонними). За этим последовали контакты с врачами. Особый акцент был сделан на развивающиеся страны, где от инфекционных заболеваний по-прежнему умирает много людей, а традиционные средства борьбы недоступны по финансовым причинам. Это привело к поиску специалистов, имеющих передовые разработки в области контроля за распространением болезнетворных микробов. Удивительно, но одним из наиболее полезных источников информации оказались ветеринарные лечебницы. Как сказал один из крупных ветеринаров: «Наши пациенты покрыты шерстью, они не моются, у них нет медицинской страховки. Поэтому мы в принципе не можем использовать дорогостоящие средства инфекционного контроля». Другим источником идей послужили голливудские киностудии: у гримеров есть свои секреты относительно того, как прикрепить к коже тот или иной материал, снять его без последствий и при этом не вызвать раздражения.

Финальным аккордом стал трехдневный семинар, на котором все эти специалисты собрались вместе и наравне с членами команды приняли участие в генерации концепций новых товаров. Естественно, ЗМ не раскрывает, какие идеи родились в ходе этого экстраординарного процесса. Известно лишь, что менеджеры компании говорят об открытии «крупных новых рынков».

Аналогичный подход к выработке новых идей теперь применяется в нескольких подразделениях ЗМ (всего их у компании 55), а также во многих других ведущих организациях. Заметим, что он полностью соответствует модели горизонтальных связей.

Инновации превращаются в основное стратегическое оружие глобальной конкуренции. Один из примеров — **основанная на времени конкуренция**, т. е. способность компании предлагать продукты и услуги раньше/быстрее конкурентов. Таким образом, наиболее «расторопные» организации завоевывают существенное стратегическое преимущество. Например, благодаря электронным связям и совместной с поставщиками разработке новых изделий компании *Moen* удается проектировать и выпускать на прилавки новые модели водопроводных кранов всего за 16 месяцев. Благодаря экономии времени инженеры компании могут осуществлять в 3 раза больше проектов и предлагать до 15 новых моделей в год. Это полностью отвечает требованиям современных потребителей, одним из главных критериев которых является мода. Сама *Moen* поднялась с третьего места по рыночной доле до первого, разделив эту позицию с главным конкурентом, *Delta Faucet Co.* Переход универсамов *Dillard's* на систему электронного пополнения запасов позволил добиться уменьшения времени хранения товаров на складах с 30 до 12 дней. Ускоренный выход на рынок с новым продуктом требует *параллельного подхода* или *синхронных связей* между всеми подразделениями. Принцип немного напоминает регби: все игроки бегут вместе, передавая мяч друг другу по мере продвижения по полю. Предполагаемая моделью горизонтальных связей

командная работа — основное условие быстрого внедрения инноваций и основанной на скорости победы в конкурентной борьбе.

Структурные изменения

Структурные изменения относятся к иерархии властных полномочий, целям, структурным характеристикам, административным процедурам и системам управления организацией.¹¹ Речь идет о любых инновациях в менеджменте. К примеру, чтобы «реанимировать» компанию *Procter & Gamble*, менеджеры реорганизовали ее в 7 глобальных бизнес-единиц, каждая из которых обслуживает свои товарные категории, потратили миллиарды долларов на новые информационные технологии и децентрализовали весь ИТ-персонал. Теперь специалисты по информационным технологиям работают в составе команд, занимающихся отдельными товарами, рынками или видами бизнеса.

К категории структурных или административных изменений можно отнести также переход на командную структуру, внедрение политики отказа от курения, централизацию информационных систем или систем учета. О некоторых таких изменениях в компании *Nestle USA* рассказывается во вставке «Лидерство онлайн».

ЛИДЕРСТВО ОНЛАЙН

NESTLE: «ПРЕВРАЩЕНИЕ Э-БИЗНЕСА В ОБЫЧНЫЙ СПОСОБ ВЕДЕНИЯ БИЗНЕСА»

Руководство *Nestle* намерено с помощью Интернета изменить все элементы работы гигантской компании, начиная с закупок сырья и заканчивая приемом заказов и маркетингом 2000 с лишним товаров. Размер и прошлые достижения компании откровенно мешают этому (некоторые сотрудники руководствуются принципом «не сломалось, не чини»). Тем не менее, топ-менеджеры полны решимости постепенно осуществить структурные и административные преобразования. Делается это в рамках поставленной директором *Nestle USA* Джо Веллером цели: «Превратить э-бизнес в обычный способ ведения бизнеса».

Изменения в *Nestle USA*, крупнейшей дочерней компании самого большого в мире производителя продуктов питания, начались в буквальном смысле наверху — на 21 этаже штаб-квартиры компании в Глендейле, штат Калифорния. Топ-менеджеры собрали вещи и переехали несколькими этажами ниже, поближе к «передовой». Их бывшие кабинеты превратились в комнаты для совещаний и временные офисы для надомных и виртуальных работников. Впрочем, этим преобразованием в компании не ограничились. Одним из нововведений Джо Веллера стало правило: «Никаких совещаний по пятницам после 10 утра». По мнению главы компании, на встречи и совещания тратилось так много времени, что на выработку стратегии и долгосрочных целей его уже не оставалось. Другим новаторством стала «Схема достижения успеха» — лист бумаги, на двух сторонах которого изложена миссия, а также правила превращения *Nestle* в быстро развивающуюся предпринимательскую компанию.

Но самым главным изменением стала Интернет-стратегия. Вместо того чтобы создавать для э-бизнеса специальное подразделение, руководство решило внедрить электронную коммерцию во все отделы компании. Свой «специалист по э-бизнесу» появился даже в производственном отделе. Его задача — помочь менеджерам в организации связей с потребителями и другими организациями. На потребительском рынке стратегия *Nestle* состоит в создании серии web-сайтов. Эти сайты должны не «проталкивать» фирменные бренды, а информировать по-

требителей и помогать им. Например, *VeryBestBaking.com* предлагает рецепты и кулинарные секреты, а на *VeryBestPeta.com* можно найти советы по уходу, питанию и лечению кошек и собак. Предполагается, что благодаря этим сайтам увеличится процент лояльных потребителей продукции Nestle. Что до делового рынка, то недавно была запущена в эксплуатацию система *NestleEZOrder*. С ее помощью компания надеется элиминировать большую часть из 100 тыс. заказов, ежегодно поступающих по телефону и факсу, а заодно связанные с ними высокие операционные издержки.

Топ-менеджеры Nestle по-прежнему встречают сопротивление со стороны сотрудников. И все же они надеются, что рано или поздно нововведения приживутся и станут обычной практикой ведения бизнеса в компании.

Источник: Bill Breen, «Change is Sweet», *Fast Company* (June 2001), 168–177.

Успех структурных перемен обеспечивает использование подхода «сверху вниз» (в отличие от технологических («снизу вверх») и товарных (горизонтальных) изменений). Структурные перемены иницируются сверху, так как необходимой для этого компетенцией обладают менеджеры среднего и высшего звена. Они же выступают в роли защитников структурных изменений. Технические специалисты, работающие на низших уровнях организации, имеют ограниченный административный опыт и, как правило, не проявляют интереса к подобным процедурам. Если рядовые сотрудники не удовлетворены административной структурой, проявляемое ими недовольство может послужить сигналом для менеджмента. Неудовлетворенность работников является внутренней движущей силой структурных изменений, а высшее руководство осознает необходимость перемен, а затем выдвигает соответствующую инициативу.

Нисходящий характер структурных изменений отнюдь не означает, что наилучшей тактикой их внедрения является принуждение. Принятие инноваций может быть ускорено посредством обучения персонала, участия сотрудников в разработке изменений, переговорах. В отсутствие крайней необходимости менеджмент не должен форсировать структурные изменения; в противном случае риск возникновения сопротивления и неудачи инноваций существенно возрастает. Это прекрасно понимает Андреа Джунг, исполнительный директор Avon. В настоящее время она занята выводом продукции своей фирмы в Интернет и розничные магазины, а эти шаги всерьез угрожают объемам продаж и прибылям независимых торговых представителей. Когда адрес web-сайта Avon был впервые опубликован в каталоге косметики, многие представители просто-напросто заклеили его собственными стикерами и выразили такое недовольство, что компания поспешила переиздать каталог. И вот теперь А. Джунг пытается привлечь торговых представителей к организации нового способа торговли. И похоже, более внимательный подход дает результат: компания бьет все рекорды по количеству новых «леди Avon».

Иницилируемое сверху изменение — это идея, которая рождается на верхних уровнях организации и «спускается» вниз. Но работники низших уровней имеют право обсуждать планируемые инновации и принимать участие в их разработке.

Изменения в культуре/людях

К изменениям в культуре/людях относятся перемены в ценностях, нормах, отношениях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Изменения в культуре и людях происходят в образе мыслей индивидов; это скорее перемены в мировоззрении, чем в технологиях, структуре или товаре. Говоря об изменениях

в людях, мы имеем в виду ограниченный круг сотрудников (например, небольшую группу менеджеров среднего звена, которые проходят переподготовку на курсах управления). Когда речь заходит об *изменениях в культуре*, подразумевается организация в целом. Два наиболее распространенных и действенных инструмента изменения людей и культуры организации — обучение и организационное развитие (ОР).

Обучение и развитие

Обучение — один из наиболее распространенных подходов к изменению организационного мировоззрения. Учебные программы-тренинги могут охватывать такие предметы, как работа в команде, этническое многообразие, умение руководствоваться эмоциями, кружки качества, навыки общения, участие в управлении. Следует отметить, что подобные программы приносят немалый доход консультантам, университетам и специализированным фирмам.

Некоторые компании отправляют на «курсы» одних лишь менеджеров, полагая, что под воздействием их поведения и установок изменится отношение всех остальных членов коллектива, т. е. произойдет изменение в культуре. Некоторые фирмы Силиконовой долины, в том числе *Intel*, *Sun Microsystems* и *Netscape*, регулярно посылают своих руководителей в Центр роста и лидерства, где они учатся создавать эмоциональные связи с подчиненными. Так, Ник Кеплер, директор по технологическому развитию компании *Advanced Micro Devices Inc.*, удивился тому, насколько его «бездушный» подход к работе пугал людей и препятствовал столь необходимому в культуре сотрудничества взаимопониманию.

Ведущие компании привлекают к обучению и развитию всех своих сотрудников. В качестве примера можно привести корпорацию *First Data*, где применяется многоаспектный командный подход к обучению. Впервые он был применен для повышения «боевого духа» финансового персонала фирмы. Первые «экстрим-команды», как их здесь называют, состояли из сотрудников всех уровней иерархии всех 6 финансовых структур *First Data*. Одна команда проходила программу самообучения, когда более опытные менеджеры обучали (индивидуально) менее опытных. Другая команда принимала участие в программе под названием «Fast Tracks», посвященной обучению таким навыкам, как коммуникации и поведение в конфликтных ситуациях.

Организационное развитие

ОР способствует решению следующих типов проблем:

1. *Слияния/поглощения.* Разочаровывающие финансовые результаты многих слияний/поглощений обусловлены невниманием менеджмента к возможности совмещения административных стилей и культур двух компаний. Прежде всего руководство анализирует технологии, продукты, системы маркетинга и управления и далеко не всегда учитывает возможность серьезных расхождений в оценках, подходах, традициях. Такого рода различия приводят к возникновению напряженности в коллективе, а отрицательные эмоции негативно сказываются на показателях деятельности организации. Планируя процесс объединения, для оценки культурных различий двух фирм целесообразно привлечь экспертов по ОР.

2. *Спад/«реанимация»*. Переживающие период спада или восстановления организации сталкиваются с множеством проблем (низкий уровень доверия, отсутствие инноваций, высокий уровень текучести кадров, конфликты, напряженность взаимоотношений). Переходный период требует направленных на уменьшение напряженности, создание открытых коммуникаций и стимулирование инноваций управленческих усилий. Таким образом, методы ОР могут внести серьезный вклад в восстановление культуры организации.

3. *Управление конфликтами*. Конфликт может возникнуть в любое время и в любой части самой «здоровой» организации. Например, в одной из компьютерных компаний была сформирована команда по разработке нового программного обеспечения. В нее вошли сильные креативные личности, но сотрудники не сумели прийти к соглашению относительно конечных целей. Другая ситуация: торговый представитель компании заключает договор на поставку, не согласовывая сроки с производственным отделом. Или: заведующие редакциями издательства неужлюбили друг друга, постоянно вступают в дискуссии, интригуют друг против друга, что негативно сказывается на деятельности возглавляемых ими отделов.

В решении этих и подобных конфликтов используются методы ОР. Однако истинное организационное развитие не ограничивается одним решением насущных проблем. Скорее, оно направлено на повышение качества организационной жизни, например, на создание чувства общности, атмосферы открытости и доверия, обеспечение возможностей для индивидуального роста и развития работников. Для достижения этих целей применяются специализированные методы ОР.

Мероприятия по организационному развитию. К наиболее распространенным мероприятиям по ОР относятся:

1. *Создание команд и специальных групп*. Командное строительство способствует сплочению и успеху организации. Специальные занятия с экспертами по ОР помогают членам команд научиться действовать как единое целое, добиваться общих целей, совершенствовать навыки коммуникаций и разрешения конфликтных ситуаций.
2. *Деятельность, направленная на установление и упрочение обратной связи*. Обратная связь устанавливается путем информирования работников-respondентов о результатах проведенных опросов (относительно психологического климата в организации, участия в управлении, проблемах руководства и сплоченности групп) в ходе встреч консультантов по ОР с сотрудниками. Условием успеха такого рода деятельности является заинтересованность сотрудников в решении затронутых проблем.
3. *«Большая интервенция»*. В последнее время отмечается повышенный интерес к применению методов ОР в больших группах людей. Это отвечает диктуемой современными условиями потребности в фундаментальных организационных преобразованиях. Метод **вовлечения больших групп** предполагает обсуждение проблем и возможностей, а также составление плана изменений, в котором участвуют представители всех частей организации, а также ключевые сторонние заинтересованные лица. «Интервенция» может насчитывать от 50 до 500 участников и длиться несколько дней. Суть ее состоит в том,

чтобы собрать всех, кого так или иначе затронет изменение, изучить мнения всех частей системы и дать людям возможность самим определять свое будущее посредством управляемых дискуссии и диалога.

Большая интервенция представляет собой значительный отход от ранних концепций и подходов к ОР. Основные отличия между традиционной моделью организационного развития и крупномасштабной интервенцией перечислены в табл. 12.3. Новый подход направлен на систему в целом, т. е. учитывает взаимодействие организации с внешней средой. Источники информации дополнены покупателями, поставщиками, местными жителями и даже конкурентами. Кроме того, обеспечивается широкий обмен информацией, так что каждый участник видит одну и ту же «картину», причем видит целиком. При таком подходе скорость осуществления изменений может быть намного выше. Далее, обучение происходит одновременно во всех частях организации, а не на индивидуальном уровне, в небольших группах либо бизнес-единицах. Результат — охват большой группы открывает возможности для фундаментальной, радикальной трансформации всей культуры, в то время как традиционный подход направлен на последовательные инкрементные изменения в отдельных, порой мелких, частях организации. В качестве отличного примера большой интервенции рассмотрим программу «Work Out» компании *General Electric*.

GENERAL ELECTRIC

[HTTP://WWW.GE.COM](http://www.ge.com)

Программа «Work Out» началась с крупномасштабных собраний, организованных топ-менеджерами GE, сторонними консультантами и специалистами по человеческим ресурсам. В каждой бизнес-единице эти собрания проходили примерно одинаково. Рабочие и менеджеры из разных подразделений организации собирались на неформальную трехдневную конференцию, где обсуждали и решали проблемы. Постепенно к программе подключились внешние заинтересованные лица, а именно поставщики и некоторые покупатели. Сегодня «Work Out» представляет собой уже не конференцию, а процесс демонстрации принципов работы и решения проблем в GE.

Схема программы «Work Out» включает семь этапов:

1. Выбирается рабочий процесс или проблема для обсуждения.
2. Составляется соответствующая межфункциональная команда, включающая сторонних заинтересованных лиц.
3. Назначается «защитник», который обеспечивает внедрение рекомендаций.
4. В течение нескольких дней проводится конференция, где вырабатываются рекомендации по улучшению процесса или решению проблемы.
5. Проводятся встречи с руководителями, отделы которых затрагивают предложенные рекомендации.
6. Проводятся дополнительные встречи, необходимые для внедрения рекомендаций.
7. Выбирается новый процесс или проблема, и процесс начинается с начала.

Большая интервенция — это значительный шаг к организационным изменениям. Данный подход отражает понимание того факта, что при любом значительном изменении необходимо учитывать интересы всей системы, в том числе сторонних заинтересованных лиц.

Таблица 12.3

Подходы к изменению культуры с позиций организационного развития

	Традиционная модель организационного развития	Модель большой интервенции
Направление действия	Отдельная проблема или группа	Вся система
Источник информации	Организация	Организация и внешняя среда
Распространение информации	Ограниченное	Широкое
Временной интервал	Постепенное изменение	Быстрое изменение
Обучение	Отдельные сотрудники, небольшие группы	Вся организация
↓		
Процесс изменения	Инкрементное изменение	Быстрая трансформация

Источник: адаптировано из Barbara Benedict Bunker and Billie T. Alban, «Conclusion: What Makes Large Group Interventions Effective», *The Journal of Applied Behavioral Science* 28, no. 4 (December 1992), 579–591.

Стадии ОР. Рассмотрим изменение культуры корпорации *Rowe Furniture*, где срок изготовления и доставки мебели по индивидуальным проектам сократился с 6 месяцев до всего-навсего 10 дней. Важнейшим аспектом стало изменение образа мышления как менеджмента, так и рабочих, получивших большую свободу действий, а также доступ к информации о компании. Вместо того чтобы ждать, пока начальство примет решение, каждая команда *Rowe* теперь в любой момент может обратиться к информации о заказах, объемах выпуска, производительности и качестве. Команда сама определяет сроки и графики работы и сама же решает, как ей действовать.

Эксперты по ОР утверждают, что корпоративная культура и поведение индивидов имеют относительно устойчивый характер, поэтому затрагивающие всю организацию изменения (такие, как в *Westinghouse*) требуют огромных усилий. Согласно теории организационных изменений, процесс осуществления поведенческих и установочных перемен включает три стадии: 1) «размораживание», 2) движение, 3) «замораживание».¹² Во вставке «Мастера менеджмента» рассказывается, как через эти стадии прошла компания *Alberto-Culver*.

МАСТЕРА МЕНЕДЖМЕНТА

КУЛЬТУРНАЯ ПЕРЕСТРОЙКА В ALBERTO-CULVER

«Как нам поступить: повысить настроение работников, и тогда бизнес наладится, или наладить бизнес, и тогда повысится настроение коллектива?» Такой вопрос президент *Alberto-Culver North America* Кэрол Лэвин Берник могла слышать от своих подчиненных. Она и сама понимала, что компания стоит на грани культурного кризиса. Вот уже много лет подряд *Alberto-Culver* страдала тяжелым недугом: общей неудовлетворенностью работников. Текучесть кадров в компании вдвое превышала среднестатистическую, объемы продаж падали, а вместе с ними умень-

шалась и прибыльность наиболее популярных торговых марок компании. В целом организация явно «не дотягивала» до той планки, что установилась на рынке в результате конкурентной борьбы. К. Берник решила сделать акцент на культурных преобразованиях. Дело было за малым: заручиться поддержкой трудового коллектива.

Процесс изменения начался с общекорпоративного собрания. Каждый его участник узнал, в каком положении находится компания и какой она должна стать в будущем («размораживание»). Незадолго до начала собрания К. Берник рассыпала по полу конференц-зала горсть одноцентовых монет. Далее она внимательно наблюдала за тем, как работники входят в зал. Все монеты остались лежать на полу. «Вы знаете, какой из наших товаров продается лучше всего?» — спросила она. «Шампунь "V05"!» — хором ответили все. «Посмотрите на пол. Если увидите монету, поднимите ее, — продолжала К. Берник. — Каждый пенни — это наша прибыль с продажи одного флакона "V05"». Сотрудники, конечно, подозревали, что дела у компании идут не самым лучшим образом, но чтобы настолько... так начался процесс создания культуры честности и общей ответственности, в которой каждый работник чувствует себя настоящим бизнесменом и членом команды.

На следующей стадии («движение») был разработан конкретный план действий. Одним из пунктов этого плана была формулировка 10 культурных императивов: честность, ответственность, доверие, ориентация на покупателя, преданность, радость, инновации, риск, скорость и безотлагательность, работа в командах. Другой пункт предполагал создание специальной должности *руководителя по развитию*. Каждый руководитель по развитию имеет в «подчинении» (на самом деле — в обучении) около десятка человек. Его задача — осуществить изменение на индивидуальном уровне и уровне небольшой группы. Осуществляется оно путем создания у «обучаемых» командного духа. Кроме того, люди должны видеть, какую часть «общей картины» они создают. Руководитель по развитию должен помочь сотруднику сформулировать *индивидуальные экономические ценности* — короткие предложения, характеризующие вклад работника в производительность и прибыльность компании. Менеджеры со своей стороны предоставили работникам больше прав и свобод в реализации этих ценностей. Помимо всего прочего, руководители по развитию должны быть в курсе личных и карьерных вопросов членов своей команды. Одна из их задач — помочь каждому из них сбалансировать личные и профессиональные цели. Такой подход отвечает идее о том, *Alberto-Culver* уважает и ценит своих сотрудников и признает, что в жизни человека есть интересы помимо работы.

И наконец, К. Берник должна была как-то зафиксировать преобразования («замораживание»). При любой удобной возможности менеджеры компании подчеркивали главную культурную заповедь *Alberto-Culver*: все дело в работниках; успеха добиваются не компании, а люди. Регулярно оценивается индивидуальный и организационный прогресс в достижении культурных целей. «Я убеждена: изменить можно то, что можно измерить, — говорит К. Берник. — Раз в год мы проводим всеобщее анкетирование, просим работников оценить прогресс в изменении культуры и дать свои комментарии». Кроме того, менеджеры отмечают успехи и вознаграждают тех, кто демонстрирует «новые» отношение и поведение. Таким сотрудникам предлагаются фондовые опционы, вручаются премии «Строитель бизнеса» и «Выбор коллектива». «Если хотите, чтобы что-нибудь выросло, — то ли в шутку, то ли всерьез говорит К. Берник, — поливайте свое "растение" шампанским».

Источник: Carol Lavin Bernick, «When Your Culture needs a Makeover», Harvard Business Review (June 2001), 53–61.

На стадии «размораживания» необходимо довести до участников процесса информацию о проблеме и потребности в изменении. На этой стадии у людей

создается мотивация к изменению установок и поведения. «Размораживание» может начаться в момент, когда менеджеры объявляют о несоответствии между запланированными результатами и реальным положением дел. Кроме того, как уже отмечалось выше, менеджеры должны вызвать у работников ощущение безотлагательности изменений, тем самым повысив их открытость для перемен и готовность к ним. Стадия «размораживания» предполагает предварительное *диагностирование*, которое поручается приглашенному со стороны *агенту перемен*. **Агент перемен** — это специалист по совершенствованию организационной структуры, в задачи которого входят идентификация причин проблем организации, сбор данных с использованием персональных интервью, опросов и наблюдений и их анализ. Оценка сложившегося положения помогает определить глубину организационных проблем и «открыть глаза» руководителям компании.

Вторая стадия, «движение», связана с апробацией новой линии поведения и освоением новых профессиональных навыков. Собственно изменение иногда называют *интервенцией*, когда агент перемен приступает к реализации специального плана обучения руководителей и работников. Данная стадия может состоять из нескольких этапов. Вспомним 8 этапов осуществления перемен, о которых рассказывалось во вставке «Из первых уст». Например, менеджеры формируют коалицию людей, готовых возглавить процесс изменения, разрабатывают и согласовывают план осуществления изменения, доводят этот план до сведения всех остальных сотрудников компании. Кроме того, для того чтобы изменение прошло успешно, необходимо наделить работников полномочиями, дабы они были в состоянии осуществить запланированные преобразования.

Третья стадия, «замораживание», преследует целью закрепление обретенных ценностей или отношений. На этом этапе работники получают вознаграждение за принятие изменения. Влияние новых образцов поведения оценивается и закрепляется, агент перемен предоставляет новые данные, свидетельствующие о положительных переменах в деятельности организации. Топ-менеджеры торжественно отмечают успехи и вознаграждают наиболее отличившихся сотрудников. На этой стадии новое состояние укореняется в организационной культуре, а сами изменения начинают восприниматься как нормальная, неотъемлемая часть деятельности.

Управленческое решение

За свою 150-летнюю историю корпорация *Corning* с успехом пережила немало трансформаций. Однако в последнее время поток инноваций иссяк, компания занималась лишь незначительным, инкрементным совершенствованием своей продукции. Возглавив компанию, Роджер Акерман решил первым делом интенсифицировать выработку радикально новых идей, с быстрым превращением концепций в готовые товары. Для этого в компании были осуществлены культурные и структурные изменения. Р. Акерман и его ближайшие подчиненные закрыли нерентабельные и неразвивающиеся подразделения, а высвободившиеся средства направили на финансирование других, более перспективных, например на быстро развивающийся оптоволоконный бизнес. Кроме того, было сокращено несколько уровней бюрократической иерархии, инженеров и технологов отделили от лиц, принимающих решения о распределении ресурсов. Также в компании началось формирование культуры, стимулирующей креативность и широкий обмен

информацией. Расходы на НИР были удвоены, а сотрудники с конкретными новыми идеями — выделены в отдельные «кабинеты скунса», где их не отвлекали ни другие дела, ни бюрократические проволочки. Защитники идей наконец обрели поддержку: компания начала предоставлять время и место для осуществления «слегка сумасшедших идей». Например, появилось правило «пятничных экспериментов». Теперь в последний день рабочей недели исследователи могут тратить 10% времени на свои собственные проекты, причем утверждать проект у начальства не нужно. Более того, проект можно «доводить до ума» даже в том случае, если босс по какой-то причине «зарубил» его! К примеру, все «генетическое» направление деятельности *Coming* базируется на идее, которую начальник отдела исследований официально запретил, но которая все-таки была реализована на «пятничных экспериментах». Такое внимание к сотрудничеству и инновациям дает результат: в компании уже создано несколько революционных продуктов. 84% проданных в 2000 г. товаров были разработаны в течение последних 4 лет.

Вопросы

1. Террористические атаки 11 сентября 2001 г. заставили многих конкурентов забыть о рыночном соперничестве и сконцентрироваться на кооперации и деловом этикете. Как вы думаете, надолго ли это?
2. Руководитель международной химической компании заявил, что очень немногие из новых продуктов фирмы оказались успешными. Какие организационные изменения способствовали бы повышению эффективности компании?
3. Что такое внутренние и внешние движущие силы изменений? Какова, по вашему мнению, основная причина организационных изменений в университете? В фармацевтической компании?
4. Предполагается, что хорошо спланированное изменение будет эффективным. Как вы думаете, может ли быть эффективным незапланированное изменение? Почему?
5. Каковы причины сопротивления организационным изменениям? С помощью каких методов можно преодолеть противодействие?
6. Объясните принципы анализа силового поля. Проанализируйте движущие и сдерживающие силы изменения, с которым вам приходилось сталкиваться.
7. Какие действующие лица связаны с процессом защиты идей? Какова роль защитника идей?
8. В чем состоит взаимовлияние изменений в технологии и продукте? Сравните процессы этих изменений.
9. Структурные изменения часто инициируются сверху. Допустимо ли применять при их внедрении методы принуждения?
10. Отличаются ли основные идеи процесса ОР от предпосылок других типов изменений?
11. В чем разница между большой интервенцией и такими методами ОР, как командное строительство и обратная связь?

Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте

Насколько креативна ваша компания?

Один из эффективных способов оценки творческого климата организации — тестирование. Ответив на приведенные ниже вопросы, вы получите возможность оценить уровень креативности организации, в которой вы работали. Отвечайте на вопросы исходя из собственного опыта работы. Как вы думаете, возможно ли повышения уровня креативности организации при условии проведения изменений в рассматриваемых сферах?

Оценивайте каждый ответ по 5-балльной шкале (*обратите внимание, что оценка 4 отсутствует*): 0 — мы никогда этого не делали; 1 — делали это исключительно редко; 2 — делали это иногда; 3 — делали это часто; 5 — мы всегда это делали.

- В поиске новых идей нас поощряют пользоваться любой помощью внутри и за пределами организации.
- Нам помогают развить новые идеи до уровня предложений для менеджмента.
- Анализ нашей работы менеджерами стимулирует творчество, риск, рождение новых идей.
- Нас поощряют к пополнению информационного «багажа» (посещение отраслевых конференций, специализированных выставок, общение с заказчиками и т. д.).
- На собраниях работники высказывают свое мнение и выдвигают новые идеи.
- Все работники предлагают свои идеи.
- Собрания проходят неформально, с юмором.
- Мы обсуждаем структуру компании, оцениваем влияние наших действий на показатели отдела.
- Как правило, председатель собрания избирается из числа присутствующих в порядке очередности.
- Каждый работник участвует в программах обучения творческим методам и поддержанию креативной атмосферы.

Чтобы подсчитать, насколько эффективно стимулирует творчество ваша компания, используйте следующую шкалу:

• очень эффективно	35–50;
• относительно эффективно	20–34;
• довольно неэффективно	10–19;
• неэффективно	0–9.

Источник: адаптировано из *Edward Glassman, Creativity Handbook: Idea Triggers and Sparks That Work*, Chapel Hill., N.C.: LCS Press, 1990.

Практика менеджмента: этическая дилемма

Исследование на продажу

Лусинда Джексон медленно возвращалась в исследовательскую лабораторию № 4 компании *Reed Pharmaceuticals*. Она была подавлена. Высшее руководство планировало продать полученные ее командой результаты исследований фирме *Trichem Industries*. Сделка должна была обеспечить средства на покупку неболь-

шой фармацевтической фирмы — конкурента *Reed*. Двумя годами ранее, когда Л. Джексон поручили курировать проект по созданию препаратов для лечения рака, она была уверена, что он занимает приоритетное положение в планах *Reed*. Люсинда получила полномочия по набору в команду лучших специалистов, она готовила пресс-релизы по своей теме, выступала с докладами на собраниях акционеров.

Когда Л. Джексон впервые беседовала с химиком Леном Розеном, который должен был руководить научной стороной проекта, он настойчиво пытался узнать, будут ли эти исследования постоянными или *Reed* просто пытается попасть на первые полосы газет. Заручившись поддержкой вице-президента по науке, Л. Джексон заверяла коллег, что проект получит всемерную поддержку на все время исследований. И вот по прошествии двух лет она узнает, что *Reed* не только отказывается от проекта, но и продает все имеющиеся разработки другой фирме, а работа членам ее команды гарантируется только в том случае, если они перейдут в *Trichem*.

Л. Джексон чувствовала себя так, словно ее предали, но она понимала, что это ничто по сравнению с тем, что должны ощущать остальные члены команды. Л. Розен проработал в *Reed* десять лет, был ветераном компании, а его семья «пустила корни» в городе. Переезд будет для них тяжелым ударом. У Л. Джексон были друзья среди высшего руководства *Reed*, но она не знала, встанет ли кто-нибудь из них на защиту проекта.

Что бы сделали вы?

1. В качестве альтернативы предложили бы руководству продать проект, но направить команду в *Trichem* для обучения ее сотрудников, после чего специалисты вернутся в *Reed* и перейдут в другие команды. В конце концов, руководители обещали всячески поддерживать этот проект.
2. Дождались бы решения о продаже проекта, а затем бы добились максимальной поддержки отъезжающих специалистов (компенсации расходов на переезд, работа для супругов и т. п.).
3. Объединив усилия с такими сотрудниками, как Л. Розен, пригрозили бы руководству заявлением об увольнении в случае продажи проекта. Попытались бы не допустить совершения сделки, возможно, обратились бы к прессе.

Источник: адаптировано из Doug Wallace, «Promises Made, Promises Broken», *What Would You Do? Business Ethics* 1, March-April 1990, 16–18.

Сетевой серфинг

1. **Технологические изменения.** Посетите три известных сайта о новинках в области технологии. Какой из них наиболее полезен для человека, желающего быть в курсе технологического прогресса? Выберите наиболее понравившийся вам сайт и объясните, почему вы предпочли именно его.

<http://techupdate.zdnet.com>

<http://www.techreview.com>

<http://www.cnet.com>

2. **Креативность.** Пользуясь информацией из перечисленных ниже или других сайтов о креативности, подготовьте устную презентацию на 3–5 минут об интересующем вас (и интересном для других студентов) аспекте творчества. По-

мните, успех этого задания зависит от того, насколько творчески вы подойдете к подготовке своего выступления.

<http://www.judcreativity.com/info.htm>

<http://members.ozemail.com.au/~caveman/Creative/Admin/crbigpic.htm>

<http://www.creativityatwork.com/>

3. **Переговоры.** В поисковой системе найдите документы с информацией о технике ведения переговоров. Выберите, распечатайте и внимательно изучите один из документов. ~~Будьте готовы поделиться своими мыслями о технике переговоров во время дискуссии в классе.~~

Критический анализ

Южный дискомфорт

Джим Малешковски хорошо запомнил тот телефонный звонок двухнедельной давности. «Я изучил ваши аналитические материалы и хочу, чтобы вы вылетели в Мексику немедленно, — выпалил тогда его босс, исполнительный директор Джек Рипон. — Вы знаете, содержать завод в Окономо мы больше не можем, слишком уж велики издержки. Так что отправляйтесь туда и изучите наши затраты в случае ликвидации производства. Результаты доложите через неделю».

В этот момент Джиму стало дурно. Он, президент подразделения специализированных медицинских изделий компании *Lamprey, Inc.*, как никто другой знал все сложности управления рабочими на зарубежном американском заводе. Рабочими в третьем поколении, состоящими в профсоюзе! И хотя он сам подготовил этот вызвавший у босса коленный рефлекс анализ, такой реакции он не ожидал. На заводе *Lamprey* в Окономо работают 520 человек, для них этот завод — единственный источник средств к существованию. Если он будет закрыт, немногие из них смогут найти другую работу: городское население составляет всего-то 9 тыс. человек.

Средняя почасовая ставка мексиканских рабочих, проживающих в Окономо — городе без канализации, но зато с невероятно высоким уровнем токсичного промышленного загрязнения, — составляла \$1,60, а на заводе *Lamprey* платили в 10 раз больше. На этой разнице компания могла бы сэкономить порядка \$15 млн в год. Частично эти деньги пошли бы на обучение, транспорт и пр.

В течение двух дней Джим вел переговоры с мексиканскими властями и менеджерами других компаний из Окономо. У него накопилось достаточно информации, чтобы сопоставить затраты на производственные и транспортные издержки. По дороге назад он начал составлять план отчета, прекрасно понимая, что, если не произойдет какое-нибудь чудо, все мексиканские рабочие неминуемо получат уведомления об увольнении.

Завод в Окономо работал с 1921 г. Здесь изготавливались специальные бандажи для людей с различными травмами и заболеваниями. Джим лично разговаривал с рабочими и неоднократно слышал истории об отцах и дедах, работавших здесь же, на *Lamprey*, последнюю из первого поколения производственных компаний в городе.

Но дружба дружбой, а конкуренты наступают *Lamprey* на пятки. Цены у них такие же, а качество вот-вот станет лучше. Джим и директор завода пытались договориться с руководителями профсоюза о снижении заработной платы, но те

стояли на своем. Впрочем, это и не удивительно. Однажды Джим и директор завода предлагали профсоюзу внедрить систему производственных ячеек, так что рабочие обучились бы еще двум смежным специальностям, так лидеры профсоюза даже разозлились. Правда, за их сердитыми масками читался страх... Джим чувствовал уязвимость профсоюзного начальства, по сломить их реакционное сопротивление не мог.

Неделя прошла, и Джим представил боссу отчет. Напрямую в нем этого не указывалось, но и так было понятно, что компании выгоднее положить деньги в банк, чем продолжать выпуск продукции в Окономо.

Завтра ему предстоит обсудить результаты командировки с исполнительным директором. Джим не хочет нести ответственность за ликвидацию завода. Он считает, что пока не исчерпаны все средства снижения заработной платы, делать этого нельзя. «Но ведь Рипон прав, — говорит он сам себе. — Издержки слишком велики, а профсоюз отказывается идти навстречу. К тому же компания заработает больше денег, если ликвидирует производство. Логически все правильно, но этически... Что мне делать?»

Вопросы

1. Предположим, вы возглавите процесс изменения, направленного на спасение завода в Окономо. Опишите порядок своих действий. Руководствуйтесь рассмотренными в этой главе четырьмя стадиями процесса изменения (внешние и внутренние силы, необходимость, инициирование, осуществление).
2. Изменение какого типа предстоит *Lamprey*: в технологии, товаре, структуре или людях/культуре? В какой степени данный тип изменения повлияет на остальные преобразования на заводе в Окономо?
3. Какими подходами вы бы воспользовались для преодоления сопротивления со стороны профсоюза?

Источник: Doug Wallace, «What Would You Do?» *Business Ethics* (March–April 1996), 52–53.

Примечания

- ¹ Richard L. Daft, «Bureaucratic vs. Nonbureaucratic Structure in the Process of Innovation and Change» в *Perspectives in Organizational Sociology: Theory and Research*, ed. Samuel B. Bacharach, Greenwich, Conn.: JAI Press, 1982, 129–166.
- ² Высказывание приписывается Грегори Бэйтсону, см. Andrew H. Van de Ven, «Central Problems in the Management of Innovation», *Management Science* 32, 1986, 595.
- ³ «Hands On: A Manager's Notebook», Inc., January 1989, 106.
- ⁴ Harold L. Angle and Andrew H. Van de Ven, «Suggestions for Managing the Innovation Journey» in «Research in the Management of Innovation: The Minnesota Studies», ed. A. H. Van de Ven, H. L. Angle, Marshall Scott Poole (Cambridge, Mass.: Ballinger/ Harper & Row, 1989).
- ⁵ Christopher K. Bart, «New Venture Units: Use Them Wisely to Manage Innovation», *Sloan Management Review*, Summer 1988, 35–43.

- ⁶ *Peter F. Drucker*, «Innovation and Entrepreneurship» (New York: Harper & Row, 1985).
- ⁷ *Kurt Lewin*, «Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers» (New York: Harper & Brothers, 1951).
- ⁸ *Paul C. Nutt*, «Tactics of Implementation», *Academy of Management Journal* 29, 1986, 230-261; *Richard L. Daft and Selwyn Becker*, «Innovation in Organizations: Innovation Adoption in School Organizations» (New York: Elsevier, 1978); *Richard Beckhard*, «Organization Development: Strategies and Models», Reading, Mass.; Addison-Wesley, 1969.
- ⁹ *Richard L. Daft*, «Organization Theory and Design», 5th ed. (ST. Paul, Minn.: West, 1995); *Tom Burns and G. M. Stalker*, «The Management of Innovation», (London: Tavistock Publications, 1961).
- ¹⁰ *Harold J. Leavitt*, «Applied Organizational Change in Industry: Structural, Technical, and Human Approaches» in «New Perspectives in Organization Research», ed. W. W. Cooper, H. J. Leavitt, M. W. Shelly II (New York: Wiley, 1964), 55-74.
- ¹¹ *Fariborz Damanpour*, «The Adoption of Technological, Administrative, and Ancillary Innovations: Impact of Organizational Factors», *Journal of Management* 13, 1987, 675-688.
- ¹² *Kurt Lewin*, «Frontiers in Group Dynamics: Concepts, Method, and Reality in Social Science», *Human Relations* 1, 1947, 5-41; *Huse and Cummings*, «Organization Development».

Глава 13

УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ

Краткое содержание главы

Стратегическая роль управления человеческими ресурсами
Воздействие внешних факторов на управление человеческими ресурсами
Конкурентная стратегия
Трудовое законодательство США
Новые тенденции в карьере
Изменение «общественного договора»
Современные способы организации труда
Привлечение эффективной рабочей силы
Планирование человеческих ресурсов
Подбор персонала
Отбор
Подготовка эффективной рабочей силы
Обучение и развитие
Аттестация по результатам деятельности
Сохранение эффективной рабочей силы
Система оплаты труда
Льготы
Увольнения

Учебные цели

Изучив эту главу, вы получите представление о:

1. Роли управления человеческими ресурсами в стратегическом планировании.
2. Влиянии законодательства и общественных тенденций на управление человеческими ресурсами.
3. Изменении «общественного договора» между организациями и работниками и значении этих изменений для рабочих и менеджеров по персоналу.
4. Планировании человеческих ресурсов и определении потребностей организации в персонале.
5. Средствах подбора сотрудников.
6. Подготовка эффективной рабочей силы посредством обучения и аттестации работников.
7. Сохранении рабочей силы организации с помощью заработной платы и льгот, о процедуре увольнения.

Управленческая проблема

Арт Натан, вице-президент по кадрам компании *Mirage Resorts Inc.*, получил самое сложное за всю свою карьеру задание. Компания готовилась к открытию *Bellagio* — фешенебельного отеля в Лас-Вегасе. В отеле будет 3 тыс. номеров, так что А. Натану и всей кадровой службе предстоит нанять 9600 человек. На все про все отводится 24 недели. За это время они должны собрать и изучить около 84 тыс. анкет на 600 с лишним категорий рабочих мест — от дилеров, официантов и уборщиц до бухгалтеров и вице-президентов. Затем нужно будет сузить круг претендентов до 27 тыс., провести собеседование с каждым из них, проверить изложенные в анкетах сведения, провести тест на употребление наркотиков и, наконец, сделать окончательный выбор. Плюс к этому необходимо быстро подготовить всю кадровую, финансовую и налоговую документацию, а каждого работника обучить. Масштабность предстоящей задачи можно было сравнить разве что с крупной военной операцией на другом конце земного шара. А. Натан знал, что традиционный подход к управлению человеческими ресурсами в данной ситуации бессилён. Он и его команда понимали: проблему необходимо решать по-новому. Следует освободить руководителей кадровой службы от проведения интервью и заполнения формуляров. Вместо этого они должны стать стратегическими партнерами других менеджеров организации.

Как бы вы подошли к выполнению этого кадрового задания? Как кадровой службе внести свой вклад в сохранение стратегической конкурентоспособности компании?

Ситуация с *Bellagio Hotel* (ныне принадлежащим *MGM Grand Inc.*) как нельзя лучше иллюстрирует проблемы, с которыми ежедневно сталкиваются руководители и инспекторы отделов кадров. Сотрудники организации — это главный источник ее конкурентного преимущества, от них напрямую зависит результативность ее деятельности, а менеджеры по кадрам (человеческим ресурсам) играют ключевую роль в пополнении и развитии этого источника. Под управлением человеческими ресурсами (УЧР) понимаются разработка и применение в организации формальных систем, обеспечивающих эффективное и производительное использование человеческих способностей для достижения организационных целей. Сюда входит вся деятельность по привлечению, развитию и удержанию эффективной рабочей силы.

Успех таких компаний, как *Southwest Airlines*, *Disney* и *Dell Computer* во многом определяется принятой в них философией управления человеческими ресурсами. УЧР имеет большое значение и для государственных и благотворительных организаций. Так, американские бесплатные средние школы страдают от дефицита учителей. Директорам школ приходится ломать голову над тем, как в следующем десятилетии заполнить 2,2 млн учительских вакансий. Многие пробуют инновационные программы, например нанимают преподавателей за рубежом, развивают связи с университетами, предлагают лучшим учителям работать со студентами педагогических вузов.

За последнее десятилетие УЧР утратило наскучивший образ «заведования кадрами» и играет одну из ведущих ролей в корпоративной стратегии. Исследования показывают, что эффективное управление человеческими ресурсами позитивно сказывается на результатах деятельности организации, включая повышение производительности труда рабочих и рост финансовых показателей. Роль работников

кадровых служб в управленческих командах возрастает. Более того, в современных организациях активную роль в УЧР играют менеджеры всех специальностей. Ими выполняется многое из того, что раньше считалось прерогативой кадровиков: подбор персонала, разработка программ повышения квалификации и эффективных систем оплаты труда. Таким образом, любой менеджер должен владеть основами управления человеческими ресурсами.

Стратегическая роль управления человеческими ресурсами

Стратегический подход к управлению человеческими ресурсами базируется на трех ключевых принципах. Первый: как было сказано, каждый менеджер вне зависимости от занимаемой должности несет ответственность за УЧР. Например, правила компании *IBM* обязывают всех ее менеджеров уделять особое внимание квалификации и удовлетворению профессиональных потребностей подчиненных. Программы повышения степени лояльности сотрудников *IBM* предусматривают проведение линейными менеджерами специальных опросов подчиненных, разработку планов повышения квалификации и продвижения по службе, оценку достигнутых работниками показателей выполнения рабочих заданий, представление служащих к материальному поощрению. Второе: наемные работники рассматриваются как ценный актив компании. Именно сотрудники, а не здания, сооружения и оборудование, создают важнейшие конкурентные преимущества организации. Методы управления рабочей силой, возможно, являются главным фактором формирования устойчивой конкурентоспособности. И наконец, третье: УЧР призвано интегрировать стратегию и цели организации, корректный подход к управлению ее человеческими ресурсами. В настоящее время перед менеджерами стоят такие стратегические задачи, как увеличение конкурентоспособности в глобальном масштабе, повышение качества, производительности и уровня покупательского сервиса, управление слияниями и приобретениями, применение технологий э-бизнеса. Все это обуславливает потребность в квалифицированном персонале.

В этой главе мы обсудим три основные цели УЧР организации (рис. 13.1). Разумеется, управление кадрами и его цели нельзя рассматривать в отрыве от проблем и факторов, влияющих на организацию в целом, — таких, как глобализация, технологический прогресс, увеличение объема высококвалифицированной работы, стремительные изменения на рынках и вообще во внешней среде, изменения в культуре, структуре, стратегии и целях организации.

Три основные цели УЧР — это привлечение эффективной рабочей силы, развитие ее потенциала и ее долгосрочная поддержка.¹ Достижение этих целей требует применения навыков планирования, прогнозирования, обучения, оценки результатов выполнения рабочих заданий, осуществления административного управления ставками заработной платы и окладами, программами дополнительных льгот и увольнением. В данной главе рассматривается каждый из представленных на рис. 13.1 видов деятельности.

Воздействие внешних факторов на управление человеческими ресурсами

«Наша сила — в высокой квалификации наших сотрудников».

«Наши работники — наш главный ресурс».

Такого рода подчеркивающие важность УЧР высказывания то и дело слетают с уст руководителей организаций. Менеджеры по человеческим ресурсам должны

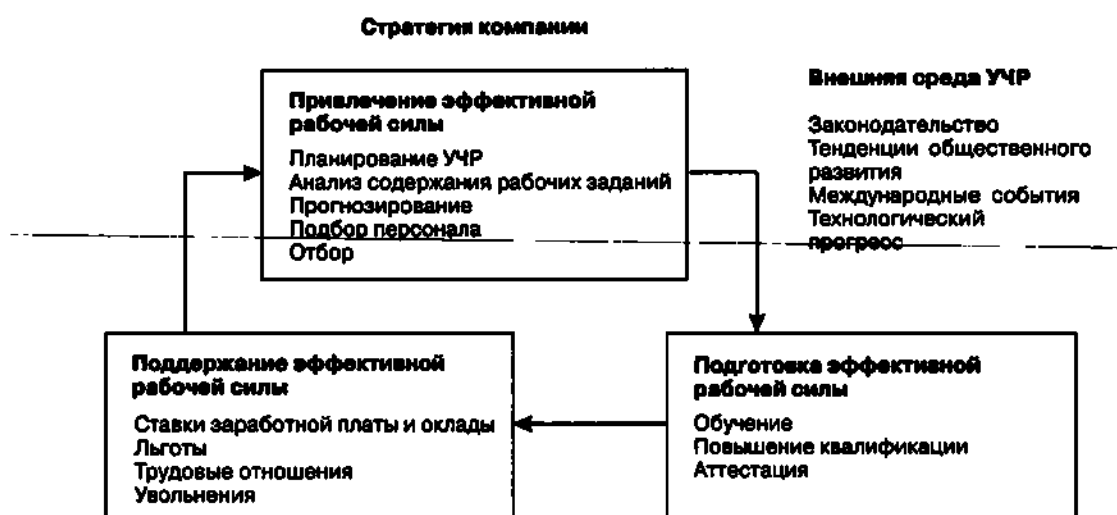


Рис. 13.1. Стратегическое управление человеческими ресурсами

находить, организовать обучение, воспитание и удержание лучших сотрудников. В отсутствие отвечающих высоким требованиям сотрудников обречены на провал самые блестящие управленческие концепции, будь то виртуальные команды, э-бизнес, дистанционная работа или гибкая система оплаты труда. Кроме того, когда работники ощущают, что их не ценят, они, как правило, не горят желанием тратить все свои силы на благо компании и нередко ищут себе другое место работы, где их оценят по достоинству. Поэтому столь важное значение имеет участие специалистов по УЧР в разработке конкурентной стратегии организации. Менеджеры по УЧР должны разбираться в трудовом законодательстве, а также ориентироваться в тенденциях развития карьеры и трудовых отношений.

Конкурентная стратегия

Непосредственный вклад УЧР в результаты деятельности определяется тем фактом, что выполнение (или невыполнение) стратегических целей зависит от человеческих активов организации, т. е. от ее персонала. Потребность в сохранении конкурентоспособности диктует три направления изменения УЧР: увеличение человеческого капитала, выработка глобальных кадровых стратегий и внедрение информационных технологий.

Увеличение человеческого капитала. Сегодня стратегические решения связаны с вопросами кадрового обеспечения прочно, как никогда. Успех в информационной, основанной на знаниях экономике зависит от того, насколько хорошо организация управляет *человеческим капиталом*. **Человеческий капитал** — это экономическая эффективность знаний, опыта, навыков и способностей персонала. Увеличение этого капитала производится путем целенаправленного применения стратегий повышения квалификации сотрудников. Под этим понимается подбор наиболее одаренных специалистов, наращивание их знаний и навыков при помощи обучающих программ и предоставления возможностей индивидуального и профес-

сионального развития, а также применение таких систем оплаты труда, которые способствуют обмену знаниями и вознаграждают людей за их вклад в деятельность организации. Кроме того, менеджеры по УЧР должны создавать такие условия труда, чтобы у специалистов не было причин искать другую работу. К примеру, Джуди Лайлс, глава *DET Distributing Company*, считает отдел кадров не просто «хранителем правил», а «хранителем человеческих сердец, создающим стимул для того, чтобы люди каждый день ходили на работу».

Глобализация. Следующий фактор, с которым приходится мириться современным организациям, — конкуренция в глобальном масштабе. С точки зрения управления человеческими ресурсами это создает массу острейших проблем. Следует признать, что большинству компаний еще только предстоит выработать эффективные, отвечающие реалиям глобализации политику, структуру и службы. При опросе менеджеров 200 с лишним глобальных компаний, включая такие, как *Eli Lilly*, *PPG Industries* и *UPS*, была определена главнейшая задача УЧР: подготовка лидеров и кадров для международной деятельности. Фирмы всех отраслей отмечают растущую потребность в глобальных лидерах — людях, не только обладающих развитыми навыками руководства, но и способных работать в разных странах и культурах. В настоящее время многие отделы УЧР заняты разработкой политики и процедур подбора персонала и обучения будущих глобальных лидеров. В частности, современным организациям необходимы сотрудники, способные работать в различных географических, технических и культурных областях. От эффективности глобальных кадровых стратегий во многом зависит успех глобальных бизнес-стратегий организаций.

Информационные технологии. На помощь в решении этих и других проблем приходят информационные технологии. **Кадровая информационная система** — это интегрированная компьютерная система, обеспечивающая необходимые для кадрового планирования и решений информацию и данные. Базовая функция такой системы — автоматизация начисления заработной платы и различных дополнительных льгот. Современные программы и web-службы, например *ManCom Team Inc.* (www.mancom.com), позволяют автоматизировать практически всю кадровую деятельность: подбор, прием на работу, ориентацию, обучение, администрирование оплаты труда. Некоторые организации близки к внедрению безбумажных кадровых систем. Такие системы экономят время и деньги, а также освобождают кадровиков от рутинных обязанностей, позволяя сконцентрироваться на вопросах стратегического характера. Например, кадровая информационная система упрощает анализ больших объемов данных и тем самым существенно повышает эффективность долгосрочного планирования человеческих ресурсов.

Трудовое законодательство США

В США трудовые отношения регулируются системой федеральных законов (ключевые законодательные и исполнительные акты представлены в табл. 13.1). Основная цель законов о труде — борьба с дискриминацией в сфере трудовых отношений. Законы по обеспечению равных возможностей при трудоустройстве призваны сбалансировать оплату труда мужчин и женщин, гарантировать рабочие места гражданам независимо от их расы, национальности, вероисповедания

Таблица 13.1
Основные федеральные законы США о труде

Федеральный закон	Год принятия	Основные положения закона
Закон о гражданских правах	1991	Предусматривает возможность компенсационных мер и выплат, а также меры карательного воздействия и уголовного наказания в подпадающих под ст. 7 Закона о гражданских правах 1964 г. случаях умышленной дискриминации. Перекладывает ответственность за доказательства невинности на работодателя
Закон об американских инвалидах	1990	Запрещает работодателям дискриминацию ограниченно трудоспособных лиц; требует «разумных уступок» исполняющим трудовые обязанности инвалидам
Закон о профессиональной реабилитации	1973	Запрещает дискриминацию инвалидов в организациях по интеллектуальным или физическим признакам
О возрастной дискриминации в Законе о занятости	1967 (с дополнениями от 1978, 1986 гг.)	Запрещает работодателям, имеющим 20 и более работников, увольнять или отказывать в приеме на работу лицам в возрасте от 45 до 60 лет по причине их возраста, кроме тех случаев, когда возраст является необходимым условием соответствия должности. В 1978 г. планка возраста, по достижении которого работник может быть отправлен на пенсию против его воли, была поднята с 65 до 70 лет
Закон о гражданских правах, статья 7	1964	Запрещает дискриминацию работодателями, профсоюзами, агентствами по найму на основе расы, религии, цвета кожи, пола или национального происхождения
Закон о мобильности и подотчетности медицинского страхования	1996	Разрешает работникам менять полисы медицинского страхования при смене работы и получать новые полисы вне зависимости от наличия других. Запрещает исключение больного работника из коллективных планов медицинского страхования
Закон об отпуске по медицинским показаниям и семейным обстоятельствам	1993	Требует от работодателей обеспечения неоплачиваемого отпуска продолжительностью до 12 месяцев по случаю рождения или усыновления ребенка, чрезвычайных семейных обстоятельств
Закон о равной оплате	1963	Запрещает неравную оплату за равный труд по признаку пола
Закон о примирении в процессе бюджетных споров	1985	Требует сохранения платежей по медицинскому страхованию после увольнения работника на пенсию
Закон о согласовании консолидированных бюджетов	1985	Требует сохранения медицинской страховки после увольнения (за счет работника)
Закон о правилах техники безопасности и охране труда	1970	Определяет стандарты техники безопасности и охраны труда работников на производстве

и пола, обеспечить справедливое обращение с людьми всех возрастов и исключить дискриминацию по отношению к инвалидам.

Национальная комиссия по обеспечению равных прав на труд в США (создана в соответствии с Законом о гражданских правах 1964 г.) осуществляет контроль за соблюдением требований федерального законодательства и рассматривает жалобы о дискриминации. Под дискриминацией понимается негативное отношение к людям при приеме на работу, продвижении по службе, увольнении, основывающееся на предрассудках или нетерпимости. Например, к проявлениям дискриминации относятся безосновательный отказ принять на работу имеющего соответствующую квалификацию афроамериканца или назначение женщине меньшей (в сравнении с выполняющим аналогичные обязанности мужчиной) оплаты труда. В случае оценки действий работодателя как дискриминационных он обязан выплатить пострадавшей стороне компенсацию и предпринять **позитивные действия**. Последнее означает, что работодатель обязан устранить дисбаланс в отношении занятости представителей различных меньшинств. Организация должна разработать план позитивных шагов — формальные документы, которые могут быть затребованы у работодателя как самими работниками, так и органами надзора. Основная цель организационных позитивных шагов состоит в том, чтобы ослабить или устранить внутреннее неравенство между группами работников компании.

Неподчинение закону о предоставлении равных возможностей при трудоустройстве грозит американским работодателям крупными штрафами. К примеру, компании *Shoney's* был предъявлен коллективный иск о дискриминации темнокожих работников и кандидатов на замещение вакансий. В нем компания обвинялась в том, что в ее ресторанах ограничивается число темнокожих работников, непосредственно обслуживающих посетителей. Компании пришлось выплатить \$105 млн лицам, ставшим в период с 1985 по 1992 г. жертвами ее политики найма, продвижения по службе и увольнений. Судебные разбирательства о дискриминации могут возбуждаться на основании самых разнообразных жалоб. В последнее время возрастает количество дел о *сексуальном домогательстве* (сексуальной агрессии), о чем также говорится в ст. 7 Закона о гражданских правах. По правилам Комиссии, сексуальным домогательством считаются нежеланные ухаживания, сексуальные предложения и прочие вербальные и физические проявления сексуальной природы, связанные с сохранением занятости или продвижением по службе или создающие устрашающие, неприязненные или оскорбительные условия труда. Подробнее тема сексуальной агрессии будет рассматриваться в гл. 14.

В табл. 13.1 также перечислены основные законы США о пособиях, льготах, обеспечении здоровья, безопасности, вознаграждении за труд. На всех уровнях (федеральном, уровне штатов и муниципальном) принимаются все новые и новые законодательные акты о труде. Можно предположить, что в будущем внимание законодателей будет направлено на права и условия труда женщин, представителей национальных меньшинств, престарелых граждан и инвалидов.

Новые тенденции в карьере

Следующий насущный вопрос — тенденции развития карьеры в современном обществе. Учитывая эти тенденции, а также отношения между работником и работодателем и новые способы организации труда, такие как дистанционная работа,

неполная и виртуальная занятость, УЧР может принести пользу и компании, и ее сотрудникам.

Изменение «общественного договора»

Прежний «общественный договор», т. е. отношения между организацией и работником, строился на следующем принципе. Работник применяет свои способности, знания, проявляет лояльность, а взамен может рассчитывать на заработную плату и льготы, рабочее место, продвижение и повышение квалификации. Однако вместе с изменениями в обществе изменился и «договор». Многие организации пережили процедуру сокращения, уволили многих своих работников. Те, кто не попал под увольнение, тоже не могут быть уверены в сохранении за ними рабочих мест. В быстро развивающейся компании работника нанимают или назначают для выполнения конкретного проекта. С течением времени проект меняется, меняются и задачи работающего над ним человека. Затем работника переводят на другой проект, потом на третий. Каждый проект — это новая группа людей со своим руководителем и своим графиком работы. Группа может оказаться виртуальной, т. е. между коллегами может не произойти ни единой личной встречи. Во многих случаях у работника не оказывается собственного кабинета или даже рабочего стола. Карьера теперь представляет собой продвижение не по вертикальной иерархии, а по горизонтали работ и проектов. Работники добиваются успеха только в том случае, если преуспевает вся организация, а занятость не гарантирована никому. В обучающихся организациях, например, от каждого работника ожидается самомотивация к обучению, развитые коммуникативные навыки и способность постоянно приобретать новые навыки.

Некоторые элементы нового «общественного договора» перечислены в табл. 13.2. В его основе лежит уже не принцип пожизненной занятости, а концепция про-

Таблица 13.2

Изменение «общественного договора» между работником и работодателем

	Новый «договор»	Старый «договор»
Работник	Профессиональная пригодность, персональная ответственность	Гарантия занятости
	Партнер по развитию бизнеса	«Мелкая сошка»
	Обучается	Знает
Работодатель	Непрерывное обучение, горизонтальная карьера, материальное поощрение	Традиционная оплата труда
	Творческие возможности для развития	Стандартные учебные программы
	Интересные задания	Рутинная работа
	Информация и ресурсы	Ограниченная информация

Источники: Louisa Wash, «The New Workplace Paradox», *Management Review* (January 1998), 7; and Douglas T. Hall and Jonathan E. Moss, «The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt», *Organizational Dynamics* (Winter 1998), 22–37.

фессиональной пригодности. Человек, а не организация, теперь сам распоряжается карьерой. Компании соглашаются платить повышенную заработную плату и вкладывать деньги в творческое обучение и тренинги, чтобы в случае увольнения профпригодность сотрудника была выше. Ответственность и контроль над работой как социальной категорией теперь возлагается на самого работника. Люди из «мелких сошек», «винтиков» организационной машины превращаются в партнеров по развитию бизнеса. Организации со своей стороны предлагают интересные рабочие задания (не работу, а именно задания), а также необходимые для непрерывного обучения информацию и ресурсы. Для работников новый «общественный договор» — это возможность активного участия в корпоративной жизни, возможность проявления новых талантов.

Однако многие работники не готовы к новым уровням кооперации и ответственности. Отсутствие гарантии занятости вызывает у многих стресс, и получить от сотрудника полную отдачу, преданность и энтузиазм становится сложнее, чем раньше. При проведении одного из исследований было установлено, что большинство рабочих сегодня ощущают, что вносят заметный вклад в успех своих фирм, но сомневаются в том, что их заслуги оцениваются по достоинству. Некоторые компании испытывают трудности с удержанием квалифицированных работников, так как доверие последних подорвано. Что могут сделать кадровые службы? Разработать комплекс обучающих программ, возможностей для карьеры, схем оплаты труда, премий и прочих стимулов. Организация может предложить свои услуги в оценке карьерных способностей работника и помочь в выборе направления профессиональной деятельности.

Современные способы организации труда

Какая компания является крупнейшим в Америке работодателем? Правильный ответ — не *General Motors*, не *McDonald's* и даже не разрастающаяся сеть *Wal-Mart*, хотя в ней занято свыше миллиона человек. Крупнейшим работодателем является кадровое агентство *Manpower Inc.*, специализирующееся на подборе временных рабочих. Агентства временного трудоустройства, такие как *Manpower*, быстро росли в 1980-х и 1990-х гг. По состоянию на 2002 г. в США насчитывается 3,3 млн временных работников. Работа может быть самой разной, от оператора ПК до временного управляющего компанией. В прошлом временная работа ассоциировалась в основном с конторскими и производственными местами. В последние годы возрос спрос на профессионалов, в особенности на финансовых аналитиков, специалистов по информационным технологиям, бухгалтеров, менеджеров товаров и экспортеров по производству.

Впрочем, ростом активности агентств временной занятости дело не ограничивается. Гораздо более масштабные изменения происходят на глобальном уровне. Последний раз столь глубокие перемены в работе и карьере происходили с изобретением массового производства и появлением организаций в том виде, в каком мы привыкли их видеть. Возникновение виртуальной организации (см. гл. 10) означает, что большая часть или даже весь трудовой коллектив компании состоит из людей, нанятых для выполнения конкретных проектов. Таких сотрудников называют **контрактными рабочими** — они работают на организацию, но не на постоянной основе или не на полную ставку. Под это определение попадают

и временные рабочие, и работающие по договорам подряда профессионалы, и «арендованные» сотрудники, и лица, работающие на полставки. По некоторым оценкам, контрактные рабочие составляют 25% американской рабочей силы. Привлекая таких работников, организация экономит на оплате труда и дополнительных льготах, а также увеличивает свою гибкость и гибкость персонала.

Ожидаемая тенденция — *дистанционная работа*, т. е. работа вне офиса с помощью компьютеров и телекоммуникационного оборудования. Например, у компании *TeleService Resources* более 25 работающих на дому агентов. Связь с компанией они поддерживают посредством новейших технологий call-центра. В 2000 г. в США насчитывалось свыше 24 млн человек, осуществляющих дистанционную трудовую деятельность постоянно или регулярно, в Европе — 10 млн человек. Устройства с беспроводным доступом в Интернет, ноутбуки, мобильные телефоны, факсы — с помощью этой техники работать можно где угодно. Популярность набирает так называемая *экстремальная дистанционная работа*, когда люди живут и работают очень далеко (в разных странах) от своих работодателей. Например, Паоло Кончини работает у себя дома на о. Бали, Индонезия, при том что офисы его компании находятся в Китае и в Европе. Виртуальные работники могут жить и работать где захотят, не привязывая себя ни к какому офису или иному месту. В современных условиях большое значение также имеет *гибкий график работы* обычных сотрудников. Гибкий график имеют приблизительно 27% американских рабочих. Таким образом, где и когда сотрудник выполняет порученную ему работу, становится все менее важным.

Еще одна тенденция современного рабочего мира — *организация команд и управление проектами*. Это раньше производственные рабочие, менеджеры по рекламе, менеджеры среднего звена работали в одиночку. Сегодня их объединяют в группы. Каждый член такой команды фактически выполняет обязанности менеджера: отвечает за соблюдение стандартов качества, календарное планирование, даже наем и увольнение других членов группы. Организация работы в виде проектов сводит на нет всю разницу в должностных категориях и инструкциях. Многие современные работники «принадлежат» сразу нескольким функциональным отделам и выполняют большое количество задач.

Все эти новшества несут с собой массу преимуществ, но одновременно с этим усложняют работу организаций и кадровых служб. К примеру, необходимо искать новые способы подбора персонала и оплаты труда контрактных и виртуальных рабочих, новые методы обучения межфункциональной работе. Перед менеджерами по кадрам всех организаций, как традиционных, так и виртуальных, стоят одни и те же три цели: привлечение, подготовка и поддержание рабочей силы.

Привлечение эффективной рабочей силы

Первейшая цель УЧР состоит в привлечении в организацию индивидов, совмещающих в себе качества ценных специалистов и эффективных, удовлетворенных предлагаемыми условиями работников. Первый шаг в привлечении эффективной рабочей силы — планирование человеческих ресурсов, когда руководители компании или специалисты по УЧР исходя из имеющихся вакансий рассчитывают потребность в новых работниках (рис. 13.2). Второй шаг заключается в использовании процедур подбора персонала и осуществлении коммуникаций с потенциа-

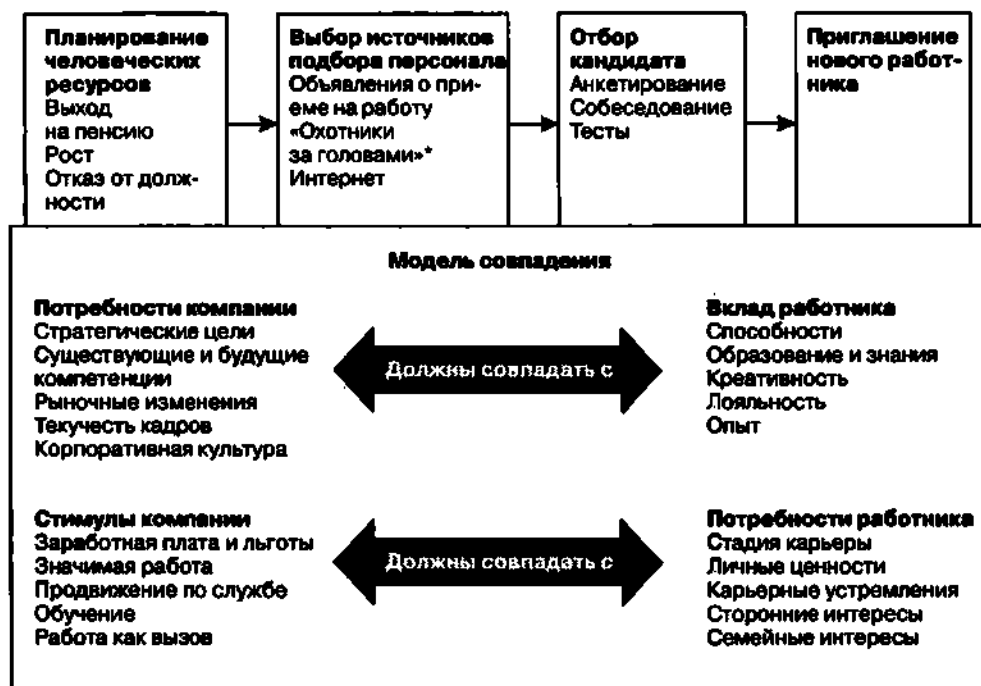


Рис. 13.2. Привлечение эффективной рабочей силы

ными кандидатами. Третий шаг состоит в отборе из претендентов на занятие вакантных должностей тех индивидов, которые, по мнению менеджера по персоналу, способны принести организации наибольшую пользу. И наконец, новый сотрудник принимается на работу.

В основе усилий организации по привлечению новых сотрудников лежит **модель совпадения**, в соответствии с которой компания и индивид стремятся согласовать свои требования, интересы и ценности. Специалисты по УЧР пытаются найти оптимальное сочетание требований обеих сторон. Например, небольшая, специализирующаяся на разработке компьютерных программ фирма нуждается в креативных, технически грамотных специалистах. В свою очередь, она может предложить кандидатам отсутствие бюрократических процедур и высокую оплату труда. Руководитель более крупной компании-производителя программного обеспечения предлагает кандидатам стабильность, но в ней действуют множество правил и ограничений, предъявляются более высокие требования к квалификации. Человек, который с удовольствием работал бы на маленькую фирму, возможно, почувствует дискомфорт в крупной компании. И организация, и работник заинтересованы в гармоничном сочетании интересов. Существует специальный термин — *построение работы*, когда человеку подбирается такая работа, чтобы ему не приходилось жертвовать своими интересами. Для этого менеджерам

* Лица или агентства, занимающиеся подбором менеджеров в интересах организации-заказчика; получают твердую сумму гонорара или комиссионные.

по человеческим ресурсам порой приходится играть роль детективов — находить, что же на самом деле приносит счастье конкретному человеку. Идея заключается в том, чтобы сотрудник мог реализовывать свои личные потребности и интересы на работе, что послужило бы стимулом для лояльности организации.

Планирование человеческих ресурсов

Планирование человеческих ресурсов — это прогнозирование потребности организации в ЧР и ожидаемого соответствия кандидатов вакантным должностям.

Планирование ЧР начинается с ответов на следующие вопросы:

- Какие новые технологии будут внедряться в организации и как они повлияют на рабочую систему?
- Как оценивается масштаб производства бизнес-единицы в ближайшие 5–10 лет?
- Каковы показатели текучести, возможно ли добиться их снижения?

Полученные оценки требуют дальнейшей конкретизации, оценки потребностей организации за рассматриваемый период в менеджерах высшего уровня, в инженерных работниках (количественные и качественные), в работниках, имеющих достаточную компьютерную подготовку, в административных служащих (техниках, специалистах по ИТ), во временных, контрактных и виртуальных работниках.²

Ответы на эти вопросы ложатся в основу организационной стратегии УЧР. Например, если прогнозируется большая потребность в технических специалистах, организация может 1) детально определить должностные требования к ним; 2) приступить к поиску специалистов требуемой квалификации и 3) обеспечить обучение работников компании. Предвосхищая будущие требования УЧР, организация получает возможность дать более эффективный ответ на конкурентный вызов, чем компании, реагирующие на проблемы в момент их появления. Одним из наиболее успешных примеров планирования человеческих ресурсов является система, разработанная компанией *Tennessee Valley Authority (TVA)*.

КОМПАНИЯ TVA

[HTTP://WWW.TVA.COM](http://www.tva.com)

В период неразберихи и неопределенности, следующий за реорганизацией и кадровыми сокращениями, основная задача УЧР — достижение равновесия между планированием структуры рабочей силы в будущем и созданием атмосферы стабильности для существующих сотрудников. Компания TVA разработала поэтапный план, который может служить моделью для оценки будущих потребностей в рабочей силе и формулирования действий по их удовлетворению. Первый из восьми этапов — подготовительная работа, которая заключается в создании плановых и контрольных рабочих групп в каждом отделе организации. Второй этап предполагает оценку процессов и должностных функций. На третьем этапе определяются специальности и количество работников (спрос) для каждого отдела. На четвертом этапе число имеющихся работников (предложение) проецируется на «горизонт планирования», без учета найма новых работников и принимая во внимание естественное уменьшение персонала за счет смерти, ухода на пенсию, увольнения по собственному желанию и т. д. Сравнение показателей спроса и предложения (пятый этап) показывает «дефицит» или «излишек» рабочей силы в будущем, что позволяет разрабатывать стратегии и планы в отношении человеческих ре-

сурсов (шестой этап). О принятом плане действий информируются работники организации (седьмой этап). И наконец, план периодически пересматривается и обновляется с учетом происходящих в организации изменений.

В небольшой фирме для оценки спроса на рабочую силу достаточно простого калькулятора. Но в такой крупной организации, как TVA для разработки и обновления плана УЧР используется сложнейшая автоматизированная система. Обнаружив недостаток в квалифицированных сотрудниках (пятый этап), менеджеры по УЧР разработали план перераспределения специалистов внутри компании и переобучения кадров. Предпринятые меры стали альтернативой планировавшимся сокращениям в некоторых отделах компании, позволили улучшить моральный климат. В случае изменения условий, когда TVA потребуются дополнительная рабочая сила, имеющийся опыт позволит компании подобрать новых сотрудников, способных решить поставленные перед компанией задачи.³

Подбор персонала

Подбор персонала определяется как «деятельность или практика, в процессе которой определяются характеристики кандидатов, отвечающих требованиям данной организации». ⁴ Многие организации практикуют *внутренний подбор персонала*, или «политику продвижения изнутри», на высшие руководящие должности. К примеру, в *Mellon Bank* при открытии новой вакансии предпочтение отдается сотрудникам банка. Внутренний подбор персонала имеет несколько преимуществ: он требует меньших затрат и стимулирует у работников лояльность организации, содействует их профессиональному росту и удовлетворенности от труда.

Однако во многих ситуациях более предпочтительным является *внешний подбор персонала*, привлечение новых кадров «со стороны». Поиск кандидатов осуществляется с использованием разнообразных внешних источников, включая объявления в газетах, услуги государственных служб занятости и частных агентств по найму («охотников за головами»), биржи труда и рекомендации сотрудников компании.

Оценка организационных потребностей. Подбор персонала начинается с определения типов необходимых для организации сотрудников. Здесь выделяются три составляющие: анализ содержания работы, должностные требования и квалификационные требования. **Анализ содержания работы** — это систематический процесс сбора и интерпретации информации об основных служебных обязанностях, задачах и ответственности, а также о среде, в которой эта работа выполняется. Для проведения анализа менеджеры или специалисты выясняют особенности деятельности и характер рабочего потока, степень контроля над данной должностью и над подчиненными ей должностями, требуемые знания и навыки, норму производительности и условия труда. Далее менеджер составляет документ с описанием **должностных требований** — четкое и лаконичное перечисление конкретных задач, обязанностей и ответственности. Также формулируются **квалификационные требования**, т. е. знания, навыки, уровень образования, физические способности и прочие характеристики потенциального исполнителя работы.

Таким образом, анализ содержания работы позволяет подбирать соответствующих определенным должностям сотрудников. Например, в корпорации *Sara Lee* для усиления внутреннего подбора персонала были определены 6 функциональных областей и 24 наиболее важных навыка менеджеров по финансам (рис. 13.3). За развитием менеджера осуществляется контроль; для выработки тех или иных навыков сотрудник назначается на новые рабочие места.

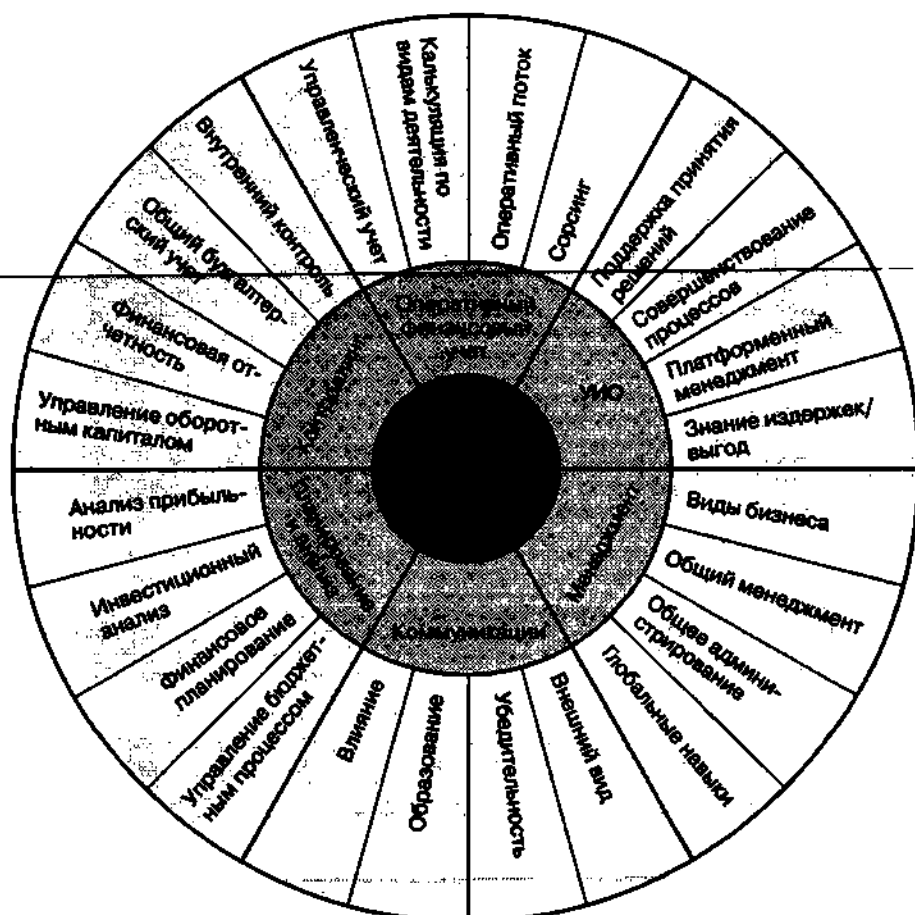


Рис. 13.3. Требования к навыкам финансовых менеджеров компании Sara Lee

Источник: Victoria Griffin, «When Only Internal Expertise Will Do», *CFO* (October 1998), 95-96, 102.

Предварительное описание должностных обязанностей. Анализ содержания работы позволяет составлять предварительные описания должностных обязанностей, что также повышает эффективность подбора персонала. Из предварительного описания должностных обязанностей кандидат на рабочее место получает всю необходимую для принятия решения реалистичную (как положительную, так и отрицательную) информацию об организации и о предъявляемых ею требованиях к сотрудникам. Практика предоставления предварительных описаний способствует повышению степени удовлетворения работников от труда и уменьшению показателей текучести кадров, так как содействует обеспечению совпадения требований индивида и организации. Человеку предоставляется возможность самому определить, соответствует ли он потребностям компании.

Подбор персонала с точки зрения законодательства. Практика подбора персонала должна соответствовать требованиям национального законодательства.

Законы о равных возможностях при трудоустройстве постулируют, что решения о наборе и найме должны исключать дискриминацию по признаку расовой принадлежности, национального происхождения, религии или пола. В частности, в Законе об американских инвалидах говорится, что должностные и квалификационные требования должны точно отражать интеллектуальные и физические способности выполняющего работу лица. К *позитивным действиям* относятся использование разнообразных методов совершенствования процедур подбора персонала, развития и удержания в организации так называемых «*защищаемых групп*» (представителей сообществ, длительное время подвергавшихся в США дискриминации). Например городские власти могут обязать руководителей пожарной службы принимать на работу вслед за каждым белым одного афроамериканца до тех пор, пока последние не будут представлены в организации пропорционально численности этого сообщества в населении города. На рис. 13.4 приведены некоторые положения кадровой политики страховой компании *Prudential Insurance*. В полном соответствии с политикой позитивных действий компания активно подбирает сотрудников — выходцев из самых разных социальных групп.

Э-подбор. В последнее время стремительно набирает популярность подбор персонала при помощи Интернета, благодаря чему организация может существенно расширить круг потенциальных кандидатов на рабочие места. Многие фирмы с успехом обходятся традиционными методами (объявления о приеме на работу, ярмарки вакансий), однако э-подбор, или онлайн-сбор анкет о приеме на работу, открывает доступ к большему числу кандидатов и может экономить время и деньги работодателя. Помимо публикации объявлений о работе на собственных web-сайтах организация может воспользоваться услугами коммерческих сайтов, таких как *Monstar.com*, *CareerPath*, *HotJobs.com* и *Career Mosaic*. Те, кто ищет работу, публикуют на таких сайтах свои резюме, а компании-работодатели подбирают удовлетворяющих квалификационным требованиям кандидатов. По данным *Forrester Research*, в Интернете размещено приблизительно 2,5 млн резюме, и это число продолжает расти.

Предоставляемые работодателем равные возможности

Компания *Prudential* подбирает, обучает, продвигает по службе и поощряет сотрудников независимо от их расы, цвета кожи, религии, возраста, пола, материального положения, национальной принадлежности, происхождения, годности к военной службе, статуса инвалида, ветерана вьетнамской войны или инвалида по здоровью.

Prudential Insurance придерживается данной политики, потому что:

- ◆ Убедена в ее правильности.
- ◆ Честное ведение дел приносит чувство удовлетворения.
- ◆ Это — закон.

Мы являемся приверженцами программы позитивных действий, согласно которой представителям меньшинств открыты все возможности для трудоустройства и профессионального роста. Принимая на работу представителей различных социальных групп, *Prudential* приобретает доступ ко всему накопленному обществом опыту во всем его многообразии.

Рис. 13.4. Принципы подбора персонала страховой компании *Prudential*

Источник: *Prudential Insurance Company*.

Э-подбором пользуются самые разнообразные организации: это и *Prudential Insurance*, и *Cisco Systems*, и конгрегациональная церковь. По заявлению представителей *Cisco* (эта компания нанимает около 66% новых сотрудников через Web), э-подбор позволил сократить среднее время заполнения должностной позиции со 113 до 45 дней. *Vignette Corporation* тоже использует Интернет как часть своей стратегии быстрого найма лучших кадров (см. вставку «Лидерство онлайн»). Помимо ускорения процесса снижаются и издержки. По некоторым данным, себестоимость э-подбора одного сотрудника равняется \$377, в то время как подбор с использованием печатных средств массовой информации обходится в \$3295 на рабочее место. От традиционных методов найма организации не отказываются, однако э-подбор стал ценным инструментом в руках менеджеров по УЧР.

ЛИДЕРСТВО ОНЛАЙН

VIGNETTE CORPORATION: БЫСТРЫЙ НАЕМ ЛУЧШИХ КАДРОВ

Стоит потенциальному работнику разместить резюме на web-сайте корпорации *Vignette*, как менеджеру по кадрам поступает электронное уведомление. Компания не намерена медлить в конкурентной борьбе за лучших специалистов по высоким технологиям. На сайт *Vignette* поступает около 100 резюме в день, при этом ответный звонок каждый удовлетворяющий квалификационным требованиям кандидат получает в течение суток. Во многих случаях трудоустройство осуществляется в течение 48 часов.

Vignette разрабатывает программные продукты для онлайн-бизнеса. Учиться нанимать сотрудников быстро компании пришлось в период своего расцвета, когда менее чем за три года численность ее персонала выросла со 100 до 2300 человек. Несмотря на дефицит времени, компания научилась нанимать людей быстро и с умом. В частности, для этого применяется один из главных продуктов *Vignette* — база данных, в которой компании регистрируют все данные о своих покупателях. В нашем случае она используется как база данных кандидатов на рабочие места. «Мы ищем людей, которые не ищут работу, — говорит директор по кадрам Стефани Беард. — Нам нужны ветераны... умеющие быстро вывести новую разработку на рынок».

Другой фактор успеха состоит в том, что бремя подбора персонала лежит не только на плечах менеджеров по УЧР: все сотрудники посвящают этому 10% своего рабочего времени. Председатель, исполнительный директор и президент компании Грег Питерс уверен, что «вешать» всю ответственность за наем на плечи отдела кадров недопустимо. Поэтому поиском удовлетворяющих требованиям кандидатов заняты все сотрудники. Ссылки на подходящих людей менеджеры по кадрам получают от них по корпоративной компьютерной сети. Таким образом нанимается свыше 60% новых работников.

Последний элемент эффективной стратегии подбора персонала — собеседование с группой представителей компании. Кандидат беседует с несколькими (до восьми) штатными сотрудниками *Vignette*, с каждым на свою тему. Окончательное собеседование проводит менеджер по кадрам, однако своими впечатлениями и мнением о кандидате может поделиться каждый сотрудник.

Сегодня быстрый онлайн-подбор персонала уже не столь важен для *Vignette*, все-таки темпы ее роста снизились. И все же руководство понимает, что война за лучших специалистов не закончится никогда, и поэтому менеджеры по кадрам, Web-сайт и сотрудники компании по-прежнему активно занимаются подбором персонала.

Источник: Debra Hunter, «How to Hire Great People at Web Speed», *Fast Company* (January 2001), 124–125; and <http://www.vignette.com>.

Другие современные подходы к подбору персонала. Существуют и другие способы повышения эффективности подбора персонала. Большинство компаний вновь стало уделять внимание рекомендациям своих сотрудников. Нередко работники знают людей, удовлетворяющих требованиям и «вписывающихся» в организационную культуру. За предоставление сведений о потенциальных кандидатах, нанимаемых впоследствии на работу, некоторые фирмы выплачивают сотрудникам денежное вознаграждение. Оказывается, это один из наиболее дешевых и самых надежных методов внутреннего подбора персонала. Так, в *Deloitte & Touche* действует программа подачи сведений о потенциальных работниках, в рамках которой действующим сотрудникам этой компании уже выплачено более \$3,5 млн.

В поисках лояльных работников некоторые фирмы обращаются к менее традиционным источникам. Особенно это характерно для рынков с недостаточным предложением рабочей силы. Например, производственная компания *Dee Zee* из г. Де-Мойн, штат Айова, изготавливающая алюминиевые детали для тракторов, находит лояльных, трудолюбивых рабочих среди беженцев из Боснии, Вьетнама и Косово. *Bank of America* с 1998 г. нанял и обучил свыше 3 тыс. получателей государственного социального пособия, причем эти люди поступили на должности с возможностями карьерного роста. Сеть гостиниц *Days Inn* экспериментирует с трудоустройством бездомных. Таким работникам предоставляется жилье и сдельная оплата, из которой вычитается небольшая сумма за проживание. В большинстве отраслей экономики наблюдается рост глобального подбора кадров. К примеру, в бесплатные школы США приглашаются учителя из других стран. Из-за нехватки квалифицированного персонала в США высокотехнологичные компании активно ищут работников за рубежом.

Отбор

Следующий шаг — отбор индивидов, с которыми организация заключит договора о найме. В процессе отбора работодатели оценивают характеристики кандидатов, чтобы определить «степень соответствия» должностных требований и сильных сторон кандидатов. Для оценки квалификации кандидатов используются разнообразные методы. Самые распространенные — изучение анкеты поступающего на работу, собеседование, письменные тесты и многоплановый поход к оценке потенциальных возможностей. Достоверный прогноз будущих результатов выполнения рабочих заданий кандидатом предполагает сочетание этих методов. **Достоверность** — это соотношение между результатами тестирования кандидата и его трудовыми показателями в будущем.

Анкета. Анкета поступающего на работу предназначена для получения данных об образовании, предыдущем опыте работы и других характеристиках кандидата. Исследования американских страховых компаний показывают, что такого рода биографические данные позволяют достоверно предсказать результаты сотрудников в будущем.

Необходимо избегать включения в анкету вопросов, не связанных с должностью, на которую претендует кандидат. В соответствии с американской программой позитивных действий анкета не должна содержать вопросов, способных ущемить представителей «защищаемых групп», за исключением тех случаев, когда они напрямую связаны с будущей работой. Например, не рекомендуется включать в них

вопросы относительно того, владеет ли кандидат собственным домом или арендует жилье, потому что: 1) ответ кандидата может неблагоприятно отразиться на его шансах поступить на работу; 2) женщины и представители меньшинств с меньшей вероятностью владеют недвижимостью; 3) право собственности на дом, как правило, не имеет отношения к выполнению рабочих заданий. С другой стороны, для претендента на должность бухгалтера американской фирмы успешная сдача квалификационного экзамена просто обязательна (даже с учетом, что этот экзамен сдают 50% кандидатов из числа женщин или представителей меньшинств, а из числа белых мужчин — 90%).

Собеседование. Собеседование (интервью) — обязательный атрибут процесса найма на работу практически в каждой организации. Оно служит двусторонним коммуникативным каналом, посредством которого организация и кандидат обмениваются интересующей их информацией, получить которую другими способами не представляется возможным.

Собеседование — еще одна сфера, в которой организация обязана соблюдать трудовое законодательство. В табл. 13.3 приведена часть вопросов, которые можно и нельзя задавать потенциальному работнику в ходе интервью.

Обычная практика проведения собеседований не позволяет охарактеризовать интервью как самую надежную процедуру предсказания будущих результатов трудовой деятельности претендентов. *Ложная достоверность* этого метода высока. Это значит, что работодатели считают собеседование достаточно точным способом оценки потенциальных работников. Менеджеры предпочитают нанимать сотрудников только после проведения некоторого интервью, желательно личного. С рекомендациями по эффективному собеседованию вы можете познакомиться во вставке «Из первых уст». В современных организациях применяются и другие подходы. Например, кандидату может быть предложена серия интервью, каждое с новым интервьюером и на новую тему. В *Virginia Power, Philip Morris USA* и других компаниях используется метод перекрестного интервьюирования, когда кандидат последовательно отвечает на вопросы нескольких интервьюеров. Считается, что достоверность таких подходов выше.

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

ПРАВИЛА СОБЕСЕДОВАНИЯ С КАНДИДАТОМ НА ДОЛЖНОСТЬ

Результатом проведенного на среднем уровне собеседования обычно является наем такого же среднего по квалификации работника, хотя значительная часть совершаемых в процессе найма ошибок может быть предотвращена еще на стадии интервью. Ниже перечислены рекомендации, гарантирующие успешные ход и результат собеседования.

Определите цели интервью. Прежде чем проводить собеседование, подготовьте — исходя из ваших знаний о вакантной должности — вопросы к кандидату. Если возможно, поговорите с одним или двумя специалистами, занимающими аналогичные посты. Составьте список характеристик и качеств идеального кандидата. Особое внимание обратите на должностные обязанности.

Составьте «дорожную карту». Сформулируйте вопросы, которые позволят определить, обладает ли кандидат необходимыми знаниями и квалификацией (исходя из предыдущего опыта кандидата). Если работа требует творчества и новатор-

Таблица 13.3

Анкетирование и собеседование: что можно и нельзя спрашивать у кандидата?

Тип вопроса	Можно спрашивать	Нельзя спрашивать
Национальность и происхождение	- Имя кандидата - Работал ли кандидат под другим именем	- Происхождение имени кандидата - Происхождение, этническая принадлежность кандидата
Раса	Ничего	Раса или цвет кожи
Трудоспособность	Имеет ли кандидат физические или умственно-психические недостатки, способные повлиять на выполнение работы	- Есть ли у кандидата физические или умственные недостатки - Случалось ли кандидату требовать компенсацию за нетрудоспособность
Возраст	Исполнилось ли кандидату полных 18 лет*	- Сколько кандидату лет - Когда кандидат закончил среднюю школу
Вероисповедание	Ничего	- Какую религию исповедует кандидат - Какие религиозные праздники отмечает кандидат
Судимость	Был ли кандидат осужден за преступление	Попадал ли кандидат под арест
Семейное положение	Ничего	- Семейное положение, число имеющихся или планируемых детей - Кто и на какие средства ухаживает за ребенком
Образование и опыт	- Где учился кандидат - Прошлый опыт работы	- Когда кандидат закончил учебу - Хобби
Гражданство	Имеет ли кандидат законное право работать на территории страны	Является ли кандидат гражданином другой страны

Источники: «Appropriate and Inappropriate Interview Questions», in George Bohlander, Scott Snell, and Arthur Sherman, «Managing Human Resources», 12th ed. (Cincinnati, Ohio: South-West College Publishing, 2001), 207; and «Guidelines to Lawful and Unlawful Preemployment Inquiries», Appendix E, in Robert L. Mathis and John H. Jackson, «Human Resource Management», 2nd ed. (Cincinnati, Ohio: South-West College Publishing, 2002), 189–190.

ских подходов, задайте, к примеру, вопрос: «Отличаются ли ваши действия от практики других торговых представителей?»

Не задавайте вопросов, в которых уже содержится правильный ответ. Попросите кандидата привести конкретные примеры из опыта предыдущей работы. Например, никогда не спрашивайте: «Какется, ваша предыдущая работ требовала весьма интенсивных усилий?» и не просите «рассказать о себе». Попробуйте задать следующий вопрос: «Не приведете ли вы мне примеры из вашей предыдущей работы, отражающие уровень вашей мотивации?» или «Как вы пришли к решению о том, чтобы подать заявление на замещение вакансии в нашей компании?»

* По российскому законодательству гражданин имеет право работать, хотя и с определенными ограничениями, с 14 лет.

Не задавайте вопросов, не связанных с темой работы. Это особенно важно в тех случаях, когда не относящиеся к делу вопросы могут неблагоприятно повлиять на представителей меньшинств или женщин.

Слушайте, а не говорите. Ваша основная роль в ходе собеседования — быть слушателем. Когда вы говорите слишком много, вы не уделяете должного внимания претенденту. Прислушивайтесь не только к словам собеседника, но и к его интонациям, присматривайтесь к мимике и жестам. Например, опасным сигналом является нежелание кандидата смотреть вам в глаза.

Не экономьте время на интервью. Оставьте время на то, чтобы кандидат мог задать вам вопросы о работе. Вопросы претендента — ключ к его интересу к работе. Постарайтесь сформировать мнение о кандидате не раньше окончания интервью.

Не полагайтесь на собственную память. Попросите у кандидата разрешения вести заметки во время собеседования или делайте их сразу после него. Особое значение записи приобретают в том случае, когда вы проводите собеседование сразу с несколькими кандидатами.

Даже хорошо спланированное собеседование может быть неожиданно прервано. Проведенное Робертом Хафом исследование, в котором приняли участие вице-президенты и директора по УЧР 100 крупнейших американских корпораций, имело целью получить описание самых необычных случаев, которые послужили поводом для прерывания интервью. Были получены следующие ответы:

- «У девушки были плеер и наушники, и она заявила, что способна слушать меня и музыку одновременно».
- «Заявила, что еще не обедала, и во время интервью продолжала есть гамбургер и жареную картошку».
- «Кандидат (лысеющий мужчина) неожиданно попросил разрешения выйти. Несколько минут спустя он вернулся в офис в парике».
- «Он не только проигнорировал плакат "Не курить" в моем офисе, но и несколько раз пытался прикурить сигарету с другого конца».
- «Во время разговора девушка жевала жевательную резинку и постоянно выдувала пузыри».
- «Кандидат предложил интервьюеру померяться силами в армрестлинге».
- «Во время собеседования респондент попросил позволения позвонить психиатру и поинтересоваться его вариантами ответа на некоторые вопросы».
- «В ходе интервью кандидат задремал и начал храпеть».

Источник: James M. Jenks and Brian L. P. Zevnik, «ABCs of Job Interviewing», *Harvard Business Review*, July-August 1989, 38–42; Dr. Pierre Mornell, «Zero Defect Hiring», *Inc.*, (March 1998), 75–83; and Martha Peak, «What Color is Your Bumbershoot?» *Management Review*, October 1989, 63.

В некоторых организациях в дополнение к традиционному собеседованию проводится *компьютеризированный опрос*. Как правило, кандидату предлагается ряд вопросов с несколькими вариантами ответа. Ответы сравниваются с профилем идеального работника или с профилями других кандидатов. По словам представителей компаний *Pinkerton Security*, *Coopers & Lybrand*, *Pic n' Pay Shoe Stores*, компьютерные опросы позволяют выясниться, насколько кандидат честен и искренен, как он относится к работе, надежен ли, принимал ли сильнодействующие лекарственные препараты, какова его самомотивация.

Тестирование. Тестирование кандидатов может включать тесты проверки интеллектуальных способностей, способности к выполнению определенных работ, сообразительности, личных качеств. Многие современные компании заинтересо-

ваны в оценке таких характеристик, как готовность к обучению, инициативность, ответственность, креативность, эмоциональная стабильность.

Многоплановый подход к оценке. Разработанный психологами компании *AT&T* многоплановый подход к оценке кандидата используется для отбора индивидов, проявивших способности к управлению, и уже взят на вооружение такими организациями, как *AT&T*, *IBM*, *General Electric* и др. Данный метод предусматривает, что в течение двух-трех дней кандидатам предлагают ситуации, в которых им предстоит руководить людьми. Одна из условных ситуаций — работа с входящими документами: претендент на должность менеджера должен за два часа ответить на десять поступивших на его имя служебных записок. Решения кандидата анализируют два или три эксперта. Они же оценивают его межличностные навыки, коммуникабельность и умение решать проблемы.

Использование многопланового подхода к оценке позволяет получить достоверный прогноз относительно результатов работы менеджера в будущем. В некоторых организациях он применяется и для найма работников первой линии. Английская компания *Mercury Communications*, например, применила многоплановый подход для оценки кандидатов на работу в службе поддержки клиентов. Потенциальные сотрудники должны были найти правильное решение в различных ситуациях общения с покупателями, а также выполнить ряд других упражнений, направленных на оценку умения слушать, сопереживать и работать в стрессовых ситуациях.

Подготовка эффективной рабочей силы

Одна из основных целей УЧР — обучение работников и подготовка эффективной рабочей силы, а ее достижение предполагает обучение и аттестацию сотрудников по результатам деятельности.

Обучение и повышение квалификации

Под обучением и повышением квалификации сотрудников понимают плановые действия организации по обучению работников связанным с выполнением рабочих заданий образцам поведения.⁵ Ежегодно американские организации расходуют на обучение работников около \$100 млрд. Обучение может происходить в самых разнообразных формах. Наиболее распространенным является обучение на рабочем месте, когда опытного работника просят «принять под крыло» новичка и на реальных примерах продемонстрировать ему, как следует выполнять рабочие задания. Данная форма обучения имеет много преимуществ, среди которых — небольшие затраты на обучение и материалы, простота передачи знаний о процессе работы. При правильной организации обучение происходит максимально быстро и эффективно. Одна из разновидностей обучения на рабочем месте предполагает ротацию работников в организации. На каждом новом месте сотрудник в течение некоторого времени (от нескольких часов до года) работает под присмотром «мастера», вырабатывает новые навыки и тем самым увеличивает гибкость организации в целом.

Другой вид обучения на рабочем месте — наставничество, когда опытному работнику в ученики назначается новый или менее опытный сотрудник. «Наставник» обеспечивает руководство, поддержку и возможности для обучения. Интересный случай отмечен в компании *General Electric*. Здесь программа наставничества

поставлена с ног на голову: старшие руководители — люди взрослые, но не отличающиеся высокой компьютерной грамотностью, — получают в «наставники» молодых сотрудников, прекрасно разбирающихся и в вычислительной технике, и в Интернете, и учатся у них тонкостям э-бизнеса.

К другим часто используемым методам обучения относятся:

- *Ориентационный тренинг*, когда новичков компании посвящают в ее культуру, нормы, знакомят с целями организации.
- *Обучение в классе*, включая лекции, фильмы, аудиовизуальные методики, моделирование ситуаций.
- *Самостоятельное (программированное) обучение* с использованием учебников, пособий или компьютеров. Материал излагается в определенной последовательности, по окончании курса ученик должен ответить на ряд вопросов по пройденному материалу.
- *Компьютеризированное обучение* — обучение с использованием обучающих программ, Интернета, дистанционное обучение. Как и в случае с программным обучением, работник учится самостоятельно и получает индивидуальные инструкции. Отличие в том, что компьютерное обучение более интерактивно, позволяет передавать более комплексную, неструктурированную информацию.

Из рис. 13.5 видно, какие методы и предметы обучения практикуются в современных организациях наиболее часто.

Корпоративные университеты. С некоторых пор выросла популярность такого подхода к обучению, как создание так называемых корпоративных университетов. За последнее десятилетие количество таких «учебных заведений» в США резко увеличилось и теперь превышает 2 тыс. Наиболее известным из них является «Гамбургерный университет» — всемирный учебный центр компании *McDonald's*, существующий уже почти 40 лет. **Корпоративный университет** — это собственное учебное заведение организации, где работникам, а во многих случаях и покупателям, поставщикам и стратегическим партнерам, предлагаются разнообразные виды обучения. Например, десятки тысяч сотрудников службы доставки *FedEx*, начиная курьерами и заканчивая топ-менеджерами, прошли обучение в корпоративном «Институте лидерства», что находится в Мемфисе, штат Теннесси. Затраты на обучение составляют 3% всех издержек *FedEx* — это почти в шесть раз больше, чем у большинства других компаний. С появлением новых технологий дистанционного обучения (видеоконференций, обучения по Интернету) аудитории корпоративных университетов увеличились.

Рост числа корпоративных университетов и других новых подходов, таких как компьютеризированные и онлайн-программы, отражает изменение отношения к самому процессу обучения. Если раньше было принято *обучать* работников, то теперь работники *научаются* сами, по собственной инициативе, развивают свои знания и навыки и тем самым сами прокладывают себе карьерный путь. Например, в торговой компании *JCPenney* создан полностью виртуальный корпоративный университет под названием «The Learning Place» («Место учебы»). В любой момент его услугами может воспользоваться любой из 200 тыс. сотрудников компании.

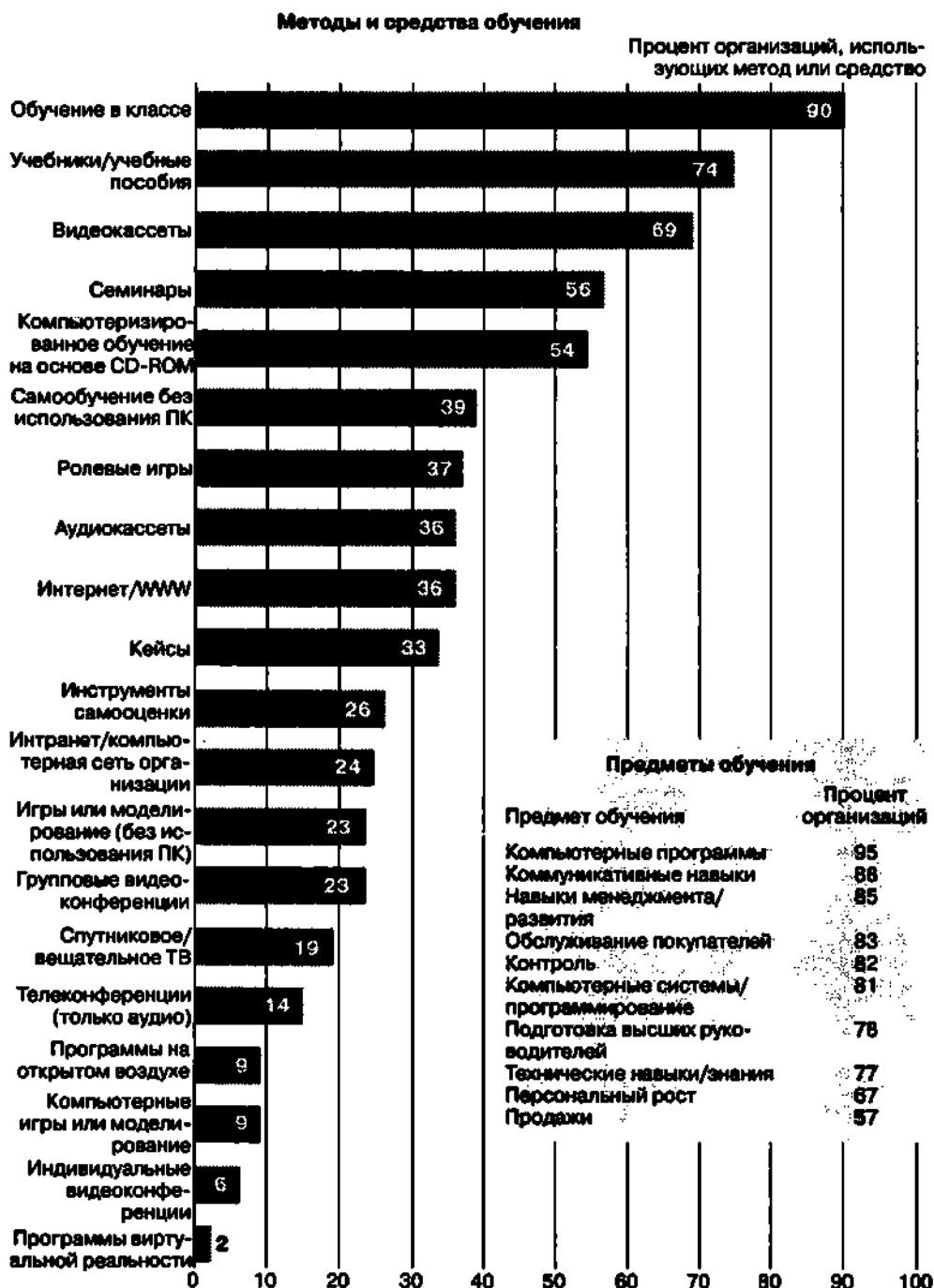


Рис. 13.5. Методы и предметы обучения

Источник: «Industry Report 1999», Training 36 (October 1999): 54, 58.

Выдвижение изнутри. Другой способ развития рабочей силы — продвижение по служебной лестнице собственных работников. Такой подход может помочь компании удерживать необходимых ей специалистов. Сотрудники организации знают, что у них есть перспектива профессионального роста, что стимулирует повышение квалификации.

Один из подходов к выдвижению изнутри — *объявление о замещении вакантной должности*, когда все сотрудники компании получают информацию о возможностях продвижения по службе или переводах работников. Заинтересованные в той или иной должности сотрудники обращаются в отдел УЧР, специалисты которого выбирают наиболее подходящую кандидатуру.

Аттестация по результатам деятельности

Аттестация по результатам деятельности — еще один метод развития эффективной рабочей силы, заключающийся в рассмотрении показателей выполнения рабочих заданий с целью оценки производительности труда. Оценивая достигнутые сотрудниками результаты, опытные менеджеры осуществляют обратную связь с подчиненными и поощряют лучших из них, определяют направления совершенствования процесса труда. Сотрудники, в свою очередь, получают возможность воспользоваться полученной в ходе аттестации информацией для повышения результатов выполнения рабочих заданий.

Итогом аттестации может стать соответствующее увеличение заработной платы, премия, признание коллектива или иная награда. В последнее время, однако, говорят, что связь аттестации с вознаграждением приводит к неожиданным последствиям. Считается, что аттестация должна происходить не раз в год и не ради повышения некоторых сотрудников в должности, а носить текущий характер.

При проведении аттестации специалисты по ЧР особое внимание уделяют: (1) точной оценке результатов труда с помощью специальных оценочных шкал и (2) обучению менеджеров эффективным методам проведения аттестации, позволяющим укрепить обратную связь с работниками, мотивировать их к профессиональному росту.

Точная оценка результатов труда. Правильная оценка результатов выполнения сотрудниками рабочих заданий предполагает осознание менеджерами многомерности труда и показателей производительности. К примеру, спортивный комментатор прекрасно оперирует цифрами и фактами относительно статистических показателей игроков встречающихся команд, квалифицированно объясняет спорные моменты игры. Но в такой области, как коммуникации он не столь хорош; возможно, ему не удастся интересно подать информацию, которой он обладает. Точную оценку работы может дать специалист в данной области. Многомерность труда повышает значимость его оценки с точки зрения определения вознаграждения, содействует развитию и профессиональному росту работника.

Один из новейших методов оценки выполнения рабочих заданий называется «**круговой обратной связью**» и предполагает многоплановую оценку труда (включая самооценку) с целью содействия осознанию работниками своих сильных и слабых сторон. В аттестационную комиссию могут входить мастера, рядовые сотрудники организации, представители заказчика, что позволяет оценивать ре-

зультаты труда с разных точек зрения. При исследовании было установлено, что в 2000 г. тот или иной тип многоплановой оценки применялся в 26% компаний (в 1995 г. — в 11%). Сотрудники компании *PhotoDisc*, специализирующейся на цифровой обработке изображений, сами выбирают тех, кто будет оценивать их деятельность, причем оценки и комментарии могут вноситься в компьютерную программу в любое время. Менеджеры компании по-прежнему проводят ежегодную оценку, но учитывают данные «круговой обратной связи».

Существуют и другие методы оценки результатов труда. Один такой спорный, но тем не менее набирающий популярность метод называется *ранжирование по результатам деятельности*. Менеджер оценивает своих непосредственных подчиненных по отношению друг к другу и ставит оценки, например *A* — выдающиеся результаты, *B* — результаты выше среднего, *C* — нуждается в помощи. Во многих компаниях принято увольнять 10% худших сотрудников. Так, *Ford Motor Company*, *Intel*, *Hewlett-Packard*, *Sun Microsystems*, *Microsoft* — все эти компании применяют ту или иную разновидность системы ранжирования. Сторонники подобных систем говорят, что это эффективный способ оценки результатов труда работника, позволяющий сделать вывод о необходимости обучения и развития. Критики со своей стороны утверждают, что системы ранжирования базируются на субъективных оценках, дают асимметричные результаты и дискриминируют непохожих на «основную массу» рабочих. Против *Ford* был даже подан коллективный иск: автогиганта обвинили в дискриминации пожилых работников. К помощи правосудия обращались также недовольные принципами ранжирования сотрудники *Conoco* и *Microsoft*, и, как говорят юристы, это только начало.

Ошибки при оценке работников. Конечно, хотелось бы верить, что менеджеры оценивают деятельность своих подчиненных грамотно и непредвзято. И все же специалисты по менеджменту выделяют несколько связанных с оценкой труда проблем. Одна из самых опасных — *стереотипирование*, когда работника относят к тому или иному классу или категории на основании одной либо нескольких характеристик. Например, существует устойчивый стереотип, что пожилые сотрудники работают медленнее и хуже поддаются обучению. Нередко в процессе аттестации возникает так называемая *нимбовая ошибка*, когда работник получает одинаковые оценки по всем показателям, даже если в действительности его работа по некоторым аспектам не так хороша (или плоха), как по другим.

Минимизировать возможные ошибки позволяет использование специальных, связанных с поведением шкал оценок. Каждая из них относится к конкретным поведенческим установкам, описывающим различные виды трудовой деятельности. Соотнесение оценок работы сотрудника со спецификой возникающих ситуаций позволяет проверяющим более точно оценить его результаты.

На рис. 13.6 представлена шкала оценки работы мастера сборочной линии. Для основных видов его деятельности должны быть разработаны специальные шкалы оценок (техническое обслуживание оборудования, обучение работников, составление графиков работ). В данном случае оценивается такой аспект деятельности мастера, как «составление графика работ». Хорошей работе соответствуют оценки 7–9, плохой — 1–3. Если работа мастера производства оценивается по 8 направлениям, общая оценка его деятельности будет равна сумме баллов по каждой из 8 шкал.

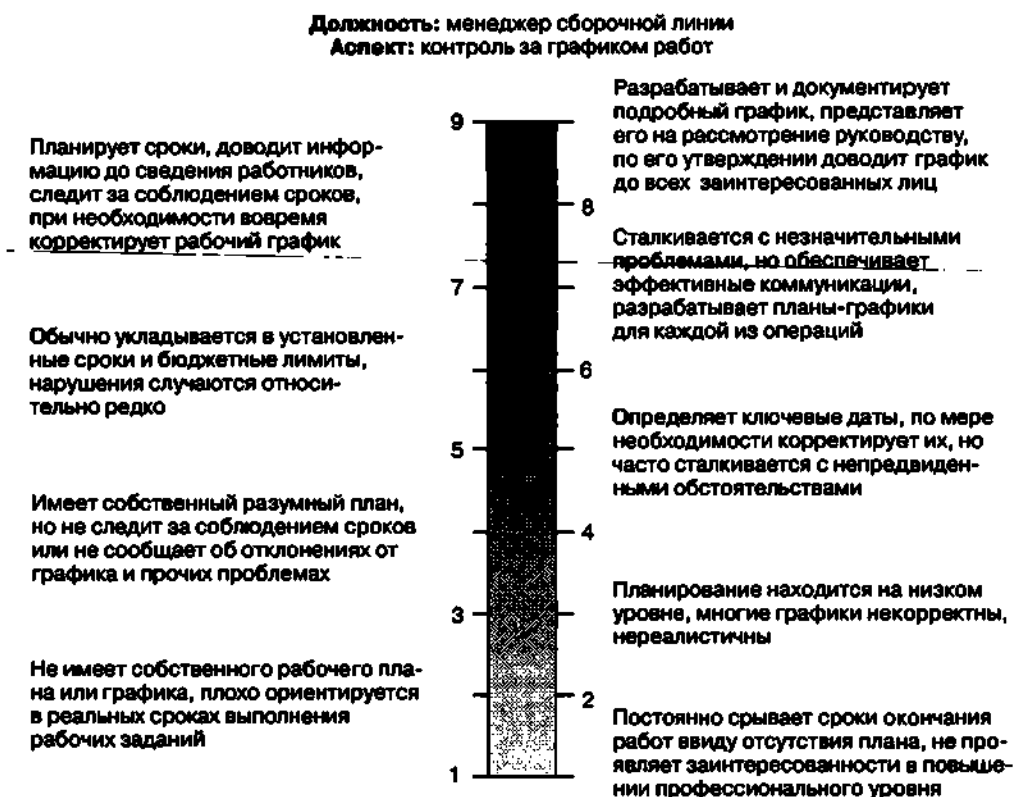


Рис. 13.6. Пример шкалы связанных с поведением оценок

Источники: J. P. Campbell, M. D. Danette, R. D. Arvey, L. V. Hellervik, «The Development and Evaluation of Behaviorally Basing Rating Scales», *Journal of Applied Psychology* 57, 1973, 15–22; Francine Alexander, «Performance Appraisals», *Small Business Reports*, March 1989, 20–29.

Сохранение эффективной рабочей силы

Теперь обратимся к вопросу о том, как менеджеры и специалисты по ЧР сохраняют/удерживают принятых в компанию и прошедших в ней обучение сотрудников. Действия по сохранению рабочей силы включают использование системы оплаты труда, льгот и увольнения (в случае необходимости).

Система оплаты труда

Вообще говоря, понятие системы оплаты труда (вознаграждения) относится 1) ко всем денежным выплатам и 2) ко всем получаемым сотрудниками в форме оплаты труда товарам и льготам, т. е. к сдельной заработной плате/фиксированному жалованью (окладу) и к медицинской страховке, оплаченным отпускам, абонементом в спортивные центры и т. п.⁶ Эффективная система оплаты труда — важный составной элемент управления человеческими ресурсами, так как она помогает привлекать и удерживать талантливых работников. Кроме того, система оплаты влияет на стратегические результаты деятельности организации. Она

строится в соответствии со стратегией компании и имеет целью обеспечение справедливой оплаты труда.

Системы оплаты. В идеале, определяющую роль в формировании системы оплаты труда должна играть стратегия руководства организации. Например, высший менеджмент поставил цель поддержания или повышения прибыльности предприятия или его доли рынка посредством стимулирования высоких результатов труда. В этом случае система оплаты труда должна основываться прежде всего на показателях выполнения рабочих заданий, а не на таких критериях, как положение сотрудников в должностной иерархии.

Более всего распространена *оплата по видам работ*, когда выплата вознаграждения привязывается к выполнению сотрудником основных рабочих задач. Такие системы имеют ряд недостатков. Прежде всего сотрудники не получают вознаграждения за столь необходимое в современных условиях поведение, связанное с обучением. Кроме того, оплата по видам работ подкрепляет идеи организационной иерархии, централизации власти и контроля. Это не отвечает таким современным веяниям, как делегирование полномочий и увеличение ответственности работников.

В связи с этим в крупных и мелких фирмах все чаще применяются *системы оплаты в соответствии с квалификацией (компетенцией)*. Чем выше квалификация работника, тем больше его заработная плата. Например, рабочие завода по производству кормов для животных компании *Quaker Oats* в г. Топика, штат Канзас, начинают с \$8,75 в час, но, повышая квалификацию, могут увеличить ставку до \$14,50. Подобные системы стимулируют работников на развитие навыков и компетенций, тем самым повышают их ценность для организации, а также профессиональную пригодность в случае смены места работы.

Справедливость в вознаграждении. На чем бы ни базировалась система оплаты труда — на видах работ или на квалификации, — руководство стремится к тому, чтобы в основе всего лежал принцип справедливой и объективной оплаты. Процесс определения ценности, или стоимости, различных видов работ в организации путем анализа их содержания называется *оценкой сложности рабочих заданий* (определением разрядов). Инструменты такой оценки позволяют менеджерам сравнивать схожие и несхожие виды работ, определять объективные ставки оплаты, т. е. такие ставки, которые представители разных должностей посчитают справедливыми.

Организация заинтересована еще и в том, чтобы заработная плата была конкурентоспособной по сравнению с вознаграждением в других компаниях. Американские менеджеры по ЧР могут получить результаты исследований по *сдельной и фиксированной оплате труда* на определенных позициях других организаций. Такие исследования можно заказать в ряде консультационных фирм, а также в Бюро статистики труда.

Оплата по результатам труда. В большинстве современных организаций схемы оплаты труда разрабатываются с учетом норм производительности. В условиях глобальной конкуренции такой подход должен увеличивать производительность и снижать расходы на оплату труда. Оплата по результатам труда (поощрительная оплата), означает, что как минимум часть вознаграждения зависит от усилий и результатов деятельности работника. Конкретная форма такой оплаты может быть разной: это и прямая зависимость оплаты от выработки, и премии, и командные

бонусы, и различные виды участия в прибылях. С начала 1990-х гг. во многих отраслях рост тарифных ставок замедляется, а объем поощрительных выплат, наоборот, стабильно растет. В настоящее время поощрительную оплату практикуют приблизительно 70% компаний.

Премии выплачиваются за поведение, способствующее достижению стратегических целей организации. У работников появляется стимул работать на благо компании, на увеличение ее производительности и прибыльности, так как если цели не будут достигнуты, они не получают свои премии.

Льготы

Наиболее опытные менеджеры по кадрам знают, что компенсационный пакет должен включать не только деньги. Конечно, заработная плата — важная его часть, но кроме нее есть и другие составляющие. Не менее важны предлагаемые организацией льготы. В США различные льготы составляют до 40% затрат на оплату труда.

Некоторые льготы гарантированы законом: это социальное обеспечение, пособие по безработице, пособие по нетрудоспособности. По американскому законодательству, компании с численностью персонала от 50 человек обязаны предоставлять до 12 недель оплачиваемого отпуска в случае рождения или усыновления/удочерения ребенка, тяжелого заболевания работника, супруга/супруги или члена семьи. Другие виды льгот, как то медицинская страховка, дополнительные отпуска, детский сад или фитнес-центр при предприятии, законом не предписываются, но предоставляются многими организациями как средство сохранения эффективной рабочей силы.

Основная причина высокой доли льгот в затратах на оплату труда — в постоянном увеличении расходов на здравоохранение. Многие организации вычитают из заработной платы своих сотрудников часть расходуемых на оплату медицинских услуг сумм.

Помимо издержек на собственно льготы существуют еще затраты административного характера. Компьютерные технологии позволяют значительно сократить время и расходы, а потому администрирование льгот является наиболее технологически развитой областью УЧР. Работники компаний *Wells Fargo* и *LG&E Energy* могут самостоятельно управлять своими льготами через корпоративную сеть. Теперь уже все понимают, что один набор льгот для всех — это пережиток прошлого, и поэтому предлагают работникам *программы дополнительного вознаграждения с возможностью выбора*. Такие программы позволяют сотрудникам самим выбирать из «корзины» льгот наиболее для них привлекательные. Другие компании, пользуясь отраслевыми обзорами, ищут наиболее желательное сочетание льгот. Обеспечиваемые крупными компаниями пакеты льгот и пособий способны удовлетворять нужды всех работников.

Увольнение

Несмотря на все усилия руководства и специалистов по УЧР, организации расстаются и будут расставаться со своими сотрудниками. Кто-то уходит на пенсию, другие меняют работу, должности третьих сокращаются в связи со слиянием. В контексте удержания рабочей силы проблема увольнений имеет двойственное значение. Во-первых, организация получает возможность освободиться от работ-

ников, исполняющих обязанности ненадлежащим образом. Многие сотрудники проявляют недовольство тем, что их неэффективным коллегам позволено оставаться в компании, получая равные с ними зарплату и льготы. Во-вторых, работодатели, воспользовавшись случаем, могут провести с уходящим по собственному желанию или по желанию руководства работником **выходное интервью**, чтобы определить причины его решения.⁷ Ценность такого интервью состоит в том, что оно представляет собой удобное и недорогое средство изучения слабых мест организации в работе с персоналом и, следовательно, уменьшения текучести кадров.

Во многих компаниях сокращение штатов происходит вследствие слияний или под влиянием глобальной конкуренции, что нередко приводит к одновременному увольнению большого числа менеджеров и рядовых работников. В подобных случаях просвещенные компании пытаются оказать помощь оказавшимся «лишними» служащим. К примеру, при одном из слияний *General Electric* проводила сокращение служащих в три этапа. Для этих людей был организован специальный центр помощи в трудоустройстве и переобучении. GE предложила работникам помощь экспертов по составлению резюме и поиску работы, а также разместила в местных газетах объявления о высвобождении специалистов.

Стремясь помочь уволенным служащим в трудоустройстве, компания демонстрирует уважение к людям и поддерживает позитивную корпоративную культуру.

Управленческое решение

Вице-президент по кадрам Арт Натан понимал, что единственный путь решения кадровой задачи для отеля *Bellagio* — это выполнение всех возможных операций в электронной форме. Заполнение анкет, обработка документов, составление карточки для финального отбора — все это должно производиться в режиме онлайн. Сужением списка потенциальных кандидатов занимались сотрудники кадровой службы, однако интервьюирование и наем были поручены менеджерам разных других отделов. В течение недели менеджеры были обучены пользованию онлайн-новой системой и правилам проведения собеседования за 30 минут. Учитывая масштаб работы, лишние 5–10 минут могли парализовать работу организации: 180 менеджеров проводили 740 собеседований в день.

В конечном итоге была компьютеризирована вся система управления человеческими ресурсами в *Bellagio*, начиная с подачи анкет и заканчивая увольнениями. Даже значительная часть программы ориентации новых сотрудников и та выполняется с помощью компьютера, хотя, конечно, «живая» подготовка с участием опытных работников разных гостиничных служб тоже очень важна. Компьютеризация УЧР не только освободила менеджеров от рутинной работы и заполнения многочисленных бумаг, но и повысила эффективность долгосрочного стратегического планирования. Имея все данные о персонале под рукой, менеджеры могут прогнозировать потребности в работниках и составлять планы на будущее. Компьютеризация, по словам А. Натана, позволила менеджерам по кадрам «мыслить стратегически, мыслить глобально».

Вопросы

1. 2010 год. В вашей компании централизованное планирование уступает фронтальному принятию решений, бюрократия — командной работе. Цеховые

рабочие используют компьютеры и роботов. Из-за недостатка рабочей силы многие вакансии не заняты, а имеющимся претендентам на должности недостает навыков для работы в команде, принятия решений, использования сложных технологий. Вы занимаете пост вице-президента по УЧР с 2000 г. Как вы, будучи опытным кадровиком, подготовились к этим проблемам?

2. Владелец некой фирмы обратился к вам за советом относительно его ответственности за предоставление равных возможностей при трудоустройстве. Какие два момента в рамках этой проблемы вы выделите как особенно важные?
3. Каким образом деятельность по планированию, подготовке, оценке рабочей силы и оплате труда может быть связана с корпоративной стратегией?
4. Вспомните о собственном опыте работы. Какие из действий специалистов по ЧР, описанных в данной главе, были предприняты в отношении вас?
5. Насколько «достоверной», по вашему мнению, является информация, полученная в личной беседе, в сравнении с результатами письменных тестов и многоплановой оценкой кандидата, если он претендует на должность преподавателя вуза (на место рабочего сборочного цеха)?
6. Как повлияет на управление человеческими ресурсами рост числа удаленных работников, контрактных работников и виртуальных команд? Как повысить эффективность подбора и удержания таких сотрудников?
7. Нет ли конфликта между такими тенденциями, как компьютеризация УЧР и повышенное внимание к увеличению человеческого капитала? Обсудите.
8. Почему наставничество оказывается столь действенной мерой подготовки эффективной рабочей силы?
9. Какова роль оплаты труда в сохранении эффективной рабочей силы? При каких условиях льготы становятся важной частью системы оплаты? Когда их значение снижается?
10. Какова роль выходных интервью в управлении человеческими ресурсами?

Практика менеджмента: этическая дилемма

Просьба о рекомендации

Директору по УЧР компании *Cyn-Com System* Тесс Данвилль поручено обсудить условия прекращения трудового договора с Терри Винстоном, региональным менеджером по сбыту. Вопрос об увольнении встал в связи с пристрастием Т. Винстона к наркотикам и алкоголю. Постоянные клиенты удовлетворены его работой, но высшие руководители компании более не могут полагаться на сотрудника. От его работы — продавца и наладчика диагностического медицинского оборудования — зависят жизни людей. Т. Винстон дважды получал дисциплинарные предупреждения, но не сумел справиться со своими проблемами. До определенного момента его спасали только уникальные личные качества — технические знания и талант продавца.

Итак, вице-президент компании поручил Т. Данвилль предложить Т. Винстону уйти по собственному желанию и уведомить его, что в противном случае он будет уволен. По условиям договора сотрудник не должен работать на конкурентов и обязан будет пройти реабилитационный курс. В случае согласия Т. Винстону

гарантировались конфиденциальность относительно причин отставки, хорошие рекомендации и особая благодарность компании за те миллионы долларов, что он заработал для *Cyn-Com*. Т. Винстон согласился на предложенный вариант, но после его ухода выяснилось, что он допускал множество ошибок, а действия, предпринимавшиеся им для их сокрытия, граничили с мошенничеством.

Вскоре Т. Данвилль получила просьбу связаться с директором по персоналу одной из компаний, торгующей кардиопульмональным оборудованием, и предоставить ему характеристику на Т. Винстона. По указанному в письме адресу она поняла, что Т. Винстон, соблюдая условия договора, устраивается на работу в компанию, которая не является конкурентом *Cyn-Com*. К тому же она слышала, что Терри сдержал слово и прошел 30-дневный курс лечения в наркологической клинике. Т. Данвилль понимает, что сотрудник ждет от компании обещанного соблюдения конфиденциальности, но она осознает, что, если бы о сомнительных сделках Терри стало известно до его ухода из *Cyn-Com*, он был бы уволен безо всяких условий. А теперь ее просят дать рекомендацию Т. Винстону для поступления на работу в другую компанию, торгующую медицинским оборудованием.

Что бы сделали вы?

1. Выполнили бы условия договора, полагая, что, пройдя полный курс реабилитации, Т. Винстон готов занять ответственную должность.
2. Посоветовались бы с вице-президентом по сбыту и попросили бы его освободить вас от обязательств перед Т. Винстоном, или чтобы он сам порекомендовал бывшего сотрудника на новую работу. В конце концов, именно вице-президент предложил заключить договор с Т. Винстоном. А вы врать не хотите.
3. Не вдаваясь в детали, написали бы такую рекомендацию, чтобы ваш коллега из другой компании понял, что Т. Винстон — не лучший кандидат.

Сетевой серфинг

1. Интернет-подбор. На сайте <http://www.wetfeet.com> выберите вкладку «For Employers» («Для работодателей»). Там вы узнаете, как работодатели используют сеть Интернет для подбора новых работников и какие существуют технологии подбора.
2. Оплата труда. Сколько вам могут платить? Узнать это вы можете на сайте «Мастер заработной платы» (<http://www.salary.com>). Ответьте на ряд несложных вопросов, выберите желаемое место работы (на территории США) и получите «Отчет о будущей заработной плате».

Критический анализ

Компания *Waterway Industries*

Компания *Waterway Industries* основана в конце 1960-х гг. в Лейк-Плэсиде, штат Нью-Йорк. В то время она в небольших количествах выпускала высококачественные каноэ. Постепенно продукция *Waterway* завоевала хорошую репутацию на всем северо-востоке США и даже на северо-восточном побережье Тихого океана. До конца 1980-х гг. компания не испытывала практически никаких

проблем. Доходы ее постепенно росли, а затем исполнительный директор Сайрус Маэр поддался на уговоры приятеля и решил организовать выпуск каяков. Первая серия компактных и недорогих каяков поступила в продажу в 1998 г. Решение, как вскоре выяснилось, оказалось верным. Большинство существующих покупателей каноэ «Waterway» заказали приличные партии каяков, а несколько фирм даже предложили С. Маэру выпускать лодки под их торговыми марками. Но настоящий подъем начался после того, как в компании был создан официальный отдел маркетинга. Сформирован он был усилиями специально нанятого сотрудника Ли Картера. Тот нашел столько крупных заказов, что *Waterway* пришлось прибегнуть к помощи других производителей: самостоятельно компания не справлялась.

Менеджеры начали мечтать о дне, когда *Waterway* станет крупным игроком на рынке спортивного инвентаря. Они разработали долгосрочный стратегический план, предполагавший агрессивный рост, разработку новой продукции, а также общенациональный маркетинг и дистрибьюцию к 2003 г. С. Маэр уверен, что сотрудники его компании готовы к данному «ускорению». Многие производственные рабочие являются поклонниками активных видов спорта, они вкладывают душу в изготовление снаряжения, которым пользуются и сами вместе с друзьями. *Waterway* всегда отличалась ненапряженной, неформальной рабочей атмосферой. Ее работники прекрасно ладят друг с другом, любят свою работу и умеют выполнять ее в срок. Однако увеличение нагрузки неизбежно влечет за собой уменьшение свободного времени. Сотрудники уже не смогут уходить с работы в 15 часов, чтобы (если позволяет погода) прокатиться на байдарке или каноэ.

По мнению С. Маэра, ускорение темпов работы сопровождается адекватным ростом заработной платы и повышениями в должности. И все же до него стали доходить сведения, что некоторые работники производства жалуются на низкую зарплату. Недавно он отклонил прошение управляющего заводом об увеличении почасовой ставки для лучших рабочих, мотивировав это тем, что ставки *Waterway* вполне соответствуют ставкам соседних производственных предприятий. Увы, это было не так. Неподалеку открылся новый завод по сборке автомобилей, и заработная плата там была чуть выше, чем в *Waterway*. Это стало причиной увольнения трех лучших работников.

С просьбами о повышении заработной платы к С. Маэру обращались и менеджеры. Два конструктора изъявили желание участвовать в капитале (доле собственности) компании, т. е. при разработке успешных конструкций они смогли бы получать часть прибыли. В ответ на это С. Маэр повысил (впрочем, ненамного) зарплату главного конструктора и предоставил тому дополнительный отпуск. Также он увеличил бонусы обоих конструкторов. В принципе, те остались довольны. Чего нельзя сказать о финансовом директоре *Waterway*: недавно тот перешел на работу в компанию, выпускающую моторные лодки. Случилось это после того, как С. Маэр дважды отказал ему в пересмотре схемы оплаты (финансовый директор тоже хотел войти в состав учредителей компании). И вот сейчас, направляясь выпить чашечку кофе, С. Маэр случайно услышал, что и Ли Картер подумывает о смене места работы. Он знает, что другие производители спортивных товаров предлагают своим менеджерам по маркетингу и сбыту очень инте-

ресные схемы оплаты, и совершенно не хочет, чтобы Ли Картер ушел. Надо как-то вознаградить его за заслуги и продержат в компании еще как минимум несколько лет.

С. Маэр просит вас, менеджера по кадрам, изменить систему оплаты труда в компании. В прошлом подобные вопросы решались неформально: директор ежегодно увеличивал зарплату работников и выплачивал премии, а в отдельных случаях (как с двумя конструкторами) улаживал вопрос оплаты индивидуально. И вот теперь С. Маэр думает, не пора ли учредить формальную систему оплаты — такую, которая поощряла бы вклад работников в рыночные успехи фирмы.

Вопросы

1. Соответствует ли текущая система оплаты труда стратегии агрессивного роста и товарных инноваций? Как ее можно изменить, чтобы добиться лучшего соответствия?
2. Как вы будете собирать информацию и разрабатывать конкурентоспособную систему оплаты для *Waterway*? Будут ли отличаться схемы оплаты производственных рабочих и менеджеров?
3. Какую роль в удержании производственных рабочих могут сыграть неденежные стимулы? Как удерживать агрессивных и амбициозных менеджеров вроде Ли Картера?

Источник: Robert D. Nicoson, «Growing Pains», *Harvard Business Review* (July–August 1996), 20–36.

Примечания

- ¹ Cynthia D. Fisher, «Current and Recurrent Challenges in HRM», *Journal of Management* 15, 1989, 157–180.
- ² Dennis J. Kravetz, *The Human Resources Revolution*, San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 1989.
- ³ David E. Ripley, «How to Determine Future Workforce Needs», *Personnel Journal*, January 1995, 83–89.
- ⁴ J. W. Boudreau and S. I. Rynes, «Role of Recruitment in Staffing Utility Analysis», *Journal of Applied Psychology* 70, 1985, 354–366.
- ⁵ Bernard Keys and Joseph Wolfe, «Management: Education and Development: Current Issues and Emerging Trends», *Journal of Management* 14, 1988, 205–229.
- ⁶ Richard I. Henderson, «Compensation Management: Rewarding Performance», 4th ed. (Reston, Va.: Reston, 1985).
- ⁷ «Exit Interviews: An Overlooked Information Source», *Small Business Report*, July 1986, 52–55.

Глава 14

УПРАВЛЕНИЕ МНОГООБРАЗНОЙ РАБОЧЕЙ СИЛОЙ

Краткое содержание главы

Ценность многообразия

Характеристики многообразия

Отношение к многообразию

Изменения на рабочих местах

Проблемы представителей национальных меньшинств

Проблемы менеджмента

Позитивные действия

Программа позитивных действий сегодня

«Стеклянный потолок»

Новые решения проблемы многообразия

Изменение корпоративной культуры

Обучение осознанию разнообразия

Установление в организации новых взаимоотношений

Эмоциональная близость

Сексуальные домогательства

Глобальное многообразие

Отбор и обучение персонала

Коммуникативные различия

Многообразие в современных условиях

Мультикультурные команды

Социальные группы

Учебные цели

Изучив эту главу, вы получите представление о:

1. Характеристиках многообразия рабочей силы и о том, почему все большее число организаций переходит на позиции этнорелятивизма.
2. Изменениях на рабочих местах и принципах управления многообразной рабочей силой.
3. Трудностях, которые подстерегают на работе представителей национальных меньшинств.
4. Программе позитивных действий и о препятствующих ее эффективной реализации факторах, таких как «стеклянный потолок».
5. Изменениях корпоративной культуры и обучении осознанию многообразия.

6. Проблема сексуальных домогательств на рабочем месте.
7. Важности мультикультурных команд и социальных групп в современных организациях с многообразной рабочей силой.

Управленческая проблема

Несколько лет назад афроамериканские рабочие *Texasco* подали в суд, протестуя против расовой дискриминации в компании. Поначалу топ-менеджеры отвергали все их притязания и попытались спасти репутацию *Texasco*. Однако по мере развития событий стало ясно, что положение юристов компании осложнилось. Один высокопоставленный чиновник тайно записал на пленку разговор менеджеров, в унижительных для людей темного цвета кожи выражениях обсуждавших планы сокрытия обличительных документов. Одна из главных истцов, женщина, опубликовала книгу, где в деталях описала унижения, которым многие годы подвергались темнокожие работники *Texasco*. Помимо вопиющих случаев расизма со стороны менеджеров и простых рабочих компании в ходе следствия были установлены факты расизма институционального. Например, несколько сотен представителей национальных меньшинств получали в *Texasco* зарплату ниже минимальной для их категории работы. Понимая всю бесполезность сопротивления, исполнительный директор Питер Бижур выбросил белый флаг. Мировое соглашение обошлось *Texasco* в огромную сумму — \$175 млн. Часть этих денег пошла на создание независимого комитета по контролю за этническими аспектами деятельности компании. Но П. Бижур и другие топ-менеджеры знали, что разрешение судебного конфликта — это еще полдела. Главная сложность заключается в том, чтобы искоренить расизм в организации. Одними денежными компенсациями и обещаниями тут не поможешь. Руководство должно выработать план поддержки работников разных национальностей и сделать эту поддержку ключевым элементом культуры *Texasco*.

Если бы вы были топ-менеджером Texasco, какие меры вы бы предприняли, чтобы темнокожие работники компании чувствовали, что их ценят, уважают и поддерживают?

Texasco — не единственная компания, столкнувшаяся с непростой проблемой многообразия рабочей силы. За последние годы ответчиками по делам о расовой дискриминации или сексуальном домогательстве выступали такие организации, как *Lockheed Martin*, *Coca-Cola*, *Boeing*. Компания *Mitsubishi* до сих пор не может оправиться от крупнейшего в истории дела о сексуальной агрессии. В 1996 г. этот процесс начала Комиссия по обеспечению равных прав на труд. Поводом послужило обращение нескольких сотен женщин, обвинявших руководство *Mitsubishi* в игнорировании их заявлений об агрессивном поведении производственных рабочих. Те позволяли себе похотливые жесты и комментарии, демонстрировали непристойные фотографии.

Многообразие населения, рабочей силы и рынков — реальность, которую не имеет права игнорировать ни один руководитель. Всем менеджерам ежедневно приходится управлять отличающейся высоким разнообразием рабочей силой. Управление многообразием рабочей силы включает набор, обучение и эффективное использование работников, представляющих широчайший спектр общества с точки зрения возраста, расы, пола, дееспособности, этнических различий, вероисповедания, сексуальной ориентации, образования, экономического положения.

Принятые в таких компаниях? как *IBM, Fannie Mae, Allstate Insurance, Hewlett-Packard* программы найма и продвижения сотрудников учитывают разнообразие характеристик рабочей силы, предусматривают обучение работников, которые должны с уважением относиться к этническим, расовым и половым различиям коллег.

Только сегодня в деятельности американских компаний начинает отражаться образ США как «большого котла» наций. В прошлом американцы разного национального происхождения и вероисповедания стремились к тому, чтобы как можно меньше отличаться друг от друга. Возможности для служебного роста открывались тем, кто легко приспосабливался к основному потоку более мощной культуры. Некоторые иммигранты в своем желании стать «настоящими американцами» шли на крайности: отказывались от родного языка, изменяли фамилии, «забывали» о своей уникальной культуре.

Современные организации придерживаются мнения, что каждый человек неповторим и не похож на другого и что те различия, которые люди привносят на рабочее место, имеют собственную ценность. От работников уже не ждут, чтобы все они принимали одинаковые отношения и ценности. В компаниях приходят к пониманию того, что использование различий сотрудников способствует повышению конкурентоспособности на мировых рынках (благодаря использованию новых талантов). В Северной Америке разнообразие рабочей силы было реальностью уже много лет назад, но только в последнее время руководители компаний начали предпринимать исключительные усилия для его принятия и *управления* многообразием.

Эта глава посвящена теме многообразия рабочей силы, негативным последствиям игнорирования разнообразия и преимуществ успешного менеджмента. Мы рассмотрим проблемы, с которыми сталкиваются представители национальных меньшинств, методы управления многообразием и создания рабочей среды, признающей и поощряющей непохожих друг на друга работников. Мы обсудим проблемы сексуального домогательства и глобального многообразия, а также новые подходы к управлению многообразием рабочей силы в современных условиях.

Ценность многообразия

На заводе по сборке модемов компании *3Com* в г. Мортон-Гроув, штат Иллинойс, работают 1200 человек. Они говорят на 20 разных языках. Такое разнообразие — не исключение, а типичная картина для многих американских компаний. По прогнозам, к 2010 г. в США почти половину новых работников будут составлять представители национальных меньшинств. В чем ценность многообразия? По словам топ-менеджеров, в том, что организация получает широкий спектр идей и мнений, отражает контингент покупателей, который тоже становится все более разнообразным, а также демонстрирует свою приверженность «правильному поведению». Согласно опросу Общества управления человеческими ресурсами, 62% потенциальных работников предпочли бы трудиться на организацию, демонстрирующую лояльное отношение к разнообразию рабочей силы.

Однако есть менеджеры, плохо подготовленные к современным культурным различиям. Многие американцы росли в условиях национальной сегрегации, не

поддерживали контактов с людьми, существенно отличающимися от них самих. Проблема разнообразия становится особенно острой, когда дело касается управления выходцами из разных стран и культур. Типичный американский менеджер, получивший традиционное управленческое образование, «всегда готов» к совершению ошибок, подобных следующим:

- Оценив высокие показатели качества труда работницы (вьетнамка по национальности), руководство приняло решение о повышении ее в должности. Вопреки ожиданиям, сотрудница отказалась от должности, так как в противном случае она оказывалась на «одной ступеньке» с мужем (также работником этой компании). А в соответствии с вьетнамскими традициями статус мужа должен быть выше статуса жены.
- Менеджер считает, что дружеское похлопывание по руке или спине — лучший способ выражения поддержки подчиненному. Работники азиатского происхождения терпеть не могут, когда до них дотрагиваются, поэтому они избегают этого менеджера, а некоторые даже просят перевести их на другие участки.
- Менеджер отказался от подарка новой сотрудницы-иммигрантки, которая хотела выразить ему свою благодарность за предоставленную работу. Свое решение он объяснил принятой в компании политикой. Работница была настолько увлечена, что уволилась.

Прежде чем перейти к рассмотрению методов решения связанных с многообразием рабочей силы организационных проблем, мы дадим определение данного феномена и проанализируем отношение к нему менеджеров и сотрудников.

Характеристики многообразия

Многообразие рабочей силы означает включение в коллектив индивидов, обладающих различными человеческими качествами или принадлежащих к разным культурным группам. С точки зрения отдельного человека, многообразие означает включение в коллектив людей, отличных от него самого по таким характеристикам, как возраст, национальность, пол или раса. Важно понимать, что «разнообразие» не ограничивается одними отличиями по национальному признаку.

Несколько важных характеристик многообразия приведены на рис. 14.1. Во внутреннем круге представлены первичные характеристики разнообразия, которые включают «врожденные» различия или те, которые имеют стойкое влияние на человека на протяжении всей его жизни.¹ К первичным различиям относятся возраст, национальность, пол, физические возможности, раса и сексуальная ориентация. Данные характеристики являются ключевыми элементами для формирования имиджа и мировоззрения индивида.

Вторичные характеристики разнообразия (внешний круг на рис. 14.1) приобретаются и могут изменяться в течение жизни индивида. Они менее влиятельны, чем первичные, но оказывают серьезное воздействие на самосознание и мировоззрение человека, а также на восприятие его окружающими. Например, к человеку, получившему квартиру от государственного жилого фонда, отношение будет иным, нежели к жителю богатого района города. Женатые люди могут восприниматься иначе, чем одинокие. Точно так же служба в армии, вероисповедание, род-

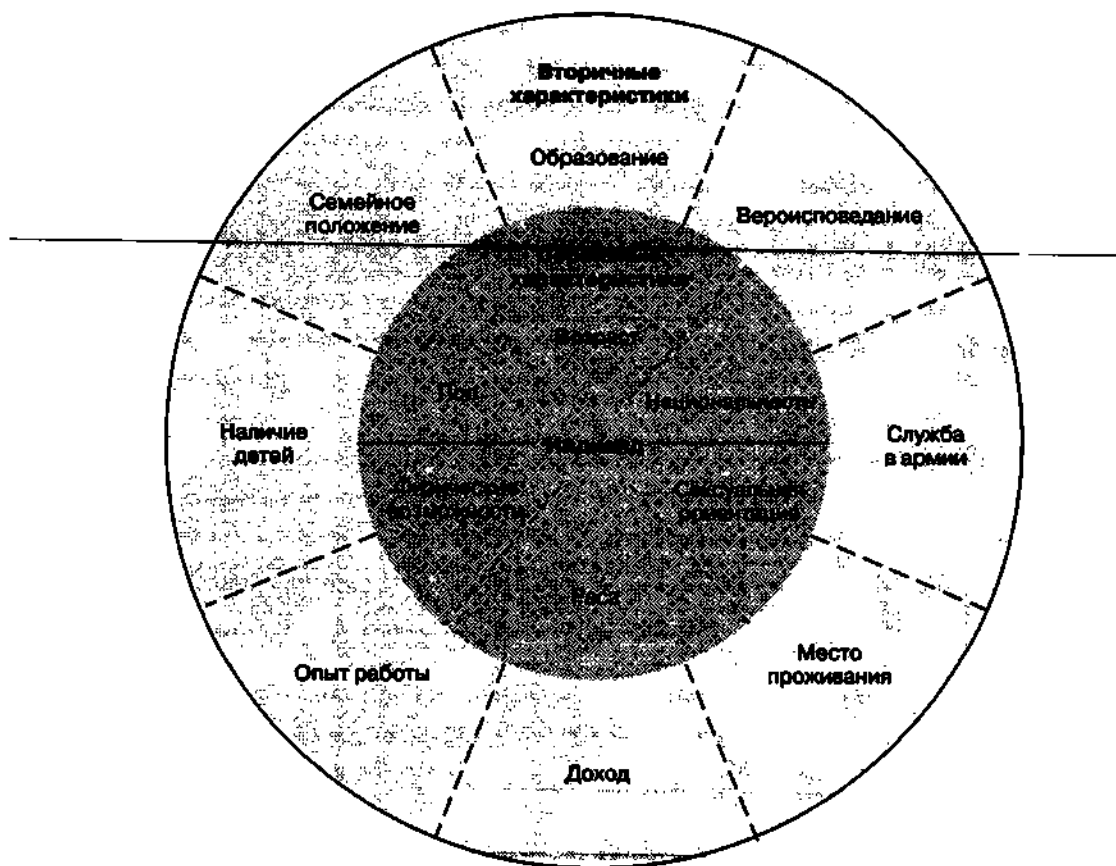


Рис. 14.1. Первичные и вторичные характеристики многообразия

Источник: адаптировано из Larylin Loden and Judy B. Rosener, «Workforce America!» (Homewood, IL: Business Ore Irwin, 1991), 20.

ной язык, социоэкономический статус, образование и опыт работы влияют на отношение человека к самому себе и на его образ в чужих глазах. С точки зрения организации большое значение имеют такие вторичные характеристики, как стиль работы и стиль общения, уровень образования, квалификация. Сегодня руководителям приходится учитывать, оценивать и использовать уникальные качества и опыт, которые приносятся в организацию каждым ее работником.

Отношение к многообразию

Осознание разнообразия (т. е. его принятие, понимание и культивирование различий между людьми, направленное на развитие их уникальных талантов и предоставление возможности эффективной деятельности) — достаточно трудная для каждого менеджера задача, осложняемая этноцентризмом. **Этноцентризм** — это вера индивида в то, что группа или субкультура, к которой он принадлежит изначально, выше других групп и культур. Этноцентризм существенно затрудняет процесс осознания ценности многообразия. Отношение к собственной культуре

как к самой лучшей — естественная тенденция для большинства людей. Более того, мир бизнеса часто отражает ценности, поведение и восприятие однородной рабочей силы, состоящей из белых мужчин, представителей среднего класса. Действительно, большинство теорий управления основаны на том, что рабочие разделяют одни и те же ценности, верования, мотивации, отношение к труду и вообще к жизни. Подразумевается, что существует единственно верный стиль поведения, способный повысить производительность и эффективность организации, и посему этот стиль должен быть освоен всеми ее сотрудниками.² Но это — ложная посылка, и следствием ее могут стать проблемы в связи с такими действиями менеджеров, как прикосновение к рабочему-азиату или неучитивое обхождение с подарком от работника-иммигранта.

Этноцентрические взгляды и стандартная культурная практика приводят к формированию монокультуры — культуры, приемлющей только один порядок вещей и только одну систему ценностей и верований. Такая культура может оказаться проблематичной для представителей меньшинств. Люди с другим цветом кожи, женщины, гомосексуалисты, инвалиды, пожилые и другие работники с определенными отличиями могут признаваться ущербными только потому, что не похожи на других. Белые гетеросексуальные мужчины, многие из которых сами не соответствуют параметрам «идеального» работника, также могут чувствовать себя дискомфортно в монокультуре, возмущаясь стереотипами, которые клеймят всех белых мужчин как расистов и женоненавистников. Признание ценности разнообразия означает уверенность в том, что *все* люди имеют на рабочем месте равные возможности.³

Целью организаций, стремящихся к культурному разнообразию, является плюрализм, а не монокультура, этнорелятивизм, а не этноцентризм. **Этнорелятивизм** — это вера в то, что все группы и культуры изначально равны. **Плюрализм** означает, что организация принимает несколько субкультур. Движение в сторону плюрализма означает стремление к более полной интеграции в организацию работников, которые в противном случае могли бы чувствовать себя изолированными и отверженными.

Для перехода от монокультуры к плюрализму большинству организаций придется приложить огромные усилия. Важный первый шаг в этом процессе — изучение характерных для организации установок и доминирующих стереотипов (см. вставку «Из первых уст»). В условиях монокультуры работники не задумываются о культурных различиях или приобретают негативные стереотипы относительно ценностей других людей, полагая, что высшим достижением цивилизации является их собственное мировоззрение. Обучение облегчает сотрудникам принятие различных образов мышления и стереотипов, является первым шагом в отходе от узколобого, этноцентричного восприятия мира. В конечном итоге работники учатся интегрироваться в разнообразные культуры, т. е. избавляются от стереотипов поведения, в соответствии с которыми, суждения о приемлемости, пользе, вреде и нравственности выносятся в связи с культурными различиями. Напротив, последние воспринимаются как неотъемлемые, естественные, как источник радости, а значит, организация должна культивировать истинный плюрализм, использовать преимущества многообразия человеческих ресурсов.

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

ОТНОШЕНИЕ К МНОГООБРАЗИЮ ЛУЧШЕ ИЗМЕНИТЬ

Чтобы уметь извлекать преимущества из многообразия рабочей силы и тенденции к более плюралистичной организационной культуре, менеджеры должны осознавать свои и чужие установки и стереотипы в отношении многообразия. Вот несколько распространенных мифов и «антимифов»:

- **Миф о «большом котле»:** чтобы вписаться в доминирующую культуру, люди подстраивают под нее свое поведение. *Лучше — культурный плюрализм:* мы все разные; в обществе и в организациях существуют различные культурные группы.
- **Миф о сходстве:** «они» — такие же, как я. *Лучше принимать отличия:* они не такие как я, многие отличаются от меня в культурном плане. По сравнению со мной у большинства людей найдутся и преимущества, и недостатки.
- **Миф о единственном образе жизни:** наш образ жизни и работы самый лучший. Никакой другой образ мы не признаем. *Лучше признавать инвариантность образа жизни:* существует много способов достижения индивидуальных целей — как на работе, так и в жизни вообще, — отличающихся по культурным признакам.
- **Миф о единственно верном стиле поведения:** все равно наш образ жизни самый лучший. Все другие подходы хуже нашего. *Лучше допускать несколько возможных стилей:* существует много разных и одинаково хороших способов достижения одних и тех же целей. Лучший стиль зависит от ряда факторов, в том числе и от культуры задействованных в процессе людей.

Источник: адаптировано из Nancy J. Adler, «International Dimensions of Organizational Behavior», 4th ed. (Cincinnati, Ohio: South-West Publishing, 2002), 117.

Например, менеджмент компании *IBM* поставил целью избавление от монокультурного мышления. Широкомасштабную кампанию по внедрению культурного многообразия во все сферы производственной и управленческой деятельности компании возглавил Тед Чайлдс, вице-президент по глобальному многообразию, афроамериканец. Рекомендации по улучшению качества работы в *IBM* должны дать восемь специальных групп: по одной для афроамериканцев, азиатов, людей с ограниченными способностями (инвалидов), геев и лесбиянок, латиноамериканцев, коренных американцев, белых мужчин и женщин. Компания предпринимает активные шаги по трудоустройству женщин, представителей национальных меньшинств и других обделенных вниманием работодателей групп. В период с января 1996 по декабрь 1999 г. количество женщин-руководителей увеличилось во всех мировых филиалах *IBM* со 185 до 508, а количество представителей меньшинств на руководящих постах в американских отделениях компании возросло со 117 до 270 человек. Кроме того, 57% совета директоров *IBM* составляют женщины и представители других культур.

Изменения на рабочих местах

Осознание важности культурного многообразия и уважения культурных различий происходит из происходящих на рабочем месте, в обществе и в экономической среде изменений (глобализация экономики, перемены в структуре рабочей силы). В предыдущих главах мы рассматривали влияние глобальной конкуренции на

компании Северной Америки. Интенсивность конкуренции постоянно повышается. Около 70% американского бизнеса непосредственно вовлечено в соперничество с зарубежными производителями. Компании, которые добились успеха на мировом рынке, должны осваивать новые методы ведения бизнеса, учитывающие практику и требования различных культур. Возьмем консалтинговую фирму *McKinsey & Co.* В 1970-х гг. подавляющее большинство ее консультантов составляли американцы, однако к 1999 г., благо что одним из главных партнеров стал индус Раджат Гупта, их доля сократилась до 40%. Теперь в *McKinsey* работают консультанты из 40 стран мира! В условиях современной экономики игнорирующие разнообразие рабочей силы компании начинают испытывать проблемы с конкурентоспособностью.

Другая серьезная проблема — изменение структуры рабочей силы. Современный средний американский рабочий стал значительно старше, существенно возросла доля стремящихся найти работу и сделать карьеру женщин, цветных работников и иммигрантов. В демографическом составе американского населения происходят кардинальные изменения. По данным переписи 2000 г., в 100 крупнейших городах США белые не-латиноамериканцы теперь составляют *меньшую* часть населения. Численность рабочих-иммигрантов подскочила на 17% и в 1999 г. достигла 15,7 млн. К 2020 г. женщины составят половину всех работающих на полную ставку в США. Когда-то составлявшие основную «ударную силу армии труда» белые мужчины сдали свои позиции (менее 50% работающих). Пока что усилия организаций по управлению многообразием рабочей силы отстают от темпов увеличения самого многообразия. Отсюда возникает ряд проблем, с которыми сталкиваются представители национальных меньшинств и менеджеры.

Проблемы представителей национальных меньшинств

Согласно упомянутой ранее концепции «единственно верного стиля поведения», отличие одних людей от других воспринимается как недостаток, дисфункция. Многие женщины и представители национальных меньшинств на собственном опыте убеждаются, что сколько бы высших образований они ни получили, сколько бы часов в неделю ни работали, как бы ни одевались и какой бы энтузиазм ни проявляли, их никогда не будут воспринимать как полноценных сотрудников. Если за образец качества взять, например, белого мужчину, то всех остальных следует признать людьми второго сорта. Самим белым мужчинам сложно понять эту дилемму, так как большинство из них не является ни расистами, ни женоненавистниками (во всяком случае, не проявляют таких качеств). Как отмечает один наблюдатель, нужно иметь отличный от белого цвет кожи, чтобы понять, что значит чувствовать превосходство подчиненного над самим собой по той лишь причине, что он белый, или терять выгодную сделку, когда покупатель вдруг видит ваше лицо «кавказской национальности».

Предвзятость по отношению к национальным меньшинствам чаще всего проявляется скрыто: людям не предлагают на выбор несколько вариантов работы, белые подчиненные пренебрегают поручениями «цветного» босса, на совещаниях игнорируются реплики женщин и представителей меньшинств. Согласно проведенному фирмой *Korn Ferry International* опросу, 59% менеджеров из числа

меньшинств становились свидетелями двойных стандартов при делегировании полномочий. Аналогичные результаты получил профессор Гарвардской школы бизнеса Дэвид Томас. Он установил, что менеджеры из числа меньшинств вынуждены больше других проводить время в ожидании интересного задания, а когда такое наступает, снова и снова доказывать свою профпригодность. Для достижения одних и тех же результатов таким работникам приходится работать дольше и усерднее, чем их белым коллегам. «Мало иметь такие же способности, как у соседа, — говорит президент *Bell Atlantic* Брюс Гордон. — Нам приходится быть лучше».

Другая проблема заключается в том, что для достижения успеха представителям национальных меньшинств приходится становиться «бикультурными» людьми. Бикультурность можно определить как симбиоз социокультурных навыков и установок, возникающих у представителей национальных меньшинств при взаимодействии с доминирующей и собственной национальной (этнической) культурой. В исследовании, посвященном различиям между черными и белыми людьми, анализировались такие факторы бикультурности, как доступ работника к информации, уровень уважения и признания, отношения с начальством и подчиненными. В целом афроамериканцы, равно как и представители других национальных меньшинств, чувствуют себя менее принятыми в коллективах своих организаций. У них меньше воспринимаемая свобода действий, ниже оценки за эффективность труда, они получают от работы меньшее удовлетворение и раньше, чем белые, прекращают карьерный рост. Представители меньшинств стараются вести себя и мыслить таким образом, чтобы добиться успеха в преимущественно «белом» корпоративном мире, но вместе с тем хотят сохранить связи с темнокожим сообществом и «черной» культурой.

Во вставке «Лидерство онлайн» рассказывается о компании, поставившей перед собой цель облегчить трудовую участь афроамериканцев.

ЛИДЕРСТВО ОНЛАЙН

СТАВКА НА ИНТЕРНЕТ: BET.COM

22 года назад Роббер Л. Джонсон начал претворять в жизнь свою более чем замечательную идею: создавать кабельный телеканал для темнокожих зрителей. Канал получил название *Black Television Entertainment*, BET (букв. «Ставка»). На сегодняшний день BET является ведущий американской организацией, принадлежащей и управляемой афроамериканцами. Ее кабельная сеть охватывает более 65 млн домов, а стоимость превышает \$2 млрд. BET регулярно смотрят 90% афроамериканцев — подписчиков кабельного телевидения. На базе торговой марки BET также созданы ориентированные на людей с темным цветом кожи книжное издательство и кинокомпания, а недавно к ним добавился web-сайт.

Выход во Всемирную паутину был самым что ни на есть логичным шагом для BET, ведущей мультимедиа-компании, обслуживающей рынок афроамериканцев. Еще до создания *BET.com* Р. Джонсон заручился партнерской поддержкой *Microsoft*, *Liberty Digital Media*, *News Corporation* и *USA Networks*. В сети существуют десятки порталов и просто сайтов, ориентированных на темнокожее население, и тем не менее *BET.com* стремительными темпами движется на первую строчку рейтинга посещаемости. Отчасти это обусловлено тем, что руководство BET поставило перед собой цель формировать онлайн-общество афроамериканцев, не жела-

ющих отрываться от «черной» музыки, образа жизни и культуры. Все, что предлагает компания, делается с учетом нужд и предпочтений темнокожего населения. Например, в канале новостей освещаются события со всего мира, причем с анализом влияния этих событий на афроамериканское сообщество. Имеются и другие каналы: «Деньги», «Здоровье», «Музыка», «Отношения» и «Стиль». В «карьерном центре» предлагаются тысячи объявлений о вакансиях, а также советы, ресурсы и сетевые проекты для афроамериканских профессионалов и предпринимателей. И все же наибольшей популярностью пользуются такие разделы *BET.com*, как конференции, чаты и тематические группы (о спорте, кино, духовности, различных видах деятельности и свободного времяпрепровождения).

За насыщенную общественную жизнь журнал «Yahoo! Internet Life» назвал *BET.com* «лучшим афроамериканским сайтом 2001 г.» Пока процент пользователей Интернета среди белого населения выше, чем среди темнокожего, но «количественный разрыв» сокращается. Сегодня афроамериканцы пользуются Сетью вдвое чаще среднестатистического жителя США, а в скором времени их доля среди американских пользователей Интернета достигнет 40%. *BET.com* готовится к этому, предлагая афроамериканцам место в Сети, где они могут почувствовать себя частью процветающего онлайн-общества, общаться на интересующие их темы, находить возможности экономического развития, получать информацию практически о любом аспекте жизни.

Источники: BET.com, November 15, 2001; David Whitford, «BET's Johnson: On the Air and in the Air», Fortune (July 24, 2000); T. J. DeGroat, «Blacks Make Most Out of Internet», DiversityInc.com, Career Center; and Jason McKay, «African American Websites Are Hooking people Up in More Ways Than One», Black Enterprise (October 2000), <http://www.blackenterprise.com>.

Представители других национальных меньшинств тоже сталкиваются с проблемой бикультурности. Например, выходцам из стран Азии зачастую бывает трудно пробиться на руководящие должности из-за стереотипа, по которому «азиаты трудолюбивы, но для менеджмента не годятся, так как слишком тихи и почти-тепльны». В американской культуре лидером считается уверенный в себе человек, способный навязать свое мнение группе. Азиаты же считают подобное поведение недопустимым, мало того — признаком незрелости человека. Некоторым выходцам из Азии удастся сделать карьеру только за счет бикультурности, а то и полного отказа от национальной культуры.

Проблемы менеджмента

Что же в такой ситуации делать менеджерам, ответственным за создание организации, обязанным предложить своим сотрудникам интересную работу, уважение, возможность профессионального и карьерного роста? Заметим, в этом заинтересовано и само высшее руководство организации. Поддержка многообразия рабочей силы может осуществляться в различных сферах организационной деятельности. На рис. 14.2 представлены основные направления управления многообразной рабочей силой. Анализ каждого из этих направлений показывает менеджерам, насколько хорошо (или плохо) они отвечают нуждам и чаяниям разных по своей природе работников.

Взять, к примеру, активный служебный рост женщин. Это открывает огромные возможности для организаций. С другой стороны, им придется все чаще сталкиваться с влиянием на производство таких проблем, как «семейные обстоятельства» и внутрисемейные конфликты у работающих супругов, а также сексуальные домогательства. Кроме того, система кадрового обеспечения должна быть свободной

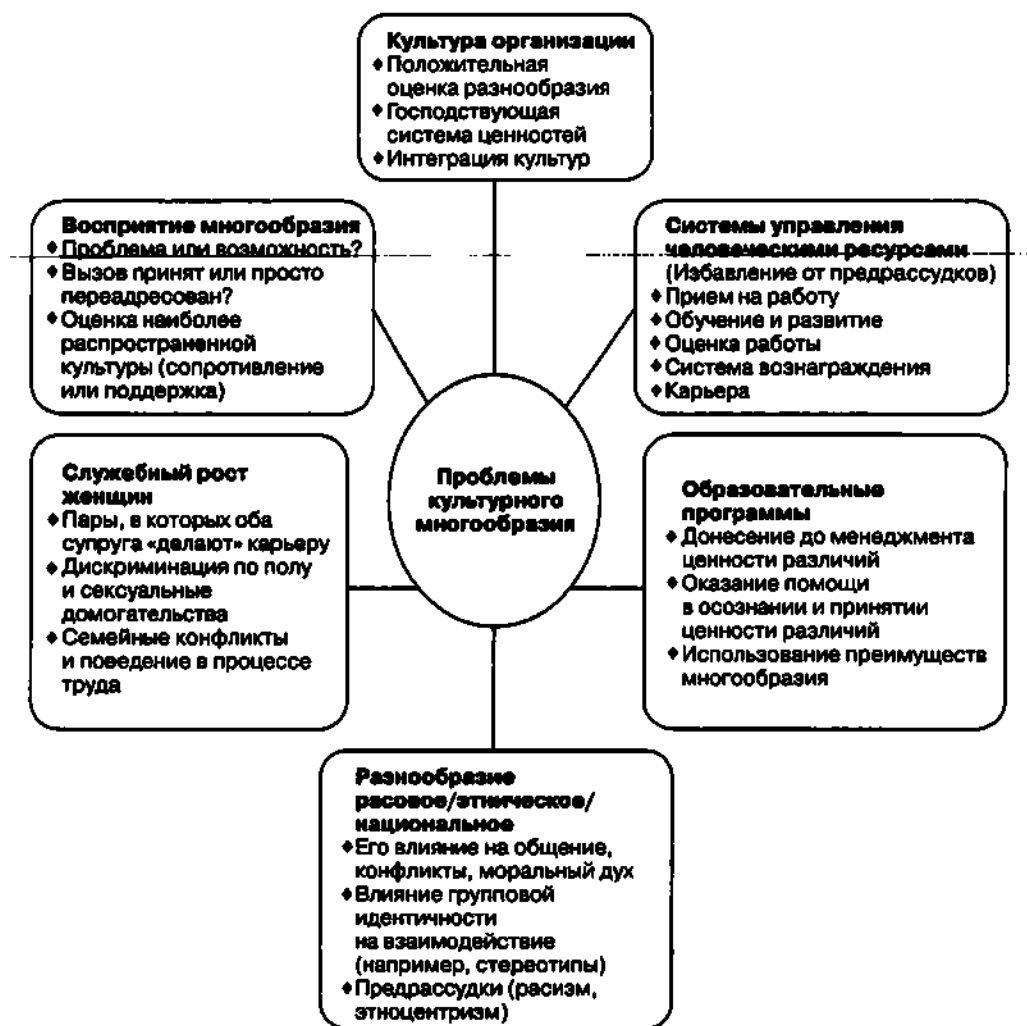


Рис. 14.2. Действия по управлению разнообразной рабочей силой

от предрассудков, в первую очередь от стереотипа «белого мужчины среднего возраста» как идеального работника.

Другой комплекс проблем связан с увеличением числа иммигрантов. В этой связи к проблемам расового, этнического и национального разнообразия добавляется потребность в образовательных программах, помощи иммигрантам в обретении столь необходимых в сервисной экономике технических навыков и навыков обслуживания покупателей.

Следующий аспект управления многообразными человеческими ресурсами — разработка соответствующей системы аттестации и вознаграждения. К примеру, система оценки менеджеров компании *Allstate Insurance* основана именно на умении решать проблемы многообразия.

КОМПАНИЯ ALLSTATE INSURANCE COMPANY

[HTTP://WWW.ALLSTATE.COM](http://www.allstate.com)

В *Allstate Insurance* не просто говорят о важности многообразия рабочей силы, а оценивают качество поддержки этого многообразия на всех уровнях менеджмента. В *Allstate* застрахована наибольшая часть принадлежащих афроамериканцам и латиноамериканцам объектов недвижимости, а потому многообразие с 1993 г. считается одним из приоритетов компании. В *Allstate* давно действует программа позитивных действий и применяются различные подходы к обучению представителей национальных меньшинств. Но исполнительный директор *Allstate* Джерри Чоат и Карлтон Эрвуд, директор команды, отвечающей за многообразие, решили пойти еще дальше и создать систему контроля над действиями компании по поддержке многообразия. В основе системы лежит принцип обратной связи. Раз в квартал в компании проводится опрос 50 тыс. рабочих на предмет того, насколько *Allstate* выполняет свои обещания, включая подбор, обучение и повышение по службе работников вне зависимости от расы и пола. Результаты опросов поступают в распоряжение менеджеров и служат созданию более комфортной для всех работников атмосферы. Кроме того, в компании определяется так называемый «индекс многообразия». Он показывает, в какой степени слова менеджеров о беспристрастии, уважении к личности и принятии чужеродной культуры превращаются в реальные дела. От состояния индекса зависит четверть бонуса каждого руководителя.

В целом «индекс многообразия» держится на хорошем уровне. Примерно 40% руководителей высшего и среднего звена в *Allstate* — женщины. 21% составляют представители меньшинств, в то время как в среднем по стране их доля равняется 10%. Компания получила ряд наград, таких как «Лучшая компания-работодатель для латиноамериканского населения 1999 г.» и «Лучшая компания для работающих матерей». В самой *Allstate* уверены, что система контроля создает более продуктивную рабочую среду, в которой все работники ощущают свою ценность. «Мы анализируем то, на чем сфокусировано внимание менеджеров *Allstate*, — говорит Карлин Зюич, помощник вице-президента по кадрам. — Это показывает, что управление [многообразной] рабочей силой... действительно важно».

Топ-менеджеры *Allstate* и других ценящих многообразие компаний ищут новые способы привлечения разных сотрудников в свои организации, формируют организационные ценности с учетом культурных отличий. Немалая роль в этом отводится обучающим программам: они способствуют изучению и принятию различных культур, учат менеджеров ценить многообразие, относиться к нему как к фактору конкурентного преимущества.

Позитивные действия

С 1964 г. гражданское законодательство США запрещает дискриминацию по признакам расы, религии, пола или национального происхождения (см. гл. 13). Данная политика зарекомендовала себя как достаточно успешная, и все-таки, несмотря на открывшиеся возможности, большинство высших управленческих постов занимают белые мужчины.

Программа позитивных действий сегодня

Программа позитивных действий была разработана 40 лет назад. Экономическая ситуация постоянно улучшалась, однако в рядах рабочей силы преобладали белые мужчины. Необходимо было законодательно гарантировать равные права

и возможности женщин, цветного населения, иммигрантов и других меньшинств, помочь им занять достойные места в экономической системе.

В соответствии с программой позитивных действий многие компании начали рекрутировать женщин и представителей национальных меньшинств. Нередко это сводилось к тому, что все внимание сосредоточивалось на найме и обучении лишь нескольких избранных представителей «чужих» групп. Работодатели возлагали на этих людей большие надежды, в связи с чем они подвергались сильному давлению. Считалось, что эти образцы для подражания должны дойти до самых верхов карьерной лестницы.

Несколько лет спустя стало ясно, что лишь немногие из получивших работу по программе позитивных действий достигают вершин иерархических пирамид. Руководители компаний нередко разочаровываются в иммигрантах, которых они в соответствии с программой позитивных действий продвигали по службе, менеджеры ставят под сомнение уровень квалификации принимаемых на работу людей. Возникли вопросы: а заслуживают ли они работы вообще? Вины ли женщины и представители меньшинств в фиаско программы позитивных действий? Должны ли компании соглашаться с федеральными требованиями и принимать на работу представителей меньшинств?

Сегодня положение изменилось. Более половины американской рабочей силы составляют женщины и представители национальных меньшинств, под влиянием международной конкуренции экономическая ситуация быстро изменяется. Однако в выгодах программы позитивных действий сомневаются даже те, кто по идее должен эти самые выгоды получать; считается даже, что от программы больше вреда, чем пользы. Быть может, это связано с воспринимаемой некомпетентностью нанимаемых по программе позитивных действий работников. В одном исследовании установлено, что практикующие менеджеры считают таких работников менее компетентными и рекомендуют повышать им заработную плату в меньшем объеме, нежели трудоустроенным «естественным путем» сотрудникам.

В последние годы откровенные противники позитивных действий перенесли дебаты на уровень широких масс населения. Противодействие программе находит поддержку у судей, в некоторых штатах прошли референдумы по ограничению позитивных действий в отношении трудоустройства и зачисления в высшие учебные заведения. Сегодня большее внимание уделяется программам поддержки многообразия, охватывающим всех без исключения, нежели «позитивным» шагам, на деле лишь усиливающим расовую дискриминацию. Например, в торговой компании *Federated Department Stores* первоначально действовала программа поддержки национальных меньшинств и женщин, однако теперь она охватывает 26 групп, в том числе пожилых людей, инвалидов, гомосексуалистов, баптистов и т. д.

Кому-то такая поддержка многообразия нравится, а некоторые активисты движения за социальную справедливость утверждают, что подобные предложения являются лишь «имитацией бурной деятельности», не предполагающей никаких конкретных шагов. Обозреватель журнала «*Scholastic Magazine*» Эл Джексон, заметивший, что большинство фирм, несмотря на заявления их руководителей о поддержке позитивных шагов, в действительности ограничивали прием на работу женщин и представителей меньшинств или препятствовали их профессиональному росту, лишь выразил весьма распространенное в корпоративном мире мнение.

В конечном итоге проблема позитивных действий сводится к вопросам расизма и дискриминации женщин. Позитивные действия терпят неудачу, когда женщины, цветные и иммигранты попадают в монокультурную систему и все бремя адаптации к ней ложится на плечи самих кандидатов, не пользующихся поддержкой организации. Часто причиной неудачи позитивных шагов является так называемый эффект «стеклянного потолка».

«Стеклянный потолок»

«Стеклянный потолок» — это невидимый барьер, отделяющий работающих в организациях женщин и представителей национальных меньшинств от высших руководящих должностей. Сквозь потолок они могут «видеть» вершину корпоративного менеджмента, но превалирующее в организации отношение становится невидимой преградой карьерному росту.

Очевидное свидетельство действенности «стеклянного потолка» — распределение женщин и представителей меньшинств по уровням корпоративной иерархии. Женщины составляют менее 4%, а представители небелых меньшинств — менее 3% всех руководителей компаний из списка «Fortune 500». В целом афроамериканцы занимают лишь 8% руководящих должностей, латиноамериканцы — около 5%. Хуже всего ситуация с цветными женщинами. Представляя собой 23% рабочей силы США, они составляют всего 14% американских женщин-менеджеров.

Заработки женщин и представителей национальных меньшинств также существенно ниже заработной платы белых мужчин. Как показано на рис. 14.3, доходы темнокожих мужчин примерно на 20%, а латиноамериканских — на 38% меньше

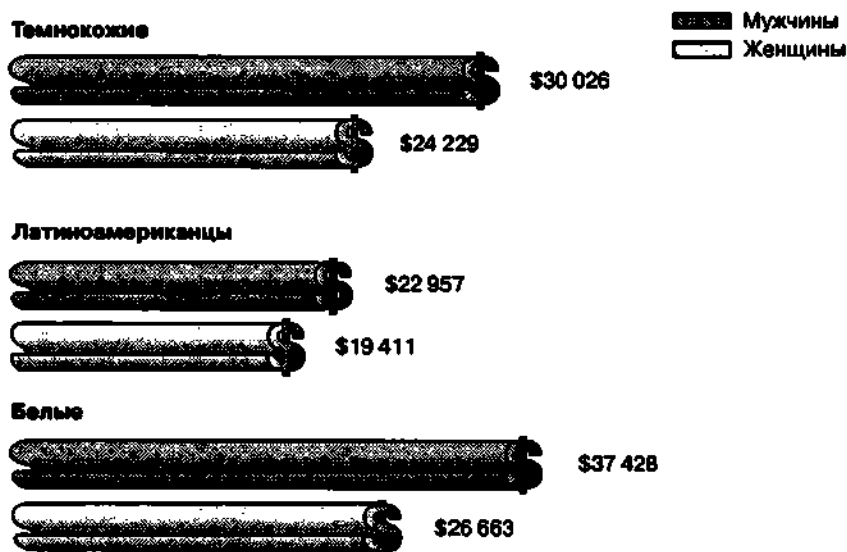


Рис. 14.3. Разрыв в оплате труда в США

Источник: «1999 Median Annual Earnings by Race and Sex», National Committee on Pay Equity, <http://www.infoplease.com>.

заработка белых сослуживцев. Женщины получают значительно меньше, чем мужчины, а латиноамериканские женщины — еще меньше. Из диаграммы видно, что темнокожие женщины получают на 35% меньше, чем белые мужчины, а латиноамериканские женщины — на 45%.

Огромные трудности ждут женщин, которые хотят продолжать карьеру по возвращении из отпуска по уходу за ребенком (так называемая *«колея материнства»*, когда привязанность женщины к детям ограничивает, как предполагается, ее приверженность компании и умение справляться с трудностями корпоративного менеджмента). Молодые мамы оказываются независимо от их квалификации и опыта в роли новичков и отстают в зарплате, занимаемых должностях и ответственности. По некоторым оценкам, увольняясь или уходя в отпуск по уходу за ребенком, женщина теряет примерно \$1 млн неполученного дохода. У этой суммы даже есть свое название — *налог на материнство*.

Еще одна тонкая проблема «стеклянного потолка» — права гомосексуалистов. Многие геи и лесбиянки убеждены, что в силу их сексуальной ориентации они в значительно большей степени, чем их «нормальные» коллеги, рискуют потерять работу, а их шансы продвинуться вверх по служебной лестнице минимальны. Директор по персоналу крупного госпиталя на Среднем Западе США не имеет ничего против того, чтобы ее коллеги знали о том, что она лесбиянка, но говорит, что не слышала ни об одном человеке ее уровня, решившегося на подобное признание: «Просто так не принято». Поэтому геи и лесбиянки часто скрывают свою гомосексуальную природу.

Чем объясняется существование «стеклянного потолка»? Чаще всего господством на высших уровнях организации монокультуры — культуры белых и гетеросексуалов. Мужчины, работающие в сфере управления человеческими ресурсами, предпочитают нанимать и продвигать по службе людей, которые выглядят, думают и работают так же, как они. Совместимость в мышлении и поведении играет важную роль на верхних уровнях иерархии в организациях. Например, при опросе пробившихся сквозь «стеклянный потолок» женщин 96% признались, что важным фактором их успеха стала вынужденная адаптация к доминирующей культуре — культуре белых мужчин.

Другой причиной существования «стеклянного потолка» является выдвижение женщин и представителей меньшинств на должности, находящиеся в «тени», вследствие чего их работа не попадает в поле зрения высшего руководства. Исследователи настаивают и на существовании *«стеклянных стен»*, препятствующих горизонтальному перемещению сотрудников внутри организации. «Стеклянные стены» мешают женщинам и представителям национальных меньшинств развивать навыки линейного и общего менеджмента, а это, в свою очередь, препятствует продвижению по вертикали власти.

В целом женщины и представители меньшинств убеждены: чтобы их заметили, признали и повысили в должности, им необходимо работать больше и усерднее белых мужчин-коллег.

Новые решения проблемы многообразия

Программа позитивных действий открыла двери американских организаций женщинам и представителям меньшинств. Однако на их пути к высшим должностям

встали незримые, «стеклянные» преграды. Несмотря на Закон США о гражданских правах 1964 г. и дополняющий его аналогичный Закон 1991 г., программа позитивных шагов постоянно подвергается нападкам. Так как споры вокруг нее не утихают, компании нуждаются в поиске новых путей решения проблемы дискриминации женщин и национальных меньшинств при назначении на высшие руководящие должности. Существование этой проблемы признает, к примеру, исполнительный директор *Texas Instruments* Томас Энгibu. «Мы научились нанимать на работу женщин, афро- и латиноамериканцев, — говорит он. — Беда в том, что многие из них остаются на периферии, хотя заслуживают большего. Необходимо вовлекать их в линейный менеджмент, а там, глядишь, женщина или представитель нацменьшинства и всю компанию возглавит».

В ответ на увеличение многообразия рабочей силы менеджеры большинства компаний не ограничиваются одними признаками расы и пола сотрудников, а учитывают такие факторы, как этническая принадлежность, возраст, физические способности, вероисповедание и сексуальная ориентация.

Конкретные шаги начинаются после того, как руководство компании осознает потребность в разнообразии трудового коллектива. Программа по внедрению данного изменения включает такие составляющие, как формирование ценящей многообразие корпоративной культуры и обучение осознанию многообразия.

Изменение корпоративной культуры

Как показывает опыт компании *Mitsubishi*, если не изменить корпоративную культуру, все усилия по поддержке многообразия пойдут прахом. Дело о сексуальных домогательствах было улажено, виновные были уволены, а на заводе ввели политику полного недопущения домогательств. И все же работники характеризуют атмосферу на заводе как глубоко неприязненную по отношению к женщинам и национальным меньшинствам. Случаев домогательства стало меньше, но женщины и представители меньшинств по-прежнему ощущают угрозу и собственное бессилие, так как допустившие непозволительное поведение культура и среда остались без изменений. Менеджеры *Mitsubishi* до сих пор работают над решением этой проблемы.

В гл. 3 и 12 мы рассматривали различные подходы к изменению культуры корпорации. Первый шаг менеджмента может заключаться в активном использовании символов новых ценностей (содействие представителям меньшинств, наказание тех, чье поведение противоречит идеям многообразия). Менеджеры обязаны позаботиться о том, чтобы в случае жалобы работник не вызвал еще более враждебного отношения к себе. Именно руководители организации должны возглавить деятельность по замене «белой мужской» монокультуры культурой, в которой ценятся различия и поощряются все без исключения сотрудники. Изменение культуры начинается сверху. В большинстве организаций, известных своим лояльным отношением к вопросам многообразия, подобные инициативы исходят от директора и других топ-менеджеров.

Трансформировать культуру можно научить всех менеджеров организации. В первую очередь можно проанализировать действующие в организации неписанные правила и доминирующие стереотипы. На чем основаны мифы о меньшинствах? В чем состоят ценности существующей культуры?

Изменение культуры предполагает использование различных методов. В некоторых компаниях, менеджмент которых стремится определить влияние корпоративных ценностей на женщин и представителей меньшинств, проводятся опросы, собеседования, организуются фокус-группы. В других фирмах организуются специальные структуры из цветных людей, женщин, представителей других меньшинств. Перед такими структурами ставится задача: исследовать возникающие на работе проблемы и предлагать высшестоящему руководству необходимые изменения.

Менеджеры многих компаний осознают, что люди желали бы работать там, где исключена дискриминация при приеме на работу и в процессе труда. А лояльные, обученные, квалифицированные сотрудники — залог успеха любой компании.

В компании *Pitney Bowes*, специализирующейся на глобальных почтовых системах и управлении документооборотом, многообразие стало неотъемлемой частью организационной культуры. Подробнее — во вставке «Мастера менеджмента».

МАСТЕРА МЕНЕДЖМЕНТА

PITNEY BOWES УМЕЕТ ИГРАТЬ В «МНОГООБРАЗНЫЕ» ИГРЫ

Как перейти от слов о важности многообразия к реальному делу? Найти интересный, развлекательный, персональный подход. В *Pitney Bowes* это проявляется в том, что в организации и проведении мероприятий в поддержку многообразия участвуют все без исключения сотрудники компании. Каждый отдел осуществляет свою программу по осознанию многообразия и докладывает о результатах высшему начальству. От результатов проведения мероприятия зависит размер премий сотрудников в следующем году.

В качестве примера можно привести «фестиваль многообразия», ежегодно организуемый отделом почтовых систем и длящийся ровно неделю. Кто-то учит коллег играть в африканские игры или писать картины в технике японской акварели. Кто-то приносит индийские ковры или старинные марки с изображением женщин и людей разных национальностей. В отделах проводятся лекции и семинары, театральные постановки и показы мод — все на тему культурного разнообразия. Смысл всего этого, как говорит директор по культурному многообразию Сьюзен Джонсон, состоит в том, чтобы сделать многообразие «персональным, разноцветным, полным энтузиазма фактором». Проводимые разными отделами мероприятия помогают сотрудникам понять и принять отличие не похожих на них самих людей. Уровень этого знания и понимания растет, благо каждый отдел старается сделать лучшее шоу.

Однако вышеперечисленное — это только один из аспектов осознания многообразия в повседневной деятельности *Pitney Bowes*. Шэрон Паркер, президент Американского института управления многообразием, хвалит *Pitney Bowes* за наиболее разносторонний подход к данной проблеме. Всего в ее плане поддержки многообразия пять пунктов: обучение многообразию, рекрутирование представителей национальных меньшинств на должности всех уровней, по мере возможности — работа с представленными меньшинствами поставщиками, активное участие в общественных и благотворительных мероприятиях в местах расположения отделений компании. В *Pitney Bowes* развитие многообразия рабочей силы считается базовой культурной ценностью и одной из ключевых целей бизнеса.

Источник: Iris Taylor, «Winning at Diversity», *Working Woman* (March 1999), 36.

Обучение осознанию многообразия

Во многих организациях, включая такие компании, как *Monsanto*, *Xerox*, *Mobil Oil*, действуют специальные образовательные программы обучения осознанию многообразия, цель которых состоит в разъяснении существующих в обществе предрассудков и стереотипов. Жизнь и работа в поликультурной среде требует от человека особых навыков общения, которые выходят за рамки умения эффективно взаимодействовать с людьми из собственной группы.⁴ Программы осознания разнообразия призваны помочь сотрудникам организаций освоить методы конструктивного управления конфликтами в неоднородных по составу рабочих командах.

Чувствительность и открытость людей к «чужим» культурам сугубо индивидуальны. На рис. 14.4 представлена модель осознания разнообразия. Континуум простирается от полного отсутствия осознания многообразия до полного понимания и принятия различий между людьми. Основная цель обучения восприятию разнообразия состоит в том, чтобы помочь людям избавиться от предрассудков относительно некоторых индивидов и групп.

Используемые сегодня программы по осознанию многообразия призваны помочь людям с различным мировоззрением эффективно общаться друг с другом, понимать язык и контекст коммуникаций с представителями других групп. Цель обучения состоит в том, чтобы сотрудники организации умели проявлять гибкость, преодолевать стереотипы, относиться ко всем индивидам как к личностям, быть более открытыми во взаимоотношениях с другими людьми. Например, если бы вы участвовали в такой программе, вы более четко осознали бы свои культурные ценности, культурные границы и поведение в контексте вашей культуры. Затем вам была бы обеспечена информация о других группах, возможно, вы получили бы возможность пообщаться с представителями других групп. Один из наиболее важных элементов в обучении многообразию — возможность объединения людей с различным мировосприятием таким образом, чтобы они совместно осваивали навыки межличностного общения.

Установление в организациях новых взаимоотношений

Одно из следствий многообразия рабочей силы — растущее число тесных, личных контактов в фирмах. Для работников и организаций такие контакты могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Особого внимания заслуживают проявления эмоциональной близости и сексуального домогательства.

Эмоциональная близость

Организации, как правило, негативно воспринимают близкие взаимоотношения между сотрудниками противоположных полов из опасения, что они приведут к нарушению баланса власти. Такое мнение базируется на предположении о том, что основа функционирования организации — рациональность и эффективность, а их, скорее всего, можно достичь в такой среде, где нет места чувствам.

Однако некоторые исследования на тему дружбы в организациях открывают новую грань этого вопроса.⁵ Руководителям и рядовым работникам предложили высказать свое мнение относительно эмоционально близких взаимоотношений с коллегами своего и противоположного пола. Многие мужчины и женщины заявили, что имеют близкие взаимоотношения с сотрудниками противоположного

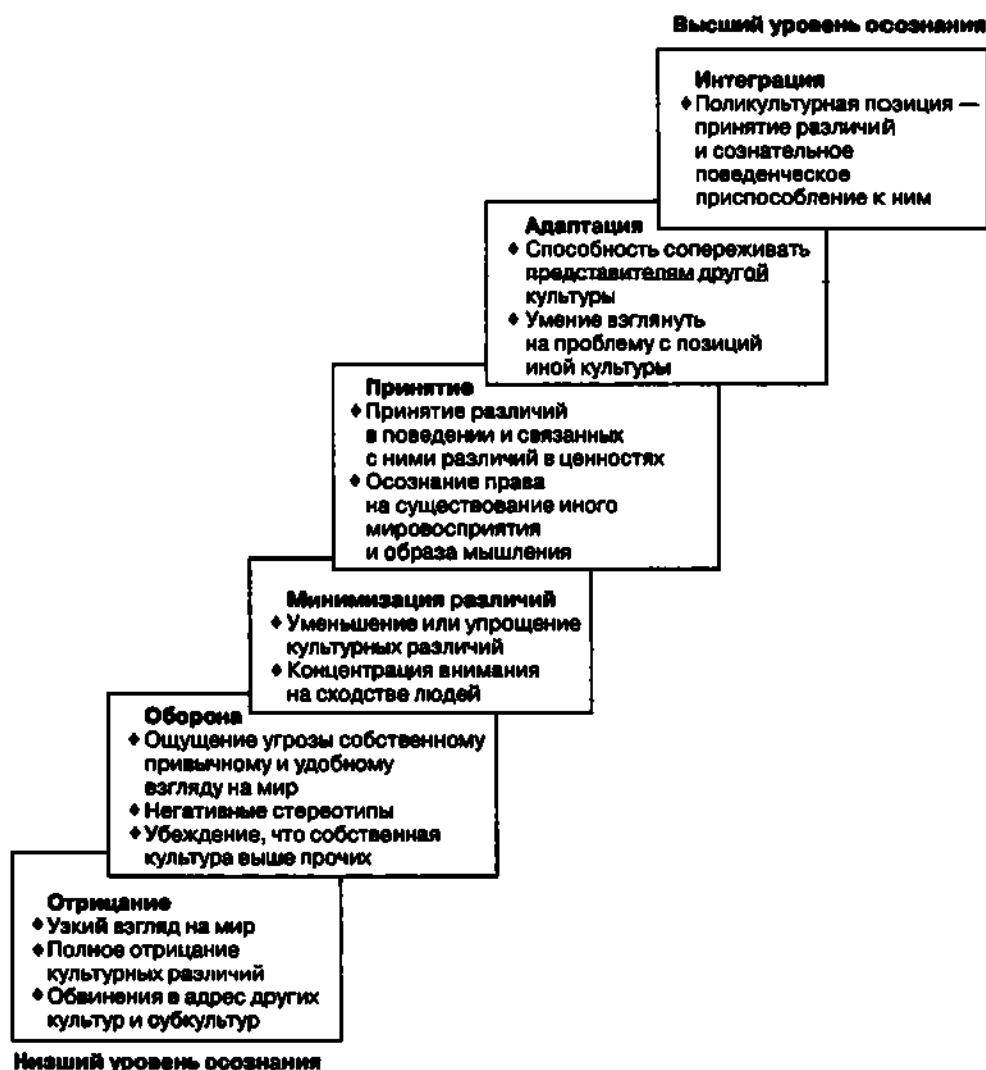


Рис. 14.4. Этапы осознания многообразия

Источник: M. Bennett, «A Developmental Approach to Training for Intercultural Sensitivity», *International Journal of Intercultural Relations* 10 (1986), 179–196.

пола. Названная «неромантической любовью» дружба выливается в доверие, уважение, конструктивную обратную связь и поддержку в достижении профессиональных целей. Близкая дружба далеко не всегда перерастает в романтические отношения, и, как правило, положительно влияет на карьеру и работу каждого человека. Согласно результатам исследования, «неромантические любовные отношения» не вызывают проблем, а, наоборот, позитивно влияют на работу в командах, поскольку способствуют уменьшению конфликтов. Отмечается, что мужчинам такие отношения приносят большее удовлетворение, чем женщинам.

Возможно, это связано с тем, что в нерабочей жизни мужчины поддерживают меньше близких отношений, чем женщины.

Проблемы могут возникнуть в том случае, если неромантические отношения перерастают в любовные или сексуальные. Количество служебных романов растет: по статистике, в США увлечение коллегами по работе испытывают 30% трудоустроенных граждан. Конечно, у служебных романов бывают и счастливые исходы, но чаще они оборачиваются дополнительной головной болью для менеджеров.

Наибольшего внимания менеджмента требуют романы между начальниками и подчиненными. Подобные отношения часто негативно отражаются на моральном состоянии других членов коллектива. Люди начинают жаловаться на фаворитизм, возникают вопросы о намерениях или дальновидности начальства. Лишь единичные американские организации имеют официальные нормы в отношении каких бы то ни было служебных романов, при этом запрет на подобные отношения между начальником и подчиненным действует в 70% компаний. В *IBM* политика и программа обучения гласит, что любовные отношения между руководителем и подчиненным допускаются, но только в том случае, если отношения подчинения будут прекращены: руководитель должен перейти на другую работу в *IBM* или в другую организацию. Ответственность за все действия возлагается именно на менеджера, а не на подчиненного.

Сексуальные домогательства

Психологическая близость между мужчиной и женщиной на рабочем месте может быть положительным опытом, но сексуальное домогательство — никогда. Сексуальное домогательство противозаконно. Как форма дискриминации по полу, сексуальное домогательство на рабочем месте является нарушением ст. 7 Закона США о гражданских правах 1964 г., а сексуальное домогательство в месте учебы — нарушением ст. 8 Закона США об образовании 1972 г. Ниже перечислены различные формы сексуального домогательства (по определению одного из университетов США):

- *Обобщенное.* Замечания и действия сексуального характера, не побуждающие к близости, но адресуемые коллеге исключительно из-за его/ее пола; относится ко всем представителям противоположного пола.
- *Неуместное/оскорбительное.* Не содержит сексуальной угрозы, но вызывает дискомфорт у коллеги, реакция которого (желание избежать встреч с обидчиком) ограничивает его/ее свободу и препятствует исполнению должностных обязанностей.
- *Приставание с обещанием вознаграждения.* «Покупка» сексуальных услуг с возможностью привлечения к уголовной ответственности.
- *Домогательство с угрозой наказания.* Преследователь принуждает коллегу к сексуальным действиям, угрожая применением власти (рекомендации, оценки, выдвижение на должность и т. д.).
- *Сексуальные преступления и судебно-наказуемые поступки.* Высший уровень сексуального домогательства. Такие действия, если о них становится известно правоохранительным органам, рассматриваются как уголовные преступления и судебно-наказуемые поступки.

За последние десять лет количество возбуждаемых в США дел о сексуальном домогательстве увеличилось более чем в два раза. В одном только 1998 г. было подано 17 тыс. исковых заявлений (в 1991 г. — 6883 заявления). Около 10% из них принадлежат мужчинам. По определению Верховного суда США, между однополыми и разнополыми сексуальными домогательствами нет никакой разницы. Такое решение было вынесено по делу одного мужчины-нефтяника, обвинившего в грубом домогательстве с угрозой изнасилования своих коллег (мужчин). В другом деле восемь мужчин, бывших работников компании *Jenny Craig Inc.*, подали на фирму в суд, обвиняя ее руководство (целиком состоявшее из женщин) в непристойных шутках и отказе в повышении по службе в связи с половыми различиями. В третьем случае рабочий одной производственной компании получил по суду компенсацию в \$1 млн за то, что ежедневно испытывал сексуальные приставания со стороны босса (женщины). В целом случаи, когда в сексуальном домогательстве обвиняются женщины, заметно участились.

И все же в корпоративном мире, где господствует мужская культура, сексуальное домогательство в значительно большей степени направлено на женщин. Женщины, которые хотят сделать карьеру в областях традиционного доминирования мужчин, свидетельствуют о высоком уровне сексуальной агрессии. В компаниях убеждены, что «профилактика лучше лечения». Высшее руководство организаций включает вопросы сексуального домогательства в тематические программы по разнообразию, корректирует системы и процедуры рассмотрения жалоб, вводит официальную политику в отношении домогательств, организует лекции, семинары и т. п.

Глобальное многообразие

Глобализация — реальность нашего времени. Проблемы глобального многообразия затрагивают даже небольшие, не работающие в других странах компании. Что до крупных, транснациональных корпораций, нанимающих персонал во многих странах мира, то они сталкиваются с огромными сложностями, ведь им приходится применять принципы управления многообразием гораздо шире, чем это делается в Северной Америке. Это значит, что менеджеры должны приобрести необходимые умения и знания: содействовать взаимопониманию различных культур, создавать сети, разбираться в действии геополитических сил. Мы рассмотрим два конкретных аспекта глобального многообразия: отбор и обучение персонала, а также коммуникативные различия.

Отбор и обучение персонала

Тщательный подбор и подготовка персонала для работы за рубежом увеличивает потенциал глобального успеха корпорации. В этом смысле особого внимания заслуживают экспатрианты — люди, проживающие и работающие за пределами своей родной страны. У них, как правило, выработаны межкультурные и языковые навыки, имеется необходимая культурная и историческая ориентация. В компании *Texaco* введена программа подготовки исполнительных бизнес-аналитиков — руководителей с навыками глобального менеджмента, способных работать в любой точке земного шара. Участники программы (это могут быть как опытные сотрудники *Texaco*, так и новобранцы) периодически меняют места работы, причем трудятся не только на территории США, но и в зарубежных командах. Кроме

того, они участвуют в наставнической программе и в тренингах на темы глобального многообразия, культурных различий.

Помимо всего прочего, кандидаты на работу в зарубежных представительствах должны успешно сдать «экзамен» самим себе и своим семьям. Прежде чем принять участие в программе подготовки или отправиться в «длительную командировку» за рубеж, кандидат должен сам для себя ответить на такие вопросы, как:

- Придется ли супруге (супругу) прервать собственную карьеру, чтобы я мог продолжить свою? Приемлемо ли это для нас обоих?
- Смогу ли я надолго расстаться с семьей?
- Смогу ли я установить социальные контакты в чужой культуре?
- Смогу ли я адаптироваться к другой среде, к изменениям в удобствах или в качестве жизни, таким как отсутствие телевидения, бензин по цене более \$1 за литр, отключение горячей воды, другая кухня, забастовки тех или иных рабочих?
- Смогу ли я сохранить связи у себя на родине, чтобы в будущем без проблем вернуться к прежней работе или найти новую?

Успешная работа за рубежом может потребовать от менеджера совершенно иного стиля руководства. Один из аспектов приспособления к новой среде — понимание контекста другой страны.

Коммуникативные различия

Представители некоторых культур склонны обращать большее внимание на социальный контекст (положение в обществе, невербальное поведение, социальное окружение) вербальных коммуникаций, чем это характерно для американцев. Например, в Китае американские менеджеры обнаружили, что социальный контекст здесь намного важнее. Им пришлось научиться скрывать свое нетерпение и посвящать много времени установлению социальных и личных взаимоотношений.

На рис. 14.5 показано, что внимание к социальному контексту в разных странах весьма различно. В высоко контекстной культуре люди чувствительны к обстоятельствам, сопутствующим изменениям в обществе. Они используют общение в основном для создания собственных социальных взаимоотношений, смысл выводится из контекста — общественного окружения, статуса, невербального поведения — в большей степени, чем из ясно сказанных слов; отношения и доверие важнее бизнеса; ценится общее благополучие и гармония в группе. В культуре низкого контекста люди используют коммуникации в основном для обмена фактами и информацией; смысл выводится главным образом из слов; деловые операции важнее, чем установление отношений и доверие; индивидуальное благополучие и достижения ценнее, чем групповое.⁶

Для того, чтобы понять влияние различий в культурном контексте на коммуникации, рассмотрим американское выражение: «Скрипучее колесо смазки просит». Оно подразумевает, что шумливый, энергичный человек привлекает много внимания, но отношение к нему — благосклонное. Аналогичные поговорки в Китае и Японии звучат так: «Крякающая утка под выстрел попадает» и «Торчащий гвоздь

Высокий контекст



Китайская
Корейская
Японская
Вьетнамская
Арабская
Греческая
Испанская
Итальянская
Английская
Северноамериканская
Скандинавская
Шведская
Германская

Низкий контекст

Рис. 14.5. Классификация высоко- и низкоконтекстных культур

Источники: Edward Hall, *Beyond Culture*, Garden City, N.Y.: Anchor Press/Double-Day, 1976; J. Kennedy and A. Everest, «Put Diversity in Context», *Personal Journal*, September 1991, 50–54.

будет забит по шляпку». В соответствии с доминирующими в этих культурах воззрениями, выделяющийся из общей массы человек должен быть «поставлен на место».

Культуры высоких контекстов характерны для азиатских и арабских стран. К низкоконтекстным культурам относят американскую и североамериканскую. Но в рамках Северной Америки разные культуры характеризуются различными уровнями контекстов, затрудняющими успешные коммуникации между ними. Белые женщины, коренные американцы и афроамериканцы в сравнении с белыми мужчинами предпочитают относительно высококонтекстное общение, предполагающее установление отношений доверия, дружбы. А большинство молодых менеджеров и специалистов по ЧР американских компаний принадлежат к низкоконтекстным культурам. Таким образом, конфликты с поступающими на работу представителями культур высоких контекстов неизбежны. Преодоление коммуникативных различий — основная цель обучения осознанию разнообразия.

Многообразие в современных условиях

Подходы, о которых мы рассказали в этой главе, используются в организациях для создания благоприятной, поддерживающей разнообразных работников атмосферы. 91% опрошенных Обществом управления человеческими ресурсами компаний сказали, что инициативы по поддержке многообразия способствуют увеличению конкурентного преимущества фирмы. В качестве конкретных выгод многообразия называются повышение боевого духа сотрудников, уменьшение межличностных конфликтов, ускоренный выход на новые рынки, увеличение креативности. Некоторые организации выходят на еще более высокий качественный уровень и поддерживают глобальное многообразие своей рабочей силы. Наибольшей популярностью в современных компаниях пользуются два механизма извлечения преимуществ многообразия: создание мультикультурных команд и социальных групп.

Мультикультурные команды

Подход, когда команды составляются из представителей разных функциональных областей, применяется давно. Это способствует более качественному решению проблем и принятию решений. И вот теперь организации понимают, что мультикультурные команды — команды, состоящие из людей разных национальностей, разного расового, этнического и культурного происхождения, — отличаются еще большим потенциалом креативности и инновационности. Доказано, что команды с разнообразным составом участников генерируют больше разнообразных способов решения проблем (при этом варианты оказываются более высокого качества), а также находят более инновационные решения, чем гомогенные команды. В команде, состоящей из людей с разными взглядами, разным происхождением, разными культурными ценностями, создается здоровая, способствующая выработке идей атмосфера. В такой атмосфере не стесняются говорить даже те, кто обычно предпочитает держать свое мнение при себе. Кроме того, многообразие провоцирует благотворный конфликт, что ведет к повышению креативности и качества принимаемых решений.

Некоторые организации, например *RhonePoulenc Rorer (RPR)* (г. Колледжвилл, штат Пенсильвания), ставят перед собой цель ввести культурное многообразие на всех уровнях. Топ-менеджмент *RPR* представлен 15 национальностями: исполнительный директор — француз, операционный директор — австриец, главный консультант — американец, руководитель кадровой службы — египтянин, директор по корпоративным коммуникациям — итальянец. Топ-менеджмент высокотехнологичной компании *Obongo* (г. Редвуд-Сити, штат Калифорния) состоит из индусов, американцев, бразильцев, ирландцев и болгар. *Obongo* основали два человека из разных стран — возможно, по этой причине многообразие культур стало неотъемлемой характеристикой компании. На сегодняшний день рабочие команды *Obongo* включают представителей 12 стран и 18 разных культур.

Мультикультурные команды становятся характерной чертой американских и канадских организаций. По словам одного консультанта, трудовые коллективы канадских компаний в шутку называют «организациями объединенных наций», так много представителей разных национальностей объединяются в команды. «Принцип ООН» характерен и для американских фирм. Например, в *Hewlett-Packard* команда разработчиков программного обеспечения охватывает шесть стран и 15 временных поясов.

Кроме преимуществ у мультикультурных команд есть и недостаток: ими трудно управлять. В таких командах возрастает вероятность проблем с общением и пониманием. Как правило, членам мультикультурных команд сложнее научиться общаться и работать друг с другом. Впрочем, как показывает практика, при условии эффективного межкультурного обучения и хорошего менеджмента эти проблемы со временем исчезают. Члены команды менеджеров применили такой прием: они записывали все собрания команды на видео, а затем смотрели, как культурные отличия проявляются в языке жестов. Один из менеджеров впоследствии говорил: «Я был поражен. Сам я своей жестикуляцией фактически доминировал за столом, а Рон [американец филиппинского происхождения] ... в первые же пять минут пересел так, чтобы не попадать в камеру». Обсуждать культурные отличия

членов команды необходимо не для того, чтобы минимизировать их ради гармонии, а для того, чтобы понять, как эти отличия влияют на взаимодействие участников и работу команды. В тех организациях, где существуют мультикультурные команды, стремятся к тому, чтобы сотрудники сохраняли и развивали свою культурную индивидуальность. Один из наиболее популярных механизмов — социальные группы.

Социальные группы

Социальная группа — это объединение сотрудников организации по какому-либо социальному признаку, такому как пол или раса, призванное решать проблемы этих сотрудников. Например, в *Visteon Corp.*, глобальной компании-производителе автомобилей, женская социальная группа работает над развитием лидерских и технических навыков у женщин-работниц компании, помогает сотрудникам вносить свой вклад в бизнес и многообразие, держит высшее руководство в курсе настроений работников. Идея социальной группы состоит в том, чтобы объединить разделенных традиционными организационными барьерами представителей меньшинств. Цель объединения — взаимопомощь и усиление влияния членов группы в организации. Деятельность социальных групп может включать образовательные встречи с топ-менеджерами, наставнические программы (в том числе интернатура над представителями меньшинств), различные события, учебные сессии и семинары, волонтерское участие в общественных мероприятиях. Социальная группа дает людям возможность собраться вместе, пообщаться, создать социальные и профессиональные связи с другими членами организации — в том числе и с лицами, принимающими решения. Это эффективный способ социальной деизоляции женщин и представителей национальных меньшинств, стимулирования их продуктивности и карьерного роста.

Важная особенность социальных групп заключается в том, что их формирует не организация, а сами работники, и членство носит добровольный характер. Лучшие организации, впрочем, оказывают таким группам всяческую поддержку, в том числе и финансовую. На первый взгляд объединение сотрудников в группы по социальным признакам полностью противоречит тенденции к созданию мультикультурных команд, но на самом деле эти два механизма прекрасно «уживаются» друг с другом. В компании *Kraft Foods* социальные группы и вовсе считаются критическим фактором успеха мультикультурных команд, так как способствуют осведомленности о культурных различиях и их принятию, помогают разным по своей природе людям комфортнее чувствовать себя друг с другом. По заявлениям вышеупомянутой компании *Visteon*, ее социальная программа наставничества способствует удержанию и развитию талантливых темнокожих работников. В целом, объединенные в социальные группы работники в большей степени гордятся своим трудом и более оптимистично смотрят на перспективы карьеры, чем те, у кого за плечами нет поддержки такой группы.

Управленческое решение

Исполнительный директор *Texasco* Питер Бижур понимал, что смыть с компании пятно расистского позора можно только путем полной перестройки корпоративной

культуры. В табл. 14.1 перечислены основные положения программы изменения культуры *Texaco*, созданной при участии независимого контрольного комитета (напомним, данный комитет был сформирован по решению суда). В настоящее время *Texaco* переживает период самой радикальной в своей истории трансформации. Некоторые эксперты считают, что ее результатом может явиться образцовая

Таблица 14.1

Основные элементы программы по изменению корпоративной культуры *Texaco*

Подбор и найм работников
- Кадровые агентства охватывают более широкий круг кандидатов. - Развиваются навыки менеджеров по интервьюированию, отбору и найму сотрудников. - Организуется подбор работников в колледжах с преобладанием студентов — представителей меньшинств.
Поиск и развитие талантов
- Создается партнерство с <i>INROADS</i> — общенациональной программой подготовки студентов к управленческой деятельности. - Вводится программа наставничества. - В систему планирования вносятся пункты о поиске талантов. - Ужесточается отбор менеджеров и лидеров, способных максимально эффективно управлять командами.
Гарантии справедливости
- Проводится всеобщее обучение по вопросам многообразия. - Внедряется альтернативный процесс разрешения конфликтов. - Женщины и представители национальных меньшинств включаются во все кадровые комитеты компании.
Подотчетность менеджеров
- Зарботная плата менеджеров привязывается к тому, насколько эффективно они «создают открытость и вовлечение сотрудников в рабочий процесс». - Повсеместно внедряется круговая обратная связь. - Изменяется анкета, используемая для внутреннего опроса. Сам опрос проводится ежегодно для контроля над стереотипами работников.
Развитие отношений с контрагентами
- Налаживаются отношения с поставщиками и торговыми компаниями, возглавляемыми женщинами и представителями меньшинств. - Увеличивается объем операций с банками, инвестиционными фондами и страховыми компаниями, возглавляемыми женщинами и представителями меньшинств. - Увеличивается число независимых, представленных национальными меньшинствами розничных торговцев, увеличивается численность менеджеров других национальностей на автозаправочных станциях <i>Texaco</i> и сервисных станциях <i>Xpress Lube</i>.

Источник: Don Hellriegel, Susan E. Jackson, and John W. Slocum, Jr., «Management», 8th ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western Publishing, 1999).

модель многообразия в организации. Все работники обязаны пройти двухдневное обучение принципам многообразия, а руководящий состав дополнительно посещает курсы по осуществлению изменений. П. Бижур установил конкретные цели по многообразию и дал понять менеджерам всех уровней, что их карьера теперь зависит от реализации новых инициатив. Под «инициативами» подразумеваются рекрутирование и воспитание представителей национальных меньшинств, более активное сотрудничество с представленными меньшинствами поставщиками, мониторинг стереотипов в компании, надлежащее рассмотрение жалоб, развитие отношений с организациями, защищающими интересы меньшинств. Оплата труда также привязана к тому, насколько эффективно менеджеры «создают открытость и включение сотрудников в рабочий процесс». Чтобы ускорить изменения, П. Бижур назначил на некоторые руководящие должности видных афроамериканцев. Согласиться на это на фоне расового скандала было непросто, и только страстное желание исполнительного директора изменить культуру *Texaco* помогло сподвигнуть афроамериканцев на такой шаг.

Вопросы

1. Если бы вы были на месте одного из высших руководителей *Mitsubishi*, *Allstate Insurance* или *Texaco*, как бы вы решали проблемы, с которыми сталкиваются представители национальных меньшинств?
2. Существует мнение, что основной источник культурных различий — принадлежность индивида к социальному классу. С другой стороны, некоторые исследователи не относят такую принадлежность ни к основным, ни к вторичным характеристикам (см. рис. 14.1). Что вы думаете по этому поводу?
3. Знакома ли вам организация, в которой преобладает монокультура? Опишите ее особенности.
4. Что такое «стеклянный потолок»? Почему он является барьером для женщин и представителей национальных меньшинств?
5. Каким образом социальные группы работников могут способствовать продвижению женщин и представителей национальных меньшинств на высокопоставленные должности в организации?
6. Что важнее для организации, которая готовится к принятию многообразия, — изменение культуры корпорации или перемены в структурах и политике?
7. Предположим, корпорация может выбирать между высококонтекстным стилем общения и культурой низкого контекста. Какой из них, по вашему мнению, был бы наилучшим выбором в долгосрочном периоде?
8. Представьте себя менеджером организации с многообразным трудовым коллективом. Каким образом вы бы учитывали потребности различных групп (одиноких родителей, пожилых работников, работников с плохими знанием языка), не проявляя при этом фаворитизма?
9. Обсудите преимущества и недостатки мультикультурных команд. Какой смысл параллельно с мультикультурными командами объединять работников еще и в социальные группы?

Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте**Насколько вы терпимы к другим?**

В каждом из предлагаемых вопросов выберите один наиболее подходящий вам ответ.

1. Большинство ваших друзей...
 - а) очень похожи на вас;
 - б) сильно отличаются от вас и друг от друга ;
 - в) в чем-то похожи на вас, а в чем-то отличаются.
2. Если некто совершает поступок, который вы не одобряете, вы...
 - а) разрываете отношения с этим человеком;
 - б) высказываете свое мнение, но отношения не разрываете;
 - в) говорите себе, что это не имеет принципиального значения и ведете себя как обычно.
3. Какое качество вы цените больше всего?
 - а) доброта;
 - б) объективность;
 - в) повиновение.
4. В случае конфликта мнений вы...
 - а) делаете все возможное, чтобы другие смотрели на мир вашими глазами;
 - б) активно отстаиваете свою точку зрения, но прекращаете спор, когда заканчиваются аргументы;
 - в) держите свои чувства при себе.
5. Примете ли вы на работу человека, у которого были определенные эмоциональные проблемы?
 - а) нет;
 - б) да, но только при условии, что он полностью оправился;
 - в) да, если человек подходит для выполнения работы.
6. Случается ли вам по собственной воле читать материалы, авторы которых придерживаются не такой, как у вас, точки зрения?
 - а) никогда;
 - б) иногда;
 - в) часто.
7. К старым людям вы относитесь с...
 - а) терпением;
 - б) раздражением;
 - в) когда как.
8. Согласны ли вы с утверждением: «Понятия “хорошо” и “плохо” зависят от времени, места и обстоятельств»?
 - а) полностью согласен;
 - б) в какой-то степени согласен;
 - в) полностью несогласен.

9. Готовы ли вы вступить в брак с представителем другой расы?
- да;
 - нет;
 - скорее всего, нет.
10. Если бы один из членов вашей семьи оказался гомосексуалистом, вы бы...
- посчитали это отклонением и постарались вернуть человека к гетеросексуальной ориентации;
 - приняли бы человека таким, как есть, не изменив своего отношения к нему;
 - избегали бы всяких контактов с этим человеком.
11. К маленьким детям вы относитесь с...
- терпением;
 - раздражением;
 - когда как.
12. Раздражают ли вас привычки других людей?
- часто;
 - никогда;
 - только в крайних случаях.
13. Проживая в семье, где приняты другие порядки (чистота, манеры, еда и т. п.), вы...
- быстро адаптируетесь;
 - сразу чувствуете себя неуютно, раздражаетесь;
 - приспосабливаетесь, но долго терпеть не можете.
14. С каким утверждением вы согласны в наибольшей степени?
- нельзя судить других, так как полностью понять мотивы другого человека не дано никому;
 - люди несут ответственность за свои действия и должны учитывать последствия;
 - при делении на «хорошо» и «плохо» следует учитывать и мотивы, и действия.

Теперь определите свой балл по каждому вопросу и сумму баллов:

Вопрос	Ответ «а»	Ответ «б»	Ответ «в»
1	4	0	2
2	4	2	0
3	0	2	4
4	4	2	0
5	4	2	0
6	4	2	0
7	0	4	2
8	0	2	4
9	0	4	2

Вопрос	Ответ «а»	Ответ «б»	Ответ «в»
10	2	0	4
11	0	4	2
12	4	0	2
13	0	4	2
14	0	4	2

Результат: _____

0–14 баллов: если вы набрали не более 14 баллов, вы очень терпимый человек. Проблемы многообразия вы решаете с легкостью.

15–28 баллов: в принципе, вы терпимый человек, и окружающие придерживаются такого же мнения. Многообразие не представляет для вас особых проблем. Но, возможно, либеральность в одних вопросах оборачивается меньшей толерантностью в других, например в общении с пожилыми людьми или в отношении социальных ролей мужчин и женщин.

29–42 балла: вы менее терпимы, чем большинство людей. Вам следует поработать над толерантным отношением к людям, в чем-то не похожим на вас. Низкая терпимость может негативно сказаться на деловых или личных взаимоотношениях.

43–56 баллов: вы совершенно нетерпимый к многообразию человек. Единственный, кто может заслужить ваше уважение, это человек с такими же взглядами, как и у вас. В современной деловой среде ваша нетерпимость может стать причиной ряда трудностей.

Источник: *George Manning, Kent Curtis and Steve McMillen, «Building Community: The Human Side of Work» (Cincinnati, Ohio: Thomson Executive Press, 1996), 272–277.*

Практика менеджмента: этическая дилемма

Мир мужчин?

Яна Мерсер работает в *Crown Industries* уже почти 20 лет. Начиная с должности простого клерка, а впоследствии стала бухгалтером. *Crown* — одно из подразделений крупной американской компании, поставляющей пиломатериалы. Фирма расположена в южной части США и предлагает работникам приличную заработную плату и дополнительные льготы, и это в регионе с высоким уровнем безработицы и низкими ставками. Яна одна растит двоих детей, а потому всегда считала, что с работой ей повезло.

Однако недавно молодой бухгалтер Томми Томпсон получил назначение на должность, на которую, чего греха таить, засматривалась Яна, да и остальные сотрудники считали ее лучшим претендентом на это место. Ни внутри компании, ни за ее пределами о вакансии не объявлялось. Вместо этого топ-менеджеры неожиданно повысили тарифный разряд должности сразу на пять позиций и отдали место Томми. Все руководители подразделения посчитали Яну лучшим претендентом и высказали свое мнение контролеру, однако тот предложил им заниматься своими делами и не совать нос в чужие. После нескольких бессонных ночей — она

была вне себя от гнева — Яна решила так дело не оставлять. Она отправилась к контролеру и выразила желание побороться за должность, настаивая на собеседовании. Прошло несколько недель, но вестей от контролера не было. Наконец Яна сама попросила о встрече с ним и с генеральным менеджером подразделения. Контролер пытался успокоить ее, говоря, что не стал проводить собеседование, так как никакой радости новая должность ей не доставит. «Яна, вам уже через неделю станет скучно, — говорил контролер. — По интересности это место и близко не сравнится с тем, которое вы занимаете сейчас». С этим Яна не согласилась, указав на существенную разницу в заработной плате. Кроме того, в корпоративном табеле о рангах новая должность стояла выше, а значит, и возможностей для дальнейшего продвижения будет больше. «Послушайте, голубушка, — миролюбиво произнес генеральный менеджер, кладя руку Яне на плечо, — решение принято. Томми — славный малый, он отлично вписывается в нашу команду. Поймите, это мир мужчин. Моя жена в своей фирме испытывает те же трудности, что и вы».

Яна была поражена до глубины души. Она не помнит, как покинула кабинет генерального менеджера. Помнит лишь, что размышляла, как ей быть дальше.

Что бы сделали вы?

1. Оставили все как есть. В конце концов, *Crown* — это мир мужчин, и с этим нужно смириться. Работа есть, зарплата хорошая — надо сохранить хотя бы это.
2. Пошли бы на прием к президенту подразделения, а если и он не поможет, пошли бы еще выше, подняли шум, пока кто-нибудь в компании не откликнулся.
3. Оформили бы все в письменном виде, приложили рекомендации руководителей подразделения и отправились в Комиссию по обеспечению равных прав на труд. Это же явная дискриминация, и получается, что корпоративная культура *Crown* противоречит закону.

Источник: Doug Wallace, «It's (Still) a Man's World», *BusinessEthics* (July–August 1998), 16.

Сетевой серфинг

1. 50 самых влиятельных бизнес-леди. Журнал «Fortune» ежегодно публикует список «50 самых влиятельных бизнес-леди». Посетите сайт журнала по адресу <http://www.fortune.com>, найдите самый свежий список и заполните следующую таблицу:

Место	Имя	Место работы	Должность
1			
2			
3			
4			
5			

2. Сексуальное домогательство. Хотите узнать, насколько вы разбираетесь в юридических тонкостях сексуального домогательства? Тогда пройдите тест по адресу <http://www.hrtools.com/etoolsapplets/SEXHARASSIQttest/shiqtest.asp>.

Отвечив на все вопросы, просмотрите правильные ответы и их обоснования. Распечатайте страницу с результатами, напишите сверху свое имя и сдайте ее преподавателю.

Критический анализ

Компания *Draper Manufacturing*

Вас только что пригласили в компанию *Draper Manufacturing* в качестве консультанта по вопросам многообразия рабочей силы. За последние несколько лет на заводе компании в Нашвилле, штат Теннесси, возникло несколько конфликтов на расовой почве, вот команда топ-менеджеров во главе с председателем и исполнительным директором Ральфом Дрейпером и предложила вам их уладить. *Draper Manufacturing* — небольшое семейное предприятие, выпускающее матрацы. У него 90 штатных работников, среди которых есть и афроамериканцы, и азиаты, и латиноамериканцы. 75% работников — женщины. Периодически компания нанимает временных рабочих, по большей части женщин-латиноамериканок. Большинство из них трудятся несколько месяцев, когда производство отстает от графика.

Чтобы вы сориентировались в компании, Р. Дрейпер попросил менеджера по производству Уолласа Бернса провести для вас экскурсию по заводу. Осматривая участки, вы слышали, как работники общаются между собой на разных языках. В зоне приемки-доставки ваше внимание привлекло то, что здесь работают одни темнокожие мужчины. У. Бернс подтвердил, что 90% занятых на погрузочно-разгрузочных работах — афроамериканские мужчины. Начальник этого участка Адам Фокс тоже афроамериканец.

Вечером того же дня вы присутствовали на плановом совещании топ-менеджеров — проникались организационной культурой. Р. Дрейпер представил вас как консультанта по многообразию. Он заметил, что некоторые менеджеры уже высказывают опасения по поводу участвовавших столкновений на расовой почве. Директор сказал: «Работники каждой национальности собираются в отдельные кучки. Темнокожие никогда не смешиваются с азиатами, мексиканцы держатся поодаль от всех и говорят только на испанском. Иногда кажется, что некоторым «штатникам» откровенно лень работать. Мы отстаем от производственного графика, поэтому приходится нанимать временных рабочих. Месяца не проходит, чтобы мы не уволили двух-трех человек за безделье». В заключение своего выступления Р. Дрейпер выразил надежду, что вы поможете компании справиться с растущим комом «многообразных» проблем.

Потом речь пошла об обычных управленческих вопросах. На совещании присутствовали директор завода, директор по кадрам (единственная женщина), директор по сбыту, менеджер контроля качества, менеджер по производству (У. Бернс), а также менеджер отдела приемки и доставки (А. Фокс, единственный темнокожий менеджер). Вскоре между А. Фоксом и директором по сбыту разгорелся спор. Директор по сбыту утверждал, что заказы не доставляются в срок и что уже поступило несколько жалоб на качество продукции. В ответ на это А. Фокс сердито сказал, что ему требуется больше рабочих и что проблемы с качеством связаны с плохими материалами. Спор разгорался, другие менеджеры сидели молча и, судя по их внешнему виду, чувствовали себя неудобно. В конце концов менеджер

по качеству решил примирить спорщиков, рассказав смешную историю про свою жену. Большинство мужчин громко рассмеялись, а затем начали обсуждать другие дела.

Вопросы

1. Какие рекомендации вы дадите менеджерам *Draper*, чтобы эффективность управления многообразием рабочей силы в компании была выше?
2. Если бы вы были менеджером отдела приемки-доставки или директором по кадрам, каково бы вам было работать в этой компании? С какими проблемами вы могли бы столкнуться?
3. На каком этапе осознания многообразия рабочей силы (рис. 14.4) находятся менеджеры *Draper Manufacturing*? Почему?

Источник: Основано на «Northern Industries», статья, подготовленной Реем Андре в Северо-Восточном университете.

Примечания

- ¹ Marilyn Loden and Judy B. Rosener, «Workforce America!» (Homewood, 111; Business One Irwin, 1991).
- ² Robert Doktor, Rosalie Tung, Mary Ann von Glinow, «Future Directions for Management Theory Development», *Academy of Management Review* 16, 1991, 362–365; Mary Munter, «Cross-Cultural Communication for Managers», *Business Horizons*, May-June 1993, 69–78.
- ³ Renee Blank and Sandra Slipp, «The White Male: An Endangered Species?», *Management Review*, September 1994, 27–32; Michael S. Kimmel, «What Do Men Want?», *Harvard Business Review*, November-December 1993, 50–63; Sharon Nelson, «Nurturing Diversity», *Nation's Business*, June 1995, 25–27.
- ⁴ J. Black and M. Mendenhall, «Cross-Cultural Training Effectiveness: A Review and a Theoretical Framework for Future Research», *Academy of Management Review* 15, 1990, 113–136.
- ⁵ Sharon A. Lobel, Robert E. Quinn, Lynda St. Clair, Andrea Warfield, «Love without Sex: The Impact of Psychological Intimacy between Men and Women at Work», *Organizational Dynamics*, Summer 1994, 5–16.
- ⁶ J. Kennedy and A. Everest., «Put Diversity in Context», *Personnel Journal*, September 1991, 50–54.

История с продолжением

Часть IV. Управление организационными изменениями в Ford

Большинство из нас не приемлет перемены. Так уж устроен человек: он не хочет меняться, даже если условия жизни далеки от идеальных. Изменения в организациях одинаково сложны для менеджеров (не хотят их осуществлять) и для работников (не хотят принимать). О чем бы конкретно ни шла речь — о внедрении новой технологии, расширении или сокращении штата, наращивании или уменьшении производственной мощности, добавлении или ликвидации выпускаемых товаров — изменение вызывает стрессовое состояние у всех членов организации. Осмысление изменения и объявление о нем — прерогатива высших должностных

лиц, однако внедрение изменения обычно ложится на плечи менеджеров — в том числе и на менеджеров по кадрам. Когда в конце 2001 г. началось внедрение плана реструктуризации, составленного Биллом Фордом и его новой командой топ-менеджеров, вся компания находилась в нетерпеливом ожидании.

Реструктурированию предшествовали кадровые перестановки. Финансовый директор подал в отставку, Ник Шили стал директором по производству, также были назначены три новых вице-президента. В январе 2002 г. было объявлено о закрытии ключевых производственных заводов *Ford* в штатах Нью-Джерси, Миссури, Огайо, Мичиган и провинции Онтарио. Официальная причина — переизбыток производственных мощностей на этих предприятиях. Другими словами, компания испытывала кризис перепроизводства: в условиях слабой экономики выпускала слишком много автомобилей. Далее, с производства были сняты известные, но не пользующиеся спросом модели: «Ford Escort», минивэн «Mercury Villager», «Mercury Cougar» и «Lincoln Continental». Объявив, что прошлый исполнительный директор Жак Нассер слишком увлекся диверсификацией, новая группа менеджеров объявила о концентрации на базовом бизнесе, т. е. на легковых и грузовых автомобилях. В результате работу, как минимум на время, потеряют 35 тыс. работников *Ford* (10% глобального штата компании). Цифра выглядит мрачно, но менеджеры и другие эксперты уверены, что именно такие массовые перемены в конечном итоге помогут *Ford* выжить в условиях слабой экономики и «влетевшего в копеечку» конфликта с *Firestone*, а впоследствии и начать развиваться.

Такой гигантской компании, как *Ford* естественно приходится управлять разнообразнейшей рабочей силой. В большинстве случаев проблемы многообразия сводятся к обеспечению равных прав на труд, и мы не задумываемся о том, что в юридической защите нуждаются и пожилые белокожие мужчины. Но именно это случилось в *Ford*. Против компании был подан коллективный иск с обвинением в «дискриминации наоборот». Как такое могло случиться? При Ж. Нассере была введена система аттестации, когда каждый работник получал оценку: А, В или С. Получившие С могли потерять бонус или остаться без повышения, две низшие оценки подряд грозили увольнением. Скажете, это справедливо? Загвоздка состояла вот в чем. В изначальном плане существовала квота: оценку С должны были получить как минимум 10% работников (впоследствии это число было уменьшено до 5%). Многие сравнивают такую систему оценки, кстати, применяемую во многих ведущих компаниях, с кривой нормального распределения. Вне зависимости от фактических результатов труда определенный процент рабочих получает высокую оценку и определенный процент — низкую. В случае с *Ford* оценку С получили многие пожилые белые мужчины. Позже вместо этой системы аттестации была введена другая, при которой работники делятся на «преуспевающих», «успевающих» и «нуждающихся в помощи». Но и эта система просуществовала всего полтора года. Возможно, причина была в том, что 18 тыс. менеджеров потребовалась «помощь»... Заступив на пост исполнительного директора, Б. Форд, помимо всего прочего, унаследовал и затянувшиеся судебные разбирательства. Впрочем, было очевидно, что стороны хотят решить конфликт полюбовно.

Следующая большая проблема менеджеров по кадрам связана с оплатой труда полумиллиона разбросанных по всему земному шару сотрудников *Ford*. Осенью

2001 г. из-за неудовлетворительных результатов продаж и отзыва автомобилей для замены шин «Firestone» отдел кадров распространил циркуляр, в котором говорилось, что около 6 тыс. менеджеров останутся без годовой премии. У компании просто не было денег на выплату бонусов (около \$440 млн). Выходное пособие Ж. Нассера тоже было сокращено, но и при этом он получил бонус на сумму более \$5 млн.

Никто не спорит, в последние годы менеджерам Ford пришлось туго. Организацию сотрясают крупные перемены и сказываются они на руководителях всех уровней. Однако компания явно не намерена сдаваться и, более того, стремится вновь войти в число лидеров автомобильного рынка. Этой цели посвящен и выпуск новых моделей, и, возможно, разработка новой модели всей организации.

Вопросы

1. Какие факторы внешней среды влияли на структуру Ford в прошлом? Какие факторы будут влиять на нее в будущем?
2. Какие внутренние силы движут изменениями в Ford в течение последних пяти лет?
3. Как вы думаете, почему система аттестации Ж. Нассера потерпела неудачу?

Источники: Ed Garsten, «Tentative Terms in Ford Bias Cases», Associated Press, (November 16, 2001), <http://www.ford.com>; «Ford Moving Closer to Settling Suits—WSJ», Reuters Limited (November 16, 2001); Ed Garsten, «Ford Announces Management Shuffle», Associated Press (November 15, 2001), <http://dailynews.yahoo.com>; August Cole, «Ford Shuffles Another Round of Execs», CBS MarketWatch.com (November 15, 2001), <http://www.marketwatch.com>; «Nasser's Retirement Package Tied to Ford's Performance», Auto.com, (November 15, 2001), <http://www.auto.com>; «Exec Changes Help Ford with Basics», Automotive News (November 12, 2001), <http://www.autonews.com>; Nikki Tait, «Lincoln Bears Brunt of Ford Restructuring», Financial Times (November 11, 2001), <http://news.ft.com>; Tim Burt and Nikki Tait, «Ford May Axe 20 Percent of White Collar Staff», Financial Times (November 6, 2001), <http://news.ft.com>; John Gallagher, «No Bonuses This Year for Ford's Top Bosses», Detroit Free Press (August 29, 2001), <http://www.freep.com>; Tim Burt and Nikki Tait, «Ford Refines Chain of Command in U.S.», Financial Times (July 16, 2001), <http://news.ft.com>; Tim Burt, «Ford's White Knight Summoned to Aid of U.S. in Distress», Financial Times (July 15, 2001), <http://news.ft.com>.

ЧАСТЬ V

ЛИДЕРСТВО

Все мы видели, как летят перелетные птицы. На зиму они отправляются на юг, в теплые края, а летом возвращаются в северные широты. Сотни километров вожак летит впереди, а за ним — вся остальная стая. Вожак, он же лидер, находит правильный путь, задает скорость движения, принимает на себя порывы ветра, дождя, снега. Он же решает, когда стае необходимо приземлиться отдохнуть или поесть и когда она взлетит снова, чтобы продолжить свой путь. Подобно владельцу или высшему руководителю организации, вожак стаи определяет, в каком направлении двигаться всему коллективу — стае.

В природе вожак стаи руководствуется инстинктами. Инстинкты подсказывают правильные решения, способы «общения» и построения «команды». Канадские гуси, например, могут ориентироваться по солнцу, а могут обходиться и без него, повинаясь «внутреннему компасу». Общаются они своими характерными криками, а также «жестами». А «командный дух» проявляется в стройности птичьего клина, одновременных взлетах и приземлениях. Современные руководители организаций некоторыми своими качествами, например харизмой, наделены от природы. Другие навыки лидерства они должны вырабатывать самостоятельно, для того чтобы общаться с работниками, понимать их поведение, стимулировать работу в командах, мотивировать производительность труда у подчиненных. У птиц больше шансов долететь до теплых мест в стае, нежели поодиночке. Так и организация: у нее больше шансов расти и процветать, если все ее члены работают вместе как единая команда.

Смена лидера в гусиной стае происходит примерно на середине пути. «Клин» на мгновение распадается, первая птица отодвигается назад, а другая занимает ее место. Но стая летит вперед. «Смена власти» происходит изящно, если не сказать величественно.

Глава 15

ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Краткое содержание главы

Организационное поведение

Установки

Компоненты установок

Установки, связанные с работой

Конфликты установок

Перцепция

Перцепционная селективность

Перцепционные искажения

Атрибуция

Личность и поведение

Черты личности

Эмоциональные способности

Влияние личности на установки и поведение

Соответствие должности

Обучение

Процесс обучения

Стили обучения

Непрерывное обучение

Стресс и управление стрессом

Поведение Типа А и Типа В

Причины стресса на работе

Управление стрессом

Учебные цели

Изучив эту главу, вы получите представление о:

1. Установках, в том числе, об их основных компонентах, и взаимосвязи установок с личностью, перцепцией и поведением.
2. Важности установок связанных с работой.
3. Важнейших чертах характера и о влиянии личности на рабочие установки и поведение.
4. Пяти компонентах эмоциональных способностей, их важности для менеджеров современных организаций.
5. Обучении на организационном и индивидуальном уровне.
6. Последствиях стресса и способах управления стрессом, предназначенных для организаций и индивидов.

Управленческая проблема

Винита Гупта никогда не рассчитывала на то, что управление компанией будет легким делом, но к такому она была не готова. В 1985 г. В. Гупта основала фирму по выпуску сетевого оборудования *Quick Eagle Networks* (первоначально она называлась *Digital Link*). Через 10 лет компания была преобразована в открытое акционерное общество, а сама В. Гупта на пару лет отошла от дел. Но объем продаж резко сократился, и ей пришлось вновь принять на себя управление компанией и попытаться выправить ситуацию. Выручка и прибыль действительно повысились, но вот моральное состояние персонала становилось все хуже и хуже. Работники увольнялись в массовом порядке, текучесть кадров достигала 30% в год. Боевой дух был настолько низок, что с «корабля» бежали даже высшие руководители. Казалось, судьба компании предрешена: прибыльной *Quick Eagle* не оставалось ничего другого, как присоединиться к одному из конкурентов, в большинстве своем прибыли не получающих. В попытках определить причину происходящего В. Гупта пришла к пугающей мысли. Быть может, все дело в ее личности, в ее установках? По природе интроверт, тихая и трудолюбивая, она всегда оставляла духовное лидерство другим менеджерам. И вот теперь «тайный телеграф» донес, что в компании ее считают индифферентной и нелюдимой, и что созданная ею холодная, серьезная атмосфера превращает *Quick Eagle*, прямо скажем, в малопривлекательное место работы. В. Гупта привыкла заниматься деталями бизнеса, вносить необходимые изменения, чтобы качество, объемы продаж и прибыли были на высоте. И вот теперь обстоятельства требуют, чтобы она изменила кое-что в себе самой.

Если бы вы оказались на месте В. Гупта, что бы вы сделали, чтобы лучше понять самого себя, своих работников и определить необходимые для поднятия боевого духа меры? Считаете ли вы, что личность главы компании влияет на результаты деятельности организации?

Все люди разные. Бывают тихие и застенчивые, а бывают и общительные; бывают вдумчивые и серьезные, а бывают импульсивные и жизнерадостные. Каждый день работники привносят в работу свои индивидуальные особенности. Эти особенности заключаются в установках, ценностях, чертах характера и т. д. и влияют на то, как люди интерпретируют сказанное, нравится ли им, когда им говорят, что делать, как справляются с трудностями, как ведут себя с окружающими. От личностей и установок менеджеров, а также от их способности понимать различия между работниками во многом зависит атмосфера в коллективе, мотивация, моральное состояние и результативность работников. Люди — наиболее ценный актив организации... а также источник некоторых ее сложнейших проблем.

Тремя базисными составляющими лидерства, ассоциируемыми с руководством в той его части, которая относится к решению человеческих проблем, являются: (1) *установление диагноза*, или умение разглядеть ситуацию, на которую вы, как менеджер, пытаетесь повлиять; (2) *умение адаптировать* свое поведение и другие ресурсы, имеющиеся в вашем распоряжении, для удовлетворения всего, что необходимо в конкретной ситуации, и (3) *умение общаться* таким образом, чтобы другие люди могли вас понять и принять вашу точку зрения. Таким образом, менеджер должен уметь заглядывать в тайну индивидуальных различий поведения в ситуации настоящего момента и в будущем.

Для этого менеджер должен знать принципы организационного поведения, т. е. того, как индивиды и группы ведут себя в организации. Обладая познаниями в таких областях, как установки, личность, перцепция, обучение и управление стрессом, менеджеры могут понять коллег и подчиненных, могут помочь им преодолеть многие рабочие трудности. В этой главе рассматриваются основные принципы организационного поведения в каждом из вышеуказанных аспектов.

Организационное поведение

Организационное поведение (ОП) — междисциплинарная область знаний, связанная с изучением человеческих установок, поведения и трудовой деятельности в организациях. ОП объединяет в себе концепции многих дисциплин, включая психологию, социологию, культурную антропологию, организацию производства, экономику, этику, профессиональное консультирование и, разумеется, менеджмент. Концепции и принципы организационного поведения важны для менеджеров потому, что в любой организации решения о приобретении и использовании ресурсов принимают люди. Между людьми могут существовать разные отношения: кооперация, конкуренция, помощь, противодействие. Что делают люди и как они это делают, зависит от их убеждений и чувств по отношению к самим себе, коллегам по работе и организации в целом. Конфликты и недопонимание между людьми способны нарушить стратегические планы организации. Объединяясь в группы, люди с разнообразными способностями и точками зрения могут добиться гораздо большего, чем поодиночке.

Знание о том, почему люди ведут себя так, а не иначе, может стать основой позитивного руководства, т. е. руководства, приводящего к положительным результатам. Менеджеры могут стимулировать так называемое **организационное гражданство** — рабочее поведение, выходящее за рамки должностных требований и обеспечивающее достижение успеха организации. Проявлением организационного гражданства можно считать, например, помощь коллегам по работе и покупателям, сверхурочную работу, когда того требуют обстоятельства, поиск путей совершенствования продукции и процедур. Для развития организационного гражданства менеджеры должны разными способами применять свои знания о поведении людей в организациях. Сюда относится подбор сотрудников с позитивными установками и чертами личности, помощь в осознании работником своего вклада в общее дело, обеспечение возможностей для решения проблем и обучения на успехах и неудачах.

Установки

Многим из нас доводилось слышать выражение «вбил что-либо в голову» — так говорят о человеке, некоторая устойчивая позиция которого негативно сказывается на его поведении. Такой работник может быть постоянным источником жалоб и проблем, с ним трудно ужиться, сопротивление идеям, противоречащим «вбитой в голову» позиции, может быть его неотъемлемой чертой. Интуитивно мы понимаем, что такое позиция, или, по-научному, установка, но не задумываемся, насколько велико влияние установок на поведение. Строго говоря, **установка** — это устойчивая оценка (положительная или отрицательная), предопределяющая направленность действий индивида. Почему менеджеры должны разбираться

в людских установках? Потому что от установок зависит, как люди воспринимают рабочую среду, взаимодействуют с другими, ведут себя на рабочем месте. Человек с установкой «мне нравится моя работа, она сложная, но интересная», скорее всего, подходит к решению рабочих вопросов охотно, с удовольствием. С другой стороны, человек с установкой «я ненавижу свою работу» вряд ли проявляет большой энтузиазм или интерес к решению проблем. Менеджеры стремятся развивать и поддерживать в работниках именно положительные установки. Отрицательные установки могут быть как следствием существующих на рабочем месте проблем, так и одной из причин проблем грядущих. Например, операционным директором э-коммерческого подразделения торговой компании *Federated Department Stores* был назначен молодой «компьютерный гений». Другие менеджеры, обладающие многолетним опытом работы, заняли негативную позицию по отношению к молодому человеку, у которого еще «молоко на губах не обсохло». Новый оперативный директор, со своей стороны, негативно относился к старшим коллегам, главным образом из-за медленного принятия новых идей и обучения новым методам работы. Вскоре опытные менеджеры начали увольняться из компании. Высшее руководство сделало вывод, что в компании существует проблема с многообразием поколений (см. предыдущую главу) и что необходимо помочь работникам выработать более благоприятные установки по отношению друг к другу.

Компоненты установок

Изучение установок имеет смысл начать с изучения их *компонент*. Это тем более важно, если менеджер намеревается изменить ту или иную установку.

Ученые-бихевиористы выделяют три компоненты установки: познания (мысли), аффект (чувства) и поведение. Познавательная, или когнитивная, компонента установки включает убеждения, мнения и информацию, которыми обладает человек в отношении объекта установки. Например, сюда можно отнести знание о том, каких умений требует работа, и мнение о собственных способностях. Аффективная компонента — это эмоции или чувства человека в отношении объекта установки, например удовольствие от работы или ненависть к ней. Поведенческая компонента — это предполагаемое поведение человека в отношении объекта установки. На рис. 15.1 представлены три компоненты положительной установки относительно выполняемой человеком работы. Когнитивная компонента — это осознанная мысль о том, что «у меня сложная, но интересная работа». Аффективная компонента — чувство, что «я люблю свою работу». Эти две компоненты связаны с третьей, поведенческой: довольный работой сотрудник может приходить на рабочее место раньше положенного времени.

Говоря об установках, мы чаще всего фокусируемся на когнитивной компоненте. Однако менеджеру важно учитывать и две другие составляющие. Когда человек испытывает сильные чувства в отношении некоего объекта, его действия может предопределять аффективная компонента, и никакие попытки изменить его мнение к успеху не приведут. Например, если работник страстно желает реализовать какую-либо идею, он может пойти на многое, лишь бы добиться своего. И наоборот, сотрудник, разгневанный предложением поработать сверхурочно в свой день рождения, будет руководствоваться именно чувством — гневом (откажется

Когнитивная (мысли):

«У меня интересная
работа»

Аффективная (чувства):

«Я люблю свою работу»

**Поведенческая (пред-
полагаемое поведение):**

«Приду на работу пораньше
и с улыбкой на лице»



Установка: «Я доволен своей работой»

Рис. 15.1. Компоненты установки

работать, сорвется на коллегам, просто уйдет), и никакие аргументы менеджера о необходимости такой работы не смогут его переубедить. В подобных случаях эффективность лидерства зависит от оценки ассоциированного с установкой аффекта, т. е. эмоций. Работники настолько взбудоражены, что не в состоянии принимать разумные решения? Настолько обескуражены, что не хотят даже пытаться добиться результата? Менеджер должен по крайней мере знать, какие ситуации могут вызвать взрыв эмоций, и дать работникам возможность «выпустить пар».

Считается, что изменение одной из компонент установки — познаний, аффекта или поведения — может стать причиной изменения установки в целом. Предположим, менеджер приходит к такому заключению: его подчиненные считают, что именно он, руководитель, должен принимать все решения в отношении отдела. Сам же он хочет, чтобы работники брали часть решений на себя. Дабы изменить исходную установку, менеджер может: (1) показать подчиненным, какие типы решений они могут принимать самостоятельно (изменить когнитивную компоненту), (2) в разговорах с подчиненными вызвать у них энтузиазм в отношении делегирования полномочий (изменить аффективную компоненту) или (3) просто настоять, чтобы работники сами принимали решения (поведенческая компонента), и надеяться, что им это понравится.

Установки, связанные с работой

Менеджеров наиболее интересуют установки, связанные с работой, в особенности — влияющие на производительность труда работников. Логично предположить, что эффективное лидерство предполагает культивирование установок, связанных с высокой продуктивностью. Можно выделить две такие установки: удовлетворение от работы и преданность организации.

Удовлетворение от работы. Положительная установка индивида в отношении своей трудовой деятельности называется удовлетворением от работы. В целом такая установка имеет место, когда работа соответствует нуждам и интересам человека, условия труда и вознаграждение (скажем, заработная плата) удовлетворительны и когда индивиду нравится коллектив, в котором он трудится.

Многие менеджеры считают удовлетворение от работы очень важным фактором, считая, что довольные сотрудники работают лучше. На самом деле, как показывают исследования, связь между удовлетворением и продуктивностью в целом слаба и к тому же зависит от других факторов. Важность получаемого от работы удовлетворения зависит от величины сосредоточенного в руках работника контроля. Производительность труда индивида, выполняющего рутинную работу, может быть примерно одинакова вне зависимости от чувств человека по отношению к своему труду. С другой стороны, проведенное в сети магазинов *Sears* исследование показало четкую взаимосвязь между удовлетворением работников, удовлетворением покупателей и выручкой от реализации. В частности, установки сотрудников относительно «подъемности» и качества организации их работы вошли в число 10 основных индикаторов эффективности компании.

В современных условиях, когда многое зависит от знаний работников, менеджеры используют удовлетворение от работы в качестве инструмента поддержания мотивации и энтузиазма на высоком уровне. Организации не хотят терять одаренных, высококвалифицированных работников. Кроме того, большинство менеджеров проявляют участие к подчиненным и просто хотят, чтобы тем нравилась их работа. Следует отметить и тот простой факт, что почти все мы предпочитаем находиться в обществе положительно настроенных людей. Какими будут установки сотрудников в отношении работы — положительными или отрицательными — во многом зависит от менеджеров. Например, основатель калифорнийской *Rhinetek Computer Products* (компании по производству струйных и лазерных принтеров) Джеральд Чамэйлз сумел повысить удовлетворение сотрудников от работы, изменив свои собственные установки и поведение.

КОМПАНИЯ RHINETEK COMPUTER PRODUCTS

[HTTP://WWW.RHINETEK.COM](http://www.rhinetek.com)

Джеральд Чамэйлз основал компанию *Rhinetek* 20 лет тому назад, и опыта руководящей работы у него тогда не было. Начинал он как заправский диктатор: позволял себе вспышки раздражения, кричал, стоило кому-либо не выполнить приказ или не соответствовать его требованиям. Даже если сотрудник работал хорошо, он мог навлечь на себя гнев руководителя по какой-нибудь малозначимой причине — скажем, опоздав утром на несколько минут или задержавшись на обеденном перерыве. Сотрудники возненавидели свою работу, у них даже возник страх перед ней. Эффективность труда снизилась, число прогулов возросло, а вместе

с этим поползла вверх и текучесть кадров. «Я стремился к одному поведению, а добился прямо противоположного», — признается основатель компании.

К счастью, Дж. Чамэйлз оказался в состоянии изменить собственное поведение и попробовать другую тактику. Если раньше он предполагал, что за людьми нужен глаз да глаз, то теперь стал относиться к работникам как к личностям, у каждой из которых своя мотивация. Вместо того чтобы отдавать приказания и требовать подчинения, Дж. Чамэйлз начал обращать внимание на то, что доставляет людям радость и чему они могут всецело посвятить себя. Начал ходить по кабинетам и цехам, общаться с простыми рабочими и узнавать их мнение. «Я понял, что руководить — значит использовать достоинства подчиненных, а не ругать их за недостатки», — говорит Дж. Чамэйлз.

Произошедшие в Дж. Чамэйлзе изменения превратили *Rhinotek* в отличное место для работы. Многие сотрудники стали получать большее удовлетворение от работы, что выразилось в резком снижении текучести кадров.

Преданность организации. Другая важная установка — преданность организации, т. е. лояльность к фирме и высокая заинтересованность в ее делах. Говоря о своей организации, преданный работник скорее скажет «мы», чем «я». Такой работник стремится внести свой вклад в успех фирмы, искренне хочет работать в ней. Подобная установка характерна для сотрудников *A. W. Chesterton Company* — фирмы из штата Массачусетс, выпускающей механические затворы и насосы. Исполнительный директор Джеймс Д. Честертон проявляет личный интерес к работникам, а те, со своей стороны, — лояльность к нему и к организации. Рассказывают такой случай: однажды в субботу вечером сломались два насоса «*Chesterton*», закачивающих воду на авианосец «Джон Ф. Кеннеди». На следующий день корабль должен был уйти в плавание. За дело немедленно взялся Тодд Робинсон — глава команды, изготавливающей эти насосы. Он и его невеста, тоже сотрудница *Chesterton*, всю ночь собирали новые насосы и успели доставить их на авианосец прямо перед отплытием.

От выгод лояльного, преданного персонала не откажется ни один менеджер. Это и низкая текучесть кадров, и готовность сотрудников делать больше, чем того требует должностная инструкция. Преданность организации особенно важна на рынке с недостаточным предложением рабочей силы, когда работодатели вынуждены конкурировать за право найма лучших специалистов. График на рис. 15.2 показывает результаты ежегодных опросов 450 тыс. рабочих и менеджеров. Оказалось, большинство менеджеров верит, что их сотрудники уважают менеджмент, но сами рабочие занимают несколько иную позицию. Процент рабочих, считающих, что их коллеги уважают руководство, стабильно снижается начиная с 1991 г. В 1997 г. около 50% рабочих сказали, что в целом уважают руководителей своих компаний, а среди топ-менеджеров подобную уверенность выразили 70% опрошенных.

Как менеджерам развивать преданность организации? Держать работников в курсе событий, давать им право голоса при принятии решений, предоставлять обучение и другие, необходимые для достижения успеха ресурсы, справедливо обращаться с людьми, предлагать ценное для работников вознаграждение. Например, последние опросы показывают, что в современных условиях преданность работников сильно коррелирует с инициативами и льготами, направленными на поддержание баланса между работой и семейной жизнью. Во вставке «Мастера менеджмента» рассказывается об одной организации, в основе которой лежит концепция повышения качества жизни сотрудников.

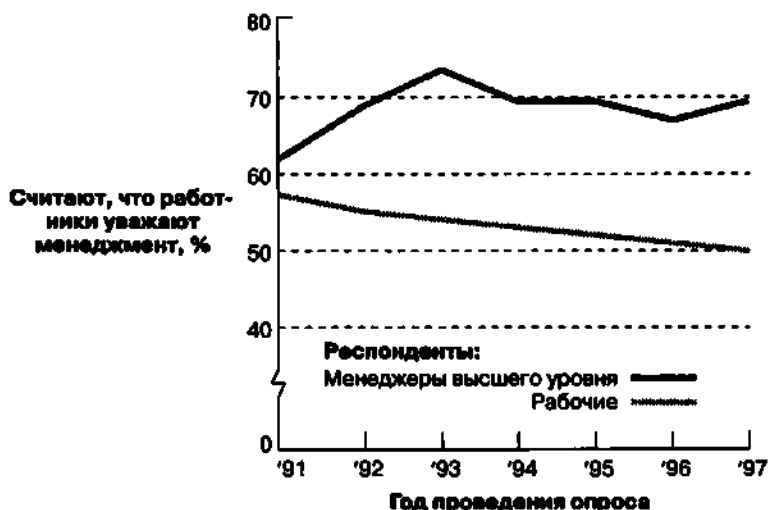


Рис. 15.2. Изменение установок работников в отношении руководителей

МАСТЕРА МЕНЕДЖМЕНТА

«РОКЕНБОКСКОЕ ЧУДО»

Что представляет собой компания, единственной целью которой является обеспечение сбалансированной, здоровой, одухотворенной жизни? Таким вопросом задался Пол Эйкен, один из создателей преуспевающей высокотехнологичной компании с годовым доходом свыше \$100 млн. Работа значила для него все — и не оставляла времени ни на что другое. Поэтому П. Эйкен отказался от продолжения блистательной карьеры и занялся поисками ответа на свой вопрос.

В детстве П. Эйкен любил конструкторы «Lego», сборные модели и машинки. Это увлечение оказалось его спасением в рабочей жизни. «Мне кажется, люди в большинстве своем знают, чего хотят от жизни, и либо опускают руки, либо добиваются своего», — говорит П. Эйкен. Он знал, чего ему хочется: создать компанию-производителя детских игрушек. Но что еще важнее, ему хотелось создать новый тип компании, такой, в котором стратегические решения принимались бы во благо сотрудников. *Rokenbok Toy Co.* расположилась не в промышленной зоне, а в реконструированном здании старого склада, находящегося в сельской местности, прямо на берегу моря. «Соседями» предприятия оказались этнические ресторанички, рынки, кафе и магазины старых книг. «Жизнь в центре реального мира» стала настоящим волшебством для П. Эйкена и сотрудников *Rokenbok*. Они поняли, что расположение компании определяет не только транспорт, которым до нее нужно добираться, но и богатство жизни за пределами кабинетных стен.

Организация труда в *Rokenbok* тоже не совсем обычна. Сотрудники могут самостоятельно решать, в какое время работать и во что одеваться, лишь бы выполняли свои обязанности. Они следят за здоровьем и ставят семейную жизнь выше работы. Один инженер *Rokenbok* рассказывал, как, играя дома с сыном в игрушки своей фирмы, решил сразу несколько проблем. Что это: работа во время игры? Или игра во время работы? Для большинства сотрудников работа стала способом воссоединения с семьей, друзьями и соседями. «Мы стараемся делать классические вещи, а не товары-однодневки. Наша продукция наполнена ценностями, имеющими высокое персональное значение: качество, сложность и интересность конструкции, обучение. Ощущения замечательные.»

За пять лет существования компании сотрудники *Rokenbok* добились небывалого результата: создали независимую компанию-производителя игрушек, продукция которой заслужила всяческую похвалу и продается все лучше и лучше (в 1997 г. объем продаж составил \$2,6 млн, в 1999 г. — уже \$10 млн). П. Эйкен знает, что в период расцвета э-компаний всем без исключения менеджерам *Rokenbok* поступали предложения, сулившие золотые горы. Знает он и то, что ни один из них не ушел из компании. «Наши менеджеры предпочли качество жизни соблазну... богатства», — говорит он.

Конечно, П. Эйкен отдает себе отчет в том, что даже самая хорошая работа вносит определенный дисбаланс в человеческую жизнь. Не тем *Rokenbok* и отличается от других компаний, что после работы у ее сотрудников остаются силы и на занятия спортом, и на общение с семьей и друзьями, и на мечты. «Смотрите, — поясняет П. Эйкен, — в *Rokenbok* вы получаете все преимущества [хорошей работы]: возможность применять интеллектуальные способности, социальную работу, здоровую конкуренцию. Плюс к этому вы получаете качественную личную жизнь. Не плохая комбинация, а?»

Источник: *Michael Hopkins, «The Pursuit of Happiness», Inc. (August 2000), 72–89.*

Конфликты установок

Случается, что установки индивида противоречат друг другу или не выражаются в его поведении. Например, высокая степень приверженности индивида организации может противоречить его преданности своей семье. Если сотрудники компании работают допоздна и по выходным, их привязанность к работе может вступить в противоречие с убеждением о важности семейных уз. Это вызывает состояние когнитивного диссонанса — психологического дискомфорта, возникающего, когда индивиды осознают несоответствие своих установок и поведения. Теория когнитивного диссонанса была разработана в 1950-х гг. социопсихологом Леоном Фестингером. Она гласит, что люди хотят действовать сообразно своим установкам и, как правило, принимают коррективные меры для уменьшения диссонанса и достижения баланса.

В случае со сверхурочной работой наделенные соответствующими полномочиями сотрудники могут перераспределить обязанности таким образом, чтобы хватало времени и на работу, и на семью. У тех, кто такими полномочиями не обладает, выработается неблагоприятная установка по отношению к компании, в результате приверженность организации снизится. Они могут выйти из состояния диссонанса, заявив, что хотели бы проводить больше времени со своими детьми, и тут уж все зависит от решения работодателя.

Перцепция

Следующий критически важный аспект организационного поведения — перцепция, или восприятие. Перцепция — это когнитивный процесс осознания того, что находится вокруг нас, посредством отбора, организации и интерпретации информации из внешнего окружения.

Перцепция зависит от установок, и наоборот. Например, у рабочего может выработаться установка, что менеджеры его компании бесчувственны и высокомерны. Основой для этого служит восприятие поведения менеджеров как высокомерного и бесчувственного. Если этот человек перейдет на другую работу, его установка

может повлиять на восприятие менеджеров другой компании, даже если те всеми силами стараются понять работников и удовлетворить их потребности.

Ввиду индивидуальных отличий в установках, характерах, ценностях, интересах и т. д. люди зачастую «видят» одни и те же вещи по-разному. Одному студенту лекция может показаться скучной, другому, наоборот, интересной. Один посчитает поручение интересным и стимулирующим, а другой — напрасной тратой времени. Возвращаясь к теме многообразия рабочей силы (гл. 14): многие афроамериканцы считают, что темнокожие люди часто подвергаются дискриминации, а многие белые работники считают, что темнокожим, наоборот, создаются специальные, благоприятные условия для работы.

Можно представить перцепцию как некий пошаговый процесс (рис. 15.3). Сначала мы «наблюдаем» информацию (сенсорные данные) из внешнего окружения с помощью наших органов чувств: пробуем на вкус, принимаем к запаху, слышим, видим, осязаем. Далее наш мозг «сканирует» эти данные и отбирает только те, которые подлежат дальнейшей обработке. На третьем шаге мы организуем отобранные данные в значимые структуры для интерпретации и ответной реакции. Большинство различий перцепции у людей на работе связано с тем, каким образом они отбирают и организуют сенсорно воспринятые данные.

Перцепционная селективность

Все мы воспринимаем окружающую нас среду, но не все, что мы видим, слышим и т. д. имеет одинаковое значение для нашего восприятия. Мы «настраиваемся» на одни данные (например на звучащий издали знакомый голос) и «отключаемся» от других (скажем, от шороха перебираемых за соседним столом бумаг). На человека обрушивается такой поток сенсорных данных, что обработать их все он не в состоянии. Мозг как бы пропускает поступающие данные через перцепционный фильтр, в котором часть информации остается, а часть проходит мимо (селективное внимание). **Перцепционная селективность** определяется как обозрение и отбор различных объектов и раздражителей, на которые может быть обращено внимание индивида. Какие-то раздражители удаляются нашего внимания, какие-то — нет.

Как правило, люди концентрируют внимание на раздражителях, соответствующих их установкам, ценностям и личности. Например, работник, которому для самооценки необходимо признание окружающих, может обращать внимание на положительные комментарии начальника, но «отключаться» от большинства негативных замечаний. Зная это, начальник может строить свое общение с работником таким образом, чтобы способствовать росту эффективности его труда. В ходе лабораторных исследований установлена сильная зависимость перцепции от нужд индивида.

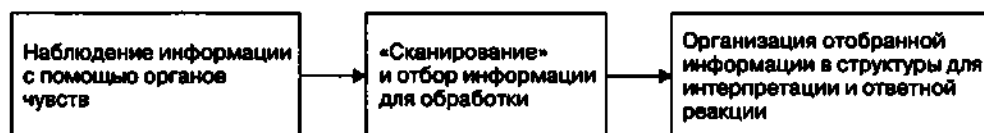


Рис. 15.3. Процесс перцепции

Перцепционная селективность находится в зависимости и от характеристик раздражителей. Люди склонны замечать раздражители, выделяющиеся на фоне других или более интенсивные, чем все остальные. В качестве примера можно привести громкий шум в тихом помещении или ярко-красное платье на вечеринке, где все дамы одеты в темное. Люди также склонны обращать внимание на знакомые им вещи, например на знакомый голос в толпе, а также на новые вещи и вещи, отличающиеся от прошлого опыта. Перцепционная селективность зависит также от таких факторов, как *первичность* и *новизна*. Сенсорным данным, поступающим в начале события, уделяется больше внимания, чем тем, что поступают ближе к его окончанию. Фактор первичности подтверждает старую истину о важности первого впечатления («встречают по одежке»), будь то собеседование при приеме на работу, первая встреча с родителями невесты или вступление в новую социальную группу. Новизна, с другой стороны, отражает тот факт, что последнее впечатление может оказаться самым устойчивым («проводят по уму»). Вот, например, как этот фактор способствовал развитию лояльности авиакомпании *Malaysian Airlines*. Одна женщина летела вместе с девятимесячным ребенком. Полет оказался для всех суровым испытанием, но как же поражены были другие пассажиры того же рейса, когда увидели, как сотрудники авиакомпании помогают ей получить багаж и поймать такси!

Как показывают эти примеры, перцепционная селективность есть сложный процесс фильтрации сенсорных данных. Зная этот механизм, менеджеры могут понять, почему их подчиненные смотрят на одни и те же вещи по-разному, а также видоизменить свои слова и действия, особенно если хотят привлечь внимание окружающих.

Перцепционные искажения

Предположим, процесс отбора сенсорных данных закончен. Начинается группирование данных в узнаваемые структуры. Перцепционная организация — это процесс установления категории раздражителя в соответствии с нашей «справочной системой». В рабочей среде наибольшее значение имеют перцепционные искажения — ошибки перцепции, возникающие из-за неточностей в любой части процесса восприятия.

Некоторые типы подобных ошибок настолько распространены, что менеджерам непременно необходимо познакомиться с ними. К таковым относятся стереотипирование, эффект нимба (гало), проецирование и перцепционная оборона. Зная эти типы искажений, менеджер может скорректировать свою перцепцию так, чтобы точнее воспринимать объективную реальность.

Стереотипирование (стереотипия) — это стремление отнести индивида к какой-то группе или широкой категории (например: женщины, чернокожие, пожилые или мужчины, белые, инвалиды), а затем приписывать индивиду широко распространенные обобщения относительно данной группы. Так, если мы видим человека в кресле-каталке, мы относим его к категории «инвалидов» и приписываем ему соответствующие инвалидам характеристики. К примеру, человека в инвалидном кресле могут посчитать нетрудоспособным. Однако неспособность человека ходить вовсе не означает, что из-за этого страдают его способности в других сферах. Подобные предполагаемые ограничения могут обидеть человека в кресле-

каталке, а тот, кто позволяет себе подобные стереотипы, сам себя лишает преимуществ от имеющихся у «инвалида» талантов. Стереотипирование мешает нам всесторонне взглянуть на тех, кого мы, не задумываясь, «классифицируем». Негативные стереотипы могут мешать карьере действительно одаренных людей, не позволяют им применить свои способности на благо организации.

Эффект нимба (гало) появляется в тех случаях, когда у того, кто воспринимает человека или ситуацию, возникает общее о них впечатление, базирующееся на какой-то одной характеристике, положительной или отрицательной. Другими словами, «нимб» ослепляет того, кто воспринимает чувственные данные, лишая его иных подходов, которые могли бы использоваться для получения более полной оценки. Эффект гало может играть существенную роль при оценке чьих-то достижений. Например, индивид с отменными показателями присутствия на рабочем месте может быть оценен как ответственный, трудолюбивый и производительный работник, тогда как кто-то другой, чьи показатели присутствия находятся на среднем уровне, может быть оценен как нерадивый. Любая из этих оценок может быть верной, но работа менеджера в том и состоит, чтобы базировать свои оценки на полной информации обо всех, имеющих отношение к работе характеристиках, а не отдавать предпочтение тем, кто демонстрирует добросовестное присутствие.

Проецирование — это стремление видеть качества собственной личности в других людях, т. е. тенденция проецировать свои потребности, чувства, ценности и подходы на суждение о других. Например, менеджер, который ориентирован на достижение результатов, может полагать, что подчиненные озабочены тем же самым. Это может заставить его реорганизовать работу таким образом, чтобы уменьшить рутинную составляющую, а саму работу превратить в нечто, бросающее вызов. Однако его подчиненных может вполне удовлетворять работа, которая, по мнению менеджера, является рутинной. Знание себя самого (самоанализ) и умение поставить себя на место другого (эмпатия) — наилучшие средства защиты от ошибок проецирования.

Перцепционная оборона — это стремление защитить себя от идей, объектов или людей, которые представляются какого-то рода угрозой. Люди воспринимают вещи, которые дают удовлетворение и приятны, но обладают тенденцией игнорировать то, что раздражает и неприятно. По существу, люди организуют своего рода «мертвые зоны» в самом процессе перцепции таким образом, чтобы негативные чувственные данные не причиняли им вреда. Например, директор одного некоммерческого учебного заведения в штате Теннесси не переносил конфликтов, так как его родители постоянно ссорились и нередко использовали его самого в качестве своих аргументов. Директор не обращал внимания на разногласия среди преподавателей до тех пор, пока конфликт не перерастал в открытое противостояние. Когда же такое случалось, у директора наступал шок — ему ведь казалось, что все хорошо. Осознание существования перцепционных «мертвых зон» помогает людям воссоздавать более четкую картину реальности.

Атрибуция

В процессе организации воспринятой информации человек делает выводы о раздражителе. Например, при стереотипировании объект (человек) наделяется ря-

дом черт. Одно из таких возникающих в процессе перцепции суждений носит название атрибуции. Атрибуция — это суждение о том, чем обусловлено поведение человека, его собственными характеристиками или ситуацией. *Внутренняя атрибуция* говорит, что поведение вызвано характеристиками человека («Начальник накричал на меня потому, что он нетерпеливый человек и не умеет слушать»). *Внешняя атрибуция* связывает поведение с ситуацией («Начальник накричал на меня потому, что я отстал от графика и клиент недоволен»). Атрибуция важна потому, что помогает определить правильный порядок действий в той или иной ситуации. В нашей ситуации (начальник кричит на подчиненного) возможны две причины: характер начальника и сложившаяся ситуация. В первом случае подчиненный винит во всем начальника и может начать избегать его. Во втором случае подчиненный может попытаться предотвратить повторение ситуации в дальнейшем.

Специалисты в области общественных наук выделяют три фактора, определяющие внутренний или внешний тип атрибуции (рис. 15.4):

1. *Отличительность* — насколько поведение необычно для данного человека (в отличие от поведения, проявляющегося во многих ситуациях). Если поведение отличительно, у субъекта восприятия, вероятнее всего, сложится *внешняя* атрибуция.
2. *Постоянство* — насколько для наблюдаемого человека характерен данный тип поведения. В случае постоянства поведения субъект восприятия, как правило, делает *внутреннюю* атрибуцию.

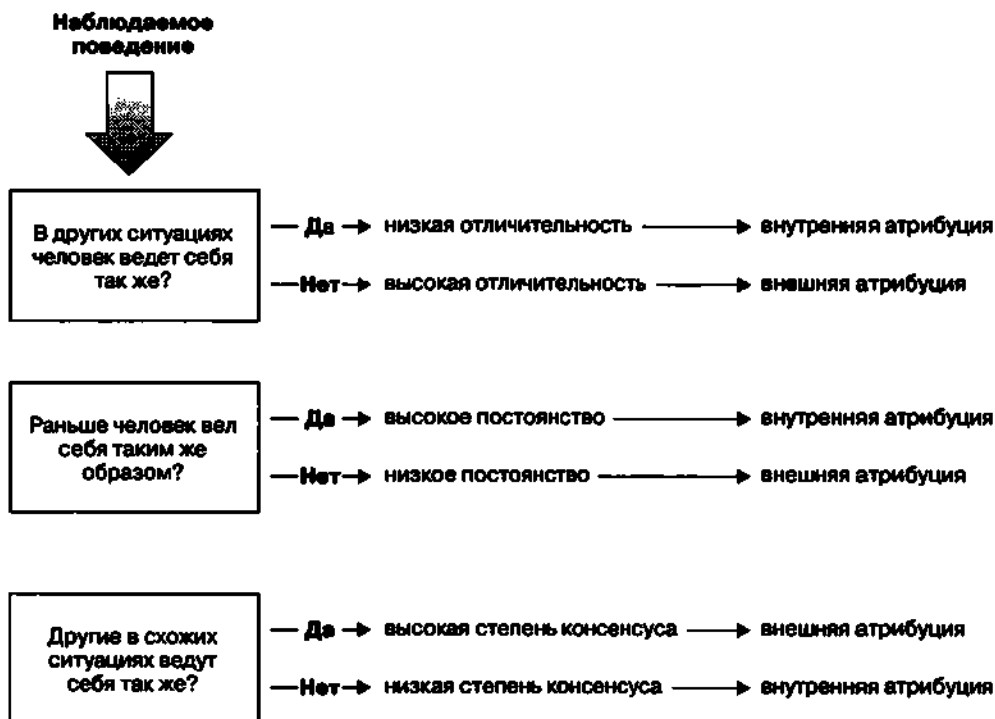


Рис. 15.4. Факторы, влияющие на тип атрибуции

3. *Консенсус* — насколько схожа реакция других людей на одни и те же ситуации. Если другие реагируют на аналогичную ситуацию сходным образом, субъект восприятия, скорее всего, сделает *внешнюю* атрибуцию, т. е. посчитает, что наблюдаемое им поведение является результатом ситуации.

Помимо этих общих правил существуют еще предрасположенности, которыми люди имеют тенденцию руководствоваться в процессе атрибуции. Оценивая других людей, мы, как правило, занижаем влияние внешних факторов и завышаем влияние внутренних. Данная особенность называется **фундаментальной ошибкой атрибуции**. Например, когда кого-то назначают на должность исполнительного директора компании, окружающие склонны видеть причину назначения в характеристиках индивида. На самом же деле назначение индивида на должность может быть продиктовано внешними факторами, например текущими условиями бизнеса, требующими сильной финансовой или маркетинговой «руки».

Другая искажающая атрибуцию предрасположенность связана с тем, как мы оцениваем собственное поведение. В случае успеха люди имеют склонность завышать вклад внутренних факторов, в случае неудачи — влияние внешних факторов. Данная склонность носит название **предрасположения к самому себе**: добиваясь успеха, мы завышаем собственные заслуги, терпя неудачу — сверх меры виним внешние обстоятельства. Например, очень вероятна такая ситуация: начальник говорит вам, что вы не умеете выразить свои мысли, а вы считаете, что он(а) не умеет слушать. Истина, как это часто бывает, скорее всего, лежит где-то посередине.

Личность и поведение

Другая область организационного поведения связана с особенностями характера, или личности. На работе нам встречаются разные люди: одни в целом приятны, другие агрессивны, третьи упрямы и т. д. Объясняя их поведение, мы говорим: «У него приятный характер» или «Она — агрессивная женщина». **Личность** человека — это набор характеристик, лежащих в основе относительно устойчивого образца поведенческой реакции на идеи, окружающие объекты или людей. Понимание личности индивида может оказаться полезным для предсказания того, каким образом он или она отреагируют на конкретную ситуацию. Зная, как и в чем отличаются личности подчиненных, менеджер может определить наиболее эффективный стиль руководства.

Черты личности

В просторечии мы говорим о личности как о чертах характера, или относительно устойчивых характеристиках человека. Какого мнения на этот счет придерживаются ученые? За годы исследований выявлены тысячи черт, но все они подразделяются на пять общих категорий. «Большая пятерка» факторов личности представлена на рис. 15.5. В каждом факторе может быть заключено множество специфических черт. «Большая пятерка» факторов личности включает экстравертность, контактность, добросовестность, эмоциональную стабильность и открытость человека:

1. *Экстравертность*. Степень коммуникабельности, разговорчивости, настойчивости человека, его комфорта в межличностных взаимоотношениях.

2. **Контактность.** Степень уживчивости человека с другими за счет таких качеств, как добродушие, умение взаимодействовать, прощать, понимать, доверять.
3. **Добросовестность.** Степень концентрации человека на стоящих перед ним целях, т. е. умение вести себя ответственно, надежно, стабильно, умение бороться за результат.
4. **Эмоциональная стабильность.** Степень спокойствия, энтузиазма и уверенности человека (или напряженности, нервозности, подавленности, унылости, неуверенности).
5. **Открытость.** Широта интересов, развитость воображения, креативность, артистизм человека, готовность к восприятию новых идей.

Данные пять факторов, как видно из рис. 15.5, представляют собой континуум: каждое качество может проявляться в низкой, умеренной или высокой степени. К примеру, склонный к согласию человек, скорее всего, дружелюбен, добродушен, тепло относится к окружающим, а неконтактный — холоден, груб, неуживчив. Для большинства рабочих специальностей желательна умеренная или высокая степень выраженности каждого фактора личности. Для некоторых специальностей особенно важны отдельные факторы. Например, Нэнси Наац работает в *Aramark* — компании, которая многие транзакции осуществляет через Интернет, и, тем не менее, ее успех основан на личных взаимоотношениях, а это требует высокой степени экстравертности и контактности (см. «Лидерство онлайн»). Данные черты не слишком важны для сотрудника, которому по роду деятельности редко приходится взаимодействовать с другими людьми.

ЛИДЕРСТВО ОНЛАЙН

ЭЛЕКТРОННОЙ КОММЕРЦИИ ТОЖЕ НУЖНА ЖИВАЯ ДУША

Компанию, в которой работает Нэнси Наац — *Aramark Corporation*, можно считать чемпионом по э-коммерции среди организаций. Более 85% продуктов и принад-

Пять качеств могут проявляться у человека в низкой, умеренной или высокой степени:

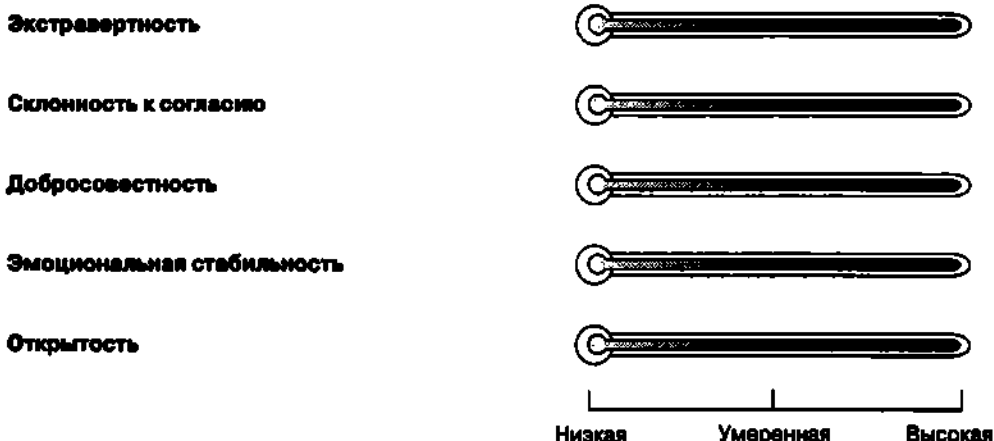


Рис. 15.5. «Большая пятерка» факторов личности

лежностей для проведения банкетов и содержания кафетериев у крупных корпоративных клиентов *Aramark* приобретает через Интернет. Но это вовсе не означает, что Нэнси, окружной менеджер, целыми днями только и делает, что щелкает мышью по ссылкам. Помимо этого она должна уметь еще кое-что, а именно встречаться и общаться с самыми разнообразными людьми. Основную часть рабочего времени Н. Наац занимают объезды кафетериев, разговоры с работниками и консультации с высшими руководителями компании *Sears*, одного из главных клиентов *Aramark*. Она на собственном опыте убедилась, что далеко не все вопросы можно решить при помощи Интернета. Даже на B2B-рынке улыбка и рукопожатие по-прежнему остаются лучшими факторами успеха.

Интернет занимает большое место в деятельности *Aramark*. В распоряжении менеджеров компании имеется общенациональная база данных дистрибьюторов и программное обеспечение для совершения покупок онлайн. В дополнение к этому они вправе делать все, лишь бы клиент остался доволен. Внимательное сопровождение потребностей покупателя — важный аспект работы в *Aramark*. К примеру, Н. Наац каждый день посещает кафетерий в *Sears*: следит, насколько велики очереди у каждой кассы, наблюдает за вкусовыми предпочтениями посетителей и быстро вносит изменения в меню и поставки. Ей часто приходится принимать субъективные решения, чего не в состоянии сделать ни один компьютер. Она знает, например, что руководство *Sears* любит проводить формальные обеды, приурочивая их к различным церемониям, но не хочет, чтобы мероприятия были излишне традиционными, скучными. И потому составляет для таких случаев «несерьезные» меню.

Еще одна важная часть работы — поддержание отношений с местными и региональными поставщиками. Дело в том, что клиенты могут заказать нечто такое, чего не найдешь среди типовых предложений Интернета. Например, работники *Sears* хотят видеть в меню суши, а топ-менеджеры пожелали иметь на завтрак свежие рогалики по-нью-йоркски. «С местными поставщиками я работаю не потому, что у них цены ниже, а потому, что продукция должна быть свежей, а доставка — быстрой», — говорит Н. Наац. В общении с потенциальными клиентами она тоже предпочитает старые добрые личные встречи.

После того как в 1992 г. штаб-квартира *Sears* переехала из чикагского небоскреба «Сирс-Тауэр» в новое здание, на компанию обрушился целый шквал предложений об организации питания и приема гостей. Победило предложение *Aramark*. Причина? *Aramark* пообещала, что на месте всегда будет находиться живой человек для оперативного решения возникающих проблем.

Источник: *Kortney Stringer, «People Who Need People», The Wall Street Journal (May 21, 2001), R14.*

Многие компании, такие как *JCPenney*, *Toys «R» Us* и *Union Pacific Railroad*, оценивают черты характера при найме, аттестации или продвижении работников. В *American MultiCinema*, крупнейшей в США сети кинотеатров, на должности билетеров и прочих работников первой линии нанимаются только добросовестные и эмоционально стабильные люди. В *Marriott Hotels* рады тем, кто проявляет высокую степень добросовестности и контактности. Руководство сети отелей считает, что именно такие люди в состоянии обеспечить наивысший уровень сервиса. Практикуется и оценка качеств личности руководителей. К примеру, в *Hewlett-Packard*, *Dell Computer* и *General Electric* претендент на должность топ-менеджера должен пройти тестирование, интервью с психологами или то и другое: быть может, ему в принципе противопоказана руководящая работа.

И все же, несмотря на растущую популярность подобных тестов, фактов, свидетельствующих о взаимосвязи личностных характеристик и эффективности

работы, крайне мало. Кроме того, «большую пятерку» факторов критикуют за трудность точной оценки. Каждый фактор включает целый ряд черт, и может получиться так, что по одним из них человек получит высокую оценку, а по другим — низкую. Возьмем, например, такой фактор, как добросовестность. Человек может быть очень надежен, но не слишком активно борется за достижение результата. Кроме того, исследования в области черт характера проводятся главным образом в США. Существует опасность, что в других культурах их выводы могут не соответствовать действительности.

Эмоциональные способности

В последнее время исследования в области характера или личности человека ведутся в другом направлении, в области *эмоциональных способностей*. Эмоциональные способности (ЭС) включают пять основных компонент:

1. *Самоанализ*. Основа всех остальных компонент; осознание того, что ты чувствуешь. Люди, умеющие разбираться в своих чувствах, лучше контролируют свои действия и жизнь в целом.
2. *Управление эмоциональным состоянием*. Умение контролировать собственное настроение, так чтобы беспокойство, тревога, страх или гнев не мешали мыслить и действовать.
3. *Самомотивация*. Умение сохранять надежду и настаивать на своем несмотря на препятствия, неудачи и даже полные провалы. Данное качество крайне важно для достижения долгосрочных целей. Например, руководство компании *MetLife* обнаружило, что кандидаты, провалившие тест на торговые способности, но получившие высокую оценку за оптимизм, в первый год работы продают на 21%, а во второй — на 57% больше, чем те, кто продемонстрировал умение торговать и пессимизм.
4. *Эмпатия*. Умение ставить себя на место другого, понимать, что чувствуют другие. Истинные чувства людей чаще всего проявляются не в словах, а в тоне голоса, жестах, выражении лица.
5. *Коммуникабельность*. Умение устанавливать контакт с людьми, развивать позитивные отношения, реагировать на чужие эмоции, оказывать влияние.

Исследования показывают существование положительной связи между эффективностью труда представителей разных специальностей и развитостью эмоциональных способностей. Проверка таких качеств, как склонность к самоанализу, эмпатия и способность создавать позитивные отношения, проводится в многочисленных организациях, в том числе в ВВС США и в *Canada Life*. ЭС особенно важны для специальностей, сопряженных с высокой степенью социального взаимодействия. К таковым относятся и менеджеры — люди, которые по определению должны оказывать влияние на других, создавать и поддерживать позитивные отношения в организациях. Например, Пол Вейнард в 33 года стал президентом *Bucks County Bank*, провел серию удачных слияний и утроил размер организации, превратив ее в крупное региональное финансовое учреждение. Однако несколько лет спустя он был вынужден уйти в отставку. Высокомерие и бесчувственность П. Вейнарда так негативно отразились на моральном состоянии работников, что совет директоров посчитал президента угрозой для дальнейшего благополучия

компании. После отставки П. Вейнард взялся за книги: почему управление банком оказалось настолько простым с интеллектуальной точки зрения и сложным эмоционально? В конце концов он выработал новый подход к менеджменту: все люди «хотят от жизни одного и того же: чтобы их уважали, чтобы о них заботились и чтобы им давали возможность творческого роста». Преображение П. Вейнарда иллюстрирует важный момент: эмоциональные способности не являются врожденной характеристикой личности, они могут быть приобретены и развиты.

Во времена больших потрясений и кризисов потребность в ЭС возрастает. Так, после событий 11 сентября 2001 г., в условиях угрозы заражения сибирской язвой, спада экономики и чрезвычайных мер безопасности в авиации менеджерам пришлось удовлетворять психологические и эмоциональные нужды работников. Подробнее об элементах ЭС, приобретающих большое значение в условиях кризиса, читайте во вставке «Из первых уст».

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

ЭМОЦИИ И КРИЗИС

Террористические атаки 11 сентября 2001 г. на Пентагон и Всемирный торговый центр нанесли тяжелый удар по психологическому и эмоциональному состоянию сотрудников многих американских (да и не только) компаний. Менеджеры организаций, в том числе и тех, что находились вдали от мест, где происходили события, обратились за помощью к консультантам по кризисным ситуациям. Но могут ли сторонние консультанты вылечить людей от душевных травм? В сложившихся условиях их помощи недостаточно. Менеджеры должны сами уметь помочь людям справиться с эмоциями и вернуться к нормальной работе. Конечно, профессионалов они не заменят, но все же терпение, гибкость и понимание играют немаловажную роль. Ниже приводятся несколько мыслей о том, какие эмоциональные способности требуются от менеджеров в кризисных ситуациях.

- Будьте на виду и предоставляйте как можно больше точной и своевременной информации о происходящем в компании и в отрасли. Крайне важно не допустить распространения слухов и домыслов.
- Найдите простые способы сплочения работников. Закажите пищу для всех. Пригласите в офис сотрудников, работающих на дому, чтобы они могли поделиться своими эмоциями с остальными.
- Дайте людям возможность не сдерживать свои эмоции. Гнев, раздражение и прочие сильные чувства совершенно естественны в подобных ситуациях. Дайте им выход, но следите, чтобы негативные эмоции не были направлены на других сотрудников.
- Расскажите о благотворительных проектах компании (внешних и внутренних), дайте работникам возможность принять в них участие.
- Лично и документально благодарите работников, когда они в трудные времена, повинаясь чувству долга, не ограничиваются исполнением своих служебных обязанностей.
- Поймите, что рутинная, структурированная работа лечит людей. Отложите крупные, долгосрочные проекты и решения или разбейте их на небольшие, относительно простые задачи. Прислушивайтесь к работникам, определите, что им необходимо для возвращения к нормальной рабочей жизни.
- Обеспечьте услуги профессиональных консультантов тем, кто в них нуждается. «Группу риска» составляют люди, подверженные пристрастию к алкоголю, с семейными, умственными или эмоциональными проблемами. Впрочем, помощь

специалиста может потребоваться любому, если ему трудно вернуться к нормальному режиму работы.

Источники: Matthew Boyle, «Nothing Really Matters», *Fortune* (October 15, 2001), 261–264; and Sue Shellenbarger, «Readers Face Dilemma Over How Far to Alter Post-Attack Workplace», *The Wall Street Journal* (October 31, 2001), B1.

Влияние личности на установки и поведение

Личность человека влияет на многие связанные с работой установки и виды поведения. С точки зрения наибольшего интереса для менеджеров следует выделить траекторию контроля, авторитаризм, макиавеллизм и стиль решения проблем.

Траектория контроля. Причины своих успехов и неудач разные люди определяют по-разному. Траектория контроля определяет, на кого человек возлагает основную ответственность: на себя или на сторонние силы. Некоторые люди уверены, что их действия могут сильно влиять на то, что с ними происходит. Они чувствуют, что способны управлять своей судьбой. Такие индивиды обладают высокой *внутренней* траекторией контроля. Другие люди не сомневаются, что события их жизни определяются появлением шанса, везением либо зависят от других людей и событий. Они ощущают себя скорее пешками в чьей-то игре. Подобные индивиды имеют высокую *внешнюю* траекторию контроля.

Внутренняя траектория контроля характерна для многих руководителей э-коммерческих и высокотехнологичных организаций. По роду деятельности им приходится иметь дело со стремительными переменами и неопределенностью бизнеса в Интернете. Они просто обязаны верить, что могут противостоять негативному воздействию внешних сил и событий. В качестве примера можно привести главу *Cisco Systems* Джона Чемберса. Несмотря на сложную рыночную ситуацию и падение биржевых котировок, он верит, что *Cisco* может справиться с любой трудной ситуацией. У человека с высокой внешней траекторией контроля в подобной нестабильной и неопределенной ситуации, скорее всего, опустились бы руки.

Исследования траектории контроля показывают реальные различия в поведении людей в широком диапазоне ситуаций. Те, для кого характерна внутренняя траектория контроля, легче поддаются мотивации, так как не сомневаются, что вознаграждение есть результат их поведения. Они в большей мере способны к обработке сложной информации и принятию решений, решительнее ориентированы на достижения, но также и более независимы, а поэтому их труднее направлять. С другой стороны, индивидов с внешней траекторией контроля нелегко мотивировать, они в меньшей степени увлекаются своей работой и, вероятнее всего, станут проклинать других, когда оценка результатов окажется плохой, но они более уступчивы и готовы подчиняться, а потому ими легче руководить.

Верите ли вы, что удача играет важную роль в вашей жизни, или чувствуете, что контролируете свою судьбу? Чтобы узнать больше о собственной траектории контроля, прочитайте указания и выполните тест, приведенный на рис. 15.6.

В исследовании студентов колледжей средние результаты по вышеупомянутому тесту составили 51,8 для мужчин и 52,2 для женщин со среднеквадратическим отклонением 6 (в обоих случаях). Чем выше балл, тем больше человек верит, что ответственность за происходящее с ним лежит на нем самом. Другими словами, высокая оценка означает внутреннюю траекторию контроля, низкие оценки —

Предлагаемый ниже тест составлен для оценки траектории контроля. Для каждого из этих десяти утверждений укажите степень вашего согласия или несогласия, используя следующий масштаб оценок:

1 = абсолютно не согласен	5 = в общем согласен
2 = не согласен	6 = согласен
3 = в общем не согласен	7 = абсолютно согласен
4 = не знаю	

- _____ 1. Когда я получаю то, чего хотел, обычно это случается потому, что я упорно трудился.
- _____ 2. Составляя планы, я почти не сомневаюсь, что они будут выполнены.
- _____ 3. Я предпочитаю игры, в которых есть место везению, тем, которые требуют чистого профессионализма.
- _____ 4. Я могу научиться чему угодно, если только захочу.
- _____ 5. Своих главных достижений я добился только способностями и упорным трудом.
- _____ 6. Обычно я не устанавливаю цели, потому что мне трудно следовать им.
- _____ 7. Соперничество отбивает охоту к совершенству.
- _____ 8. Зачастую люди преуспевают просто благодаря удаче.
- _____ 9. На экзамене или каком-либо соревновании мне хочется знать, каковы мои результаты по сравнению с другими.
- _____ 10. Бессмысленно продолжать работать над чем-то, если это для меня слишком трудно.

Чтобы определить итоговую оценку, «переверните» оценки на вопросы 3, 6, 7, 8 и 10, присвоив им противоположные значения (т. е. для этих вопросов 1 = 7, 2 = 6, 3 = 5, 4 = 4, 5 = 3, 6 = 2, 7 = 1). Например, если вы абсолютно не согласны с утверждением 3, то должны были оценить это как 1. Поменяйте эту оценку на 7. Пересчитайте таким же образом результаты для утверждений 6, 7, 8 и 10. Далее сложите оценки по всем десяти позициям.

Ваша суммарная оценка: _____

Рис. 15.6. Оценка траектории контроля

Источник: адаптировано из J. M. Burger, «Personality: Theory and Research» (Belmont, Calif.: Wadsworth, 1986), 400–401.

внешнюю. Если у вас низкая оценка, это значит, что ответственность за происходящее вы, как правило, возлагаете на неподконтрольные вам силы (влиятельных людей, судьбу, удачу).

Авторитаризм. Авторитаризм — это уверенность в том, что в организации должны существовать власть и иерархическая лестница. Индивиды с высоким уровнем авторитаризма обычно озабочены проблемами власти, они склонны подчиняться признанному авторитету вышестоящих руководителей, безоговорочно верят в традиционные ценности, критически осуждают других и противятся использованию субъективных ощущений. От степени авторитарности менеджера зависит то, как он распоряжается и делится властью. От степени авторитарности работников зависит то, как они реагируют на действия начальства. Если степень авторитарности работников и менеджера существенно различается, то менеджеру будет трудно эффективно руководить коллективом. Во многих организациях строгий авторитаризм уходит в прошлое. Причина — общая тенденция к наделению работников полномочиями и ожидание равноправия со стороны молодых работников. Особенно ярко данное изменение проявляется в национальной футбольной лиге США, где многие главные тренеры меняют «ежовые

рукавицы» на простое общение и построение отношений с игроками. Стив Мариуччи («San Francisco 49ers»), Тони Данги («Indianapolis Colts»), Джефф Фишер («Tennessee Titans») и другие тренеры понимают, что современные спортсмены ждут от них совершенно иного, нежели прошлые поколения игроков. «Это уже не древний Рим с гладиаторами, — говорит С. Мариуччи. — Это современный футбол... Если ты не можешь найти подход к игроку, значит, с тренерством пора заканчивать».

Макиавеллизм. Следующая характерная черта личности, помогающая понять поведение человека на работе, — макиавеллизм, или обретение власти и манипулирование людьми в угоду сугубо личным интересам. Измерение носит имя Никколо Макиавелли, философа XVI в., автора книги «Государь» для знатных людей того времени о том, как обретать власть и пользоваться ею. Психологи разработали инструментарий для измерения ориентации личности на макиавеллизм. Исследования показывают, что индивиды с высокой степенью макиавеллизма предрасположены к прагматизму, способны на ложь для достижения личных целей, оказываются более вероятными победителями в ситуациях «выиграть или проиграть» и скорее убедят сами, чем кто-то сможет убедить их.

В разных ситуациях могут понадобиться люди с тем или иным типом поведения. В слабо структурированных ситуациях люди с высоким уровнем макиавеллизма активно берут контроль в свои руки, тогда как личности, обладающие этой чертой в малой степени, принимают власть других людей. С другой стороны, люди с низкой степенью макиавеллизма процветают в высоко структурированных ситуациях, тогда как те, кто обладает этим качеством в высокой степени, действуют отчужденно, не проявляя интереса. В частности, яркие макиавеллисты хороши на работе, которая требует умения поторговаться, или где победа сулит существенное вознаграждение.

Стили разрешения проблем. Менеджеры также должны понимать, что индивиды различаются подходами к сбору и оценке информации, необходимой для разрешения проблем и принятия решений. Психолог Карл Юнг установил четыре относящиеся к этому процессу функции: восприятие, интуиция, осмысление и ощущение. Согласно К. Юнгу, сбор информации и оценка информации являются отдельными видами деятельности. Человек собирает информацию либо посредством *восприятия*, либо с помощью *интуиции*, не прибегая к тому и другому одновременно. Люди, относящиеся к воспринимающему типу, предпочитают отталкиваться от известных фактов и работать с надежными данными и при сборе информации предпочитают стандарт и порядок. Люди интуитивного типа скорее будут искать возможности, нежели работать с фактами, предпочитают решать новые проблемы и использовать абстрактные концепции.

Оценка предполагает выработку суждений о собранной информации. Люди оценивают информацию посредством ее *осмысления* или *ощущения*. Эти подходы представляют собой два противоположных экстремума. Индивиды осмысляющего типа базируют свои суждения на беспристрастном анализе, отталкиваясь от причинно-следственных связей и логики, а не личных ценностей или эмоциональных аспектов ситуации. Индивиды ощущающего типа в значительной мере основывают свои суждения на таких личных ощущениях, как гармония, и стремятся принимать решения, которые будут одобрены другими.

По К. Юнгу, в любой личности доминирует только одна из этих четырех функций — восприятие, интуиция, осмысление или ощущение. Обычно она дополняется одной из функций другого набора парных противоположностей. В табл. 15.1 перечислены четыре стиля решения проблем, определяемых этими сочетаниями, а также предпочитаемые соответствующими людьми виды деятельности.

Таблица 15.1
Четыре стиля решения проблем

Стиль	Тенденции деятельности	Вероятный вид деятельности
Восприятие—осмысление	• Акцентирует факты, детали, определенность • Решительный прикладной мыслитель • Фокусируется на краткосрочных, реальных целях • Разрабатывает правила и положения, чтобы судить о результатах	• Бухгалтерия • Производство • Компьютерное программирование • Рыночные исследования • Инженерная деятельность
Интуиция—осмысление	• Предпочитает иметь дело с теоретическими или техническими проблемами • Креативный, прогрессивный, проницательный мыслитель • Фокусируется на возможностях, прибегая к межличностному анализу • Способен рассматривать ряд вариантов и проблем одновременно	• Проектирование систем • Системный анализ • Юриспруденция • Менеджмент среднего/ высшего уровня • Преподавательская деятельность, экономика
Восприятие—ощущение	• Проявляет интерес к реальным текущим проблемам человеческой жизни • Прагматик, методичен, склонен к анализу и добросовестен • Акцентирует детальные факты, касающиеся людей, а не задач • Фокусируется на структурных организациях в интересах людей	• Линейный руководитель • Консультации • Переговоры • Торговля • Интервьюирование
Интуиция—ощущение	• Сторонится особенностей и частностей • Обладает харизмой, ориентацией на людей, проявляет участие и полезен • Фокусируется на общих взглядах, широких темах и чувствах • Децентрализует принятие решений, разрабатывает очень мало правил и положений	• Связи с общественностью • Реклама • Кадры • Политика • Обслуживание потребителей

Как показывают исследования, для многих менеджеров западных компаний характерна комбинация восприятия и осмысления. Однако, как следует из табл. 15.1, топ-менеджерам — людям, имеющим дело со сложными проблемами и обязанным быстро принимать решения — более подобает интуиция-осмысление. Интуитивно-мыслительный стиль характерен, например, для Карлы Фиорины, исполнительного директора компании *Hewlett-Packard*. Она мыслит творчески, умеет видеть «картину целиком», находит общие возможности для развития компании. Она небезучастна к работникам, но без зазрения совести избавляется от тех, кто не поддерживает ее стремление к переменам.

Соответствие должности

Итак, мы получили множество комбинаций черт личности и специальностей. Отсюда следует важная задача для менеджеров: попытаться сопоставить характеристики работника и характеристики работы и сделать так, чтобы работу выполняли те, кто для этого наиболее пригоден. Прежде всего менеджер должен понимать, какой именно деятельности он ожидает от подчиненных. Степень соответствия способностей и личности человека должностным требованиям можно назвать **соответствием должности**. К данному соответствию менеджер должен стремиться и в процессе рекрутирования, и в дальнейшем, при руководстве подчиненными. Это повышает вероятность того, что сотрудник будет работать с полной отдачей и к тому же получит удовлетворение от труда. Фактор соответствия занимаемой должности стал очевиден после случившегося в конце 1990-х гг. обвала акций электронных компаний. На заре становления этих компаний Интернет-бизнесом в погоне за новыми возможностями (а может, за «длинным рублем») занимались все, кому не лень. Многие в принципе не подходили для этой работы. Один менеджер, приглашенный в агентство по подбору кадров для высшего руководящего состава, занимал свой пост всего-навсего два часа. Впоследствии это агентство, подразделение компании *Russell Reynolds Associates*, разработало «web-фактор» — методику, устанавливающую наличие у претендента необходимых для бизнеса в Интернете качеств. К таким качествам агентство относит толерантность к риску и неуверенности, страсть к обучению, готовность делать то, что требует ситуация, даже если это «не положено по рангу».

Можно пойти еще дальше и попытаться установить *соответствие среде*, т. е. не только взаимное соответствие человека и должности, но и соответствие человека организационной среде в целом. Например, по природе авторитарному работнику нелегко работать в организации наподобие *W. L. Gore and Associates*, где нет иерархии, нет деления на начальников и подчиненных, почти нет правил. Многие организации обращают внимание на соответствие человека и среды с самого начала процесса рекрутирования. Например, на web-сайте *Texas Instruments* есть раздел «Fit Check», где потенциальный кандидат может анонимно оценить свою пригодность для работы в компании.

Обучение

За годы учебы многие из нас привыкают к мысли, что обучение есть нечто, чем ученики и студенты занимаются в классах и аудиториях. С этой точки зрения, в мире менеджмента с его сжатыми сроками и конкретными действиями обуче-

ние представляется чем-то далеким и не имеющим отношения к делу. Однако эффективные менеджеры наших дней нуждаются в специальных знаниях и навыках так же, как они обязаны обладать способностью адаптироваться к изменениям окружающего их мира. Менеджеры должны учиться.

Обучение — это изменение поведения или производительности, которое происходит в результате накопления опыта. «Опыт» может быть наблюдение за другими людьми, использование источников информации, ощущение последствий собственного поведения. Данный способ адаптации к окружающему миру очень важен. Он связан с индивидуальными отличиями в установках, перцепции и чертах личности.

Если два индивида обретают опыт одного и того же рода — например, они переведены в заграничное подразделение, — обязательно ли они адаптируют свое поведение (т. е. обретут знания) применительно к этому опыту одинаковым образом? Вероятно, нет. Другими словами, каждый человек приобретает знания по-разному.

Процесс обучения

На рис. 15.7 представлена одна из моделей процесса обучения. В этой модели обретение знаний представляется в виде цикла, имеющего четыре стадии. Сначала человек приобретает некий конкретный опыт. За ним следуют осмысление и рефлексивное наблюдение, что приводит к построению абстрактных концепций, а те, в свою очередь, требуют активной опытной проверки, т. е. приводят к столкновению с новым опытом, и цикл повторяется.

Сеть магазинов электроники *Best Buy* появилась на свет именно благодаря процессу обучения ее создателя Ричарда М. Шульце. В 1960-х гг. он создал в Сент-Поле, штат Миннесота, и его пригородах сеть из девяти магазинов аудиоаппаратуры под названием *Sound of Music*. Увы, самый большой и самый прибыльный из них стал жертвой торнадо. Р. Шульце не оставалось ничего другого, как распродать остатки товара прямо на автомобильной стоянке возле бывшего магазина. На распродажу собралось столько покупателей, что на соседних улицах образовалась пробка



Рис. 15.7. Цикл обучения на опыте

длиною в добрые две мили. Р. Шульце понял, что в городе существует большой спрос на магазин с широким выбором товаров и низкими ценами, причем этот магазин необходимо активно рекламировать (рефлексия). Идея материализовалась в первом магазине под названием *Best Buy* («Лучшая покупка»). В настоящее время торговая сеть насчитывает свыше 400 магазинов, не считая преуспевающего онлайнового бизнеса, а ее прибыль измеряется миллиардами долларов.

Замкнутый круг на рис. 15.7 говорит о том, что процесс обучения носит рекуррентный характер. Человек постоянно проверяет свои концепции на практике и адаптирует их в результате рефлексии опыта.

Стили обучения

В зависимости от того, какое внимание человек уделяет каждой стадии обретения знаний, различаются индивидуальные стили обучения. Эти различия имеют место по той причине, что процесс обучения направляется нашими нуждами и целями. Например, инженер может в большей мере полагаться на абстрактные концепции, тогда как продавцу необходимо акцентировать внимание на конкретном опыте. Из-за таких предпочтений личные стили обучения обычно имеют сильные и слабые стороны.

Для оценки сильных и слабых качеств человека применительно к обучению существуют различные тесты, определяющие относительную важность, присваиваемую индивидом каждой из четырех стадий обучения на рис. 15.7: конкретному опыту, рефлексивному наблюдению, абстрактной концептуализации и активному экспериментированию. Некоторые люди склонны сосредоточиваться на какой-то одной стадии и избегать других аспектов обретения знаний. Полностью сбалансированной характеристикой обладают немногие, да это и не главное. Ключ к эффективному обучению лежит в обеспечении достаточности каждого из четырех режимов по мере необходимости.

Стиль обучения каждого человека представляет собой комбинацию приоритетов всех четырех стадий. В соответствии с этим исследователи выделяют четыре основных стиля обретения знаний: «отражатель», «ассимилятор», «собиратель» и «устроитель» (табл. 15.2). В таблице также указаны виды деятельности, к которым тяготеют люди с каждым из этих стилей. Например те, у кого доминирует стиль «ассимилятор», прекрасно проявляют себя в исследованиях и стратегическом планировании. «Устроителей» привлекают маркетинг и торговая деятельность. Отличный пример «устроителя» являет Гертруда Бойль, после смерти мужа возглавившая компанию *Columbia Sportswear*. Вместе с сыном она сумела увеличить объем продаж спортивной одежды и обуви с \$13 млн в 1984 г. до \$358 млн в 1997 г. Как? Путем наблюдения за действиями конкурентов и активных экспериментов с новыми подходами к продаже. В отличие от конкурентов, в рекламе которых чаще изображается молодежь спортивного вида, 74-летняя Г. Бойль снимается для рекламы сама, играя роль «суровой мамыши». Она верит в необходимость постоянного развития самой себя и компании, в то, что нужно бросать вызов стереотипам и пробовать новые идеи. Другие типичные виды деятельности «отражателей», «ассимиляторов», «собирающих» и «устроителей» (табл. 15.2).

Зная свой стиль обучения, менеджер может понять, как он подходит к решению проблем и прочим аспектам, каковы его сильные и слабые стороны в плане

Таблица 15.2
Стили обучения

Стиль обучения	Доминантные способности к обучению	Характеристики обучения	Вероятный вид деятельности
Отражатель	• Конкретный опыт • Рефлексивное наблюдение	• Генерирование идей, видение ситуации во множестве перспектив и осознание значимости и ценностей • Проявляет интерес к людям, культуре и искусствам	• Управление человеческими ресурсами • Консультирование • Специалист по развитию организаций
Ассимилятор	• Абстрактная концептуализация • Рефлексивное наблюдение	• Индуктивное мышление, построение теоретических моделей и комбинирование несопоставимых наблюдений в целостное толкование • Интерес к идеям и абстрактным понятиям выше, чем к людям	• Исследовательская деятельность • Стратегическое планирование
Собиратель	• Абстрактная концептуализация • Активное экспериментирование	• Решительность, практическая реализация идей и гипотетическое дедуктивное мышление • Предпочитает технические задачи межличностным проблемам	• Инженерная деятельность • Производственная деятельность
Устроитель	• Конкретный опыт • Активное экспериментирование	• Реализация решений, осуществление планов и тяга к новым экспериментам • Легко сходится с людьми, но может выглядеть нетерпеливым и напористым	• Маркетинг • Торговая деятельность

обучения и как реагировать на действия коллег и подчиненных, имеющих другие стили обретения знаний.

Непрерывное обучение

Чтобы добиться успеха, а иногда и просто чтобы выжить в современном быстро меняющемся бизнесе, люди и организации должны непрерывно учиться. Применительно к человеку непрерывное обучение — это посещение лекций, чтение, общение с другими людьми, а также обучение на уроках прошлого. Применительно к организации это процессы и системы, обеспечивающие сотрудникам возможность для обучения, обмена знаниями, применения этих знаний на работе. В организации, где действуют механизмы непрерывного обучения, работники не оставляют без внимания замечания покупателей, сведения о конкурентах, программы обучения и т. д. — все, что может научить их чему-то новому и позволяет усовершенствовать какой-то аспект деятельности организации. Например, в *Mayo Clinic*

врачи должны консультироваться с коллегами других специальностей, с пациентом и со всеми прочими, в том числе и за пределами клиники, кто может помочь в решении проблемы пациента.

Что может сделать менеджер, чтобы в его организации существовало непрерывное обучение? Время от времени задавать вопрос: «Чему нас это учит?» Можно предоставить работникам время на посещение различных курсов и рефлексии. Опыт — лучший учитель, а потому менеджер должен способствовать тому, чтобы он и его подчиненные учились на ошибках, а не скрывали их из-за боязни наказания. На организационном уровне обучению способствует внедрение информационных систем, посредством которых сотрудники могут обмениваться знаниями. Подробнее об информационных технологиях мы расскажем в гл. 21. Менеджеры — такие же люди, как и все остальные, а значит, могут служить примером непрерывного обучения, умения слушать других, любви к чтению, рефлексии опыта.

Стресс и управление стрессом

Помимо обучения, многие другие характеристики организации, накладываясь на индивидуальные различия, влияют на организационное поведение. В любой организации в число этих характеристик входят источники стресса. Формально стресс определяется как психологическая и эмоциональная ответная реакция индивида на раздражители, предъявляющие физические и психологические требования к индивиду и ведущие к возникновению неопределенности и утрате личного контроля в ситуациях, когда на карту поставлены значимые результаты. Данные раздражители (их называют стрессорами, или стресс-факторами) вызывают у человека смешанное ощущение фрустрации (неспособности достичь цели, например выполнить работу в срок из-за неадекватности ресурсов) и беспокойства (страха получить дисциплинарное взыскание за несоблюдение сроков).

Реакция людей на стрессоры варьируется в зависимости от черт характера, внутренних ресурсов и контекста ситуации, в которой возникает стресс. Так, приближающийся срок сдачи работы может быть воспринят по-разному в зависимости от того, насколько человек любит находить выход из сложных ситуаций, готовы ли коллеги сплотиться в единую команду и помочь друг другу, понимают ли члены семьи, что сейчас необходимо подолгу задерживаться на работе, и от других факторов.

Если по сравнению с внутренними ресурсами человека уровень стресса низок, стресс может сыграть позитивную роль, стимулировать необходимые изменения и достижения. Однако избыточный стресс влечет за собой массу негативных последствий, таких как нарушение сна, злоупотребление алкоголем, сильнодействующими препаратами, головные боли, язвы, высокое кровяное давление, сердечно-сосудистые заболевания. Такие последствия стресса отвращают людей от общения с коллегами, заставляют брать больничный лист, а то и вовсе искать менее стрессовую работу. Человек может стать настолько раздражительным, что не в состоянии конструктивно работать с другими, у некоторых даже случаются вспышки раздражения и насилия. Вне всяких сомнений, избыточный стресс вреден как для человека, так и для организации.

В биологии реакция организма на стресс называется общим адаптационным синдромом. **Общий адаптационный синдром (ОАС)** — это психологическая реак-

дия на стрессор, начинающаяся со страха, переходящая в сопротивление и, если действие стрессора превышает уровень резистентности, в состояние прострации. Как показано на рис. 15.8, ОАС начинается, когда человек впервые ощущает действие источника стресса. Стрессор является триггером *страха*: человек может почувствовать панику и беспомощность, недоумевая, как ему быть. Иногда люди просто уступают перед обстоятельствами, но чаще переходят на следующую стадию реакции, *сопротивление*. На этой стадии человек собирает силы и начинает думать, как же справиться с вызвавшим стресс фактором. Если воздействие стрессора превышает способность человека к сопротивлению (резистентность), наступает третья стадия, *прострация*.

Поведение Типа А и Типа В

Судя по наблюдениям исследователей, одни люди подвержены действию стресса в большей степени, другие — в меньшей. По результатам исследований, где сопоставлялись уровень стресса и заболеваемость сердечно-сосудистой системы, все люди делятся на две группы: с поведением Типа А и с поведением Типа В. **Поведение Типа А** характеризуется крайне высокой степенью соперничества, нетерпеливостью, агрессивностью, «горением» на работе. Люди с поведением **Типа В** проявляют эти качества в меньшей степени. Как следствие, они меньше конфликтуют с другими и ведут более сбалансированный, спокойный образ жизни. Представители поведения Типа А чаще болеют связанными со стрессом заболеваниями, чем индивиды с поведением Типа В.

Большинство людей «Типа А» необычайно энергичны. Деннис Коаловски, исполнительный директор *Tyco International*, встает с рассветом, а возвращается домой после 16-часовой непрерывной работы, нередко включающей перелеты между часовыми поясами для проведения совещаний. «Такова жизнь главы компании, — говорит Д. Козловски. — Не желаешь этим заниматься — уйди в сторону, чтобы не мешать кому-то другому».

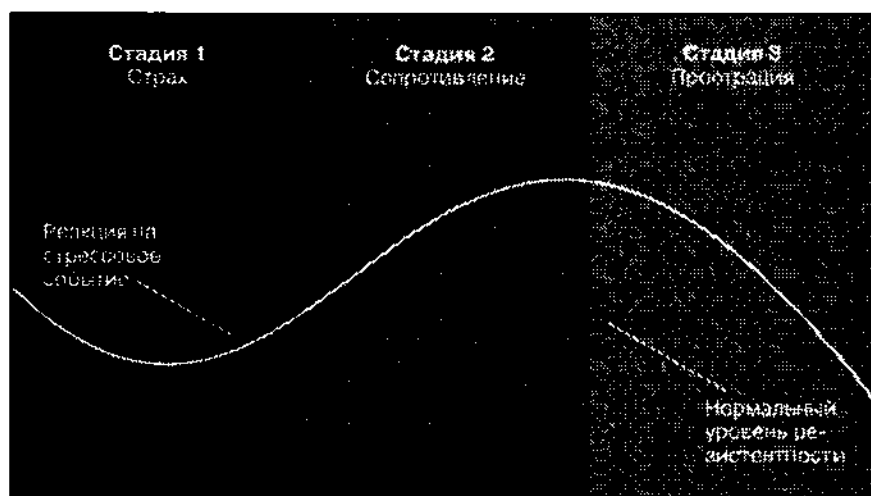


Рис. 15.8. Реакция на стресс: общий адаптационный синдром

Благодаря своей энергичности и умению разумно использовать эту энергию люди с поведением типа А могут послужить движущей силой инноваций и лидерства в своих организациях. При этом многие из них сами создают себе, а иногда и окружающим, проблемы — проблемы стресса. У людей «Типа В» средний уровень стресса обычно ниже. Стресс на рабочем месте может быть вызван целым рядом факторов, причем их действию подвержены даже те, кто по природе своей реже попадает в стрессовые ситуации.

Причины стресса на работе

Работа все чаще становится причиной стресса. По данным одного из исследований, процент работников, испытывающих истощение по причине стресса на работе, увеличился с 39% в 1995 г. до 53% в 1998 г. За тот же период количество работников, которым случалось не выходить на работу по связанным со стрессом причинам, выросло более чем на 35%. Большинство из нас не понаслышке знают, что такое стрессовая работа: она трудна, создает неудобства, лишает сил, даже вызывает страх. Менеджеры могут частично избавиться от стресса сами и принять меры, чтобы облегчить жизнь работников организации. Для этого необходимо идентифицировать условия, при которых возникает стресс. Один из способов идентификации «рабочих» стрессоров состоит в делении их на четыре категории: связанные с рабочими задачами, физическими условиями, ролями (ожидаемым поведением) и межличностными отношениями.

Стрессоры, *связанные с рабочими задачами*, возникают из обязанностей, возлагаемых на занимающее ту или иную должность лицо. Некоторые типы решений по природе своей связаны со стрессом. Это решения, принимаемые в условиях дефицита времени, или в условиях неполной информации, или имеющие серьезные последствия. Например, врачи приемного покоя работают в условиях огромного стресса, вызванного характером их работы. Им часто приходится принимать решения в условиях нехватки времени и информации, а от правильности решений зависит жизнь человека. Рассмотрим задачи, возлагаемые на операторов call-центра компании *Verizon*.

КОМПАНИЯ VERIZON COMMUNICATIONS

[HTTP://WWW.VERIZON.COM](http://www.verizon.com)

Рональд Дж. Коллинз-младший доволен своей работой в центре обработки телефонных звонков компании *Verizon Communications*. Ему нравится общаться с клиентами, он неплохо зарабатывает и к тому же имеет ряд льгот. Но, как он сам признается, работа эта не для всех. Около трети из примерно ста обрабатываемых за день вызовов носят стрессовый характер. Операторы call-центра должны не только успокаивать раздраженных клиентов, разбираться с проблемами баланса на счету и прочими неприятностями, но и рассказывать о товарах и услугах компании, включая условия и тарифы на обслуживание. Кроме того, необходимо еще суметь убедить каждого звонящего воспользоваться предложением. Причем не важно, насколько клиент на том конце провода зол или груб: «проталкивание» новых услуг является ключевым требованием данной работы.

Ситуацию усложняет тот факт, что все это операторы должны делать под пристальным наблюдением. Как правило, менеджер сидит рядом с оператором (или прослушивает разговор другими средствами) и контролирует, сколько из обязатель-

ных 80 пунктов общения выполнено, а сколько пропущено. Операторы должны следовать четким инструкциям, а контроль над ними объясняется стремлением обеспечить стабильно высокий уровень сервиса. Впрочем, уровень стресса зависит еще и от опытности оператора. У некоторых сотрудников, особенно малоопытных, наблюдение и прослушивание вызывают состояние, граничащее с паникой (учащается пульс, усиливается потоотделение), а это, в свою очередь, создает еще больший стресс.

Связанный с задачами стресс возникает почти во всех видах работ. Вспомните, в гл. 9 мы говорили, что менеджерам часто приходится принимать *непрограммируемые решения* — решения, характеризующиеся неполнотой информации и имеющие существенные последствия для организации. У руководителей стресс возникает и под влиянием других факторов, таких как обязанность контролировать других людей и поддерживать дисциплину.

Стрессоры, связанные с *физическими условиями*, обусловлены средой, в которой работает индивид. Некоторым людям приходится работать в плохо спланированных помещениях, например в условиях недостаточности освещения и приватности. Кто-то вынужден лавировать в перегруженных пространствах, кто-то страдает от избытка или недостатка тепла. Некоторые рабочие пространства небезопасны или вредны для здоровья. Сюда относятся и грязные полы, и загрязненный воздух. Труд, связанный с повторяющимися движениями (например продолжительная работа на компьютере), тоже отличается повышенной вероятностью травм, а потому увеличивает уровень стресса у работников.

Рольевые стрессоры связаны с ролями, т. е. с поведением, ожидаемым от человека, занимающего определенное место в группе. Некоторые из нас сталкиваются с *неопределенностью роли* — не знают, какое поведение ожидается от них. По словам одного клинического психолога, специализирующегося на проблемах стресса у руководителей, многие топ-менеджеры, выросшие в другое время, в условиях других норм, не привыкли к многообразию рабочей силы. Например, они не знают, какое поведение коллеги-женщины считают уместным или неуместным. Следовательно, они опасаются ненамеренно сделать нечто, что женщина сочтет сексуальным домогательством.

Неопределенность роли, безусловно, является фактором стресса, но еще больший стресс возникает из-за конфликта ролей, когда человек буквально разрывается на части от противоречивых ожиданий. *Конфликт ролей* возникает, когда к человеку предъявляются несовместимые требования. С этим часто сталкиваются менеджеры, так как требования вышестоящего начальства могут не совпадать с нуждами подчиненных. Работники рассчитывают получить поддержку, возможности для экспериментирования и проявления творческих способностей, в то время как топ-менеджмент требует стабильного уровня производительности, что не оставляет времени ни на эксперименты, ни на креативность. Или возьмем процедуру увольнения работника из компании с философией, что «трудовой коллектив — это одна большая семья». Это противоречит представлениям о менеджере как о человеке, заботящемся о своих подчиненных, и менеджер это понимает. Данные типы ролевых конфликтов могут быть причиной высокого уровня стресса. Конфликт ролей возникает и в том случае, когда рабочие обязанности мешают выполнению обязанностей семейных. В США средняя продолжительность рабочей недели растет. 25% работников трудятся в среднем по 50 и более часов в неделю.

Новые технологии, такие как э-почта и мобильная связь, «привязывают» многих к работе, позволяют в случае необходимости «достать» человека в любое время дня и ночи. Как результат — у человека остается меньше времени на семью и друзей, что может быть причиной конфликтов ролей. Кроме того, не исключено противоречие между требованиями работы и присущими человеку ценностями и убеждениями, что дополнительно усиливает стресс.

Стрессоры, связанные с *межличностными отношениями*, вызваны отношениями внутри организации. В некоторых случаях данные отношения способствуют снижению общего уровня стресса, но они же могут являться его источником. Например, стресс возникает, когда группа «давит» на индивида или когда в группе существуют конфликты. Межличностный конфликт возникает, когда два или более индивида негативно воспринимают установки или ценности друг друга. Менеджеры в состоянии решить многие межличностные и межгрупповые конфликты; применяемые для этого методы будут рассмотрены в гл. 19. Отдельного внимания заслуживает такой стрессор, как столкновение личностей. Оно возникает, когда два человека просто не могут находиться рядом друг с другом, придерживаются разного мнения по всем вопросам. Разрешить данный тип конфликта особенно трудно. Как показывает практика, лучше всего разделить таких людей, чтобы они вообще не контактировали друг с другом.

Управление стрессом

Организация, стремящаяся использовать максимум способностей своих работников и сохранить конкурентоспособность в современной быстро меняющейся среде, никогда не будет свободна от стрессов. Однако стресс имеет множество негативных последствий, а значит, менеджеры должны управлять им — как собственным, так и стрессом своих подчиненных. Для этого необходимо выявлять основные источники стресса, включая связанные с задачами, физическими условиями, ролями и межличностными отношениями на работе и в организации в целом. Соответствует ли общий уровень вызываемого этими факторами стресса предпочтениям работников в отношении трудности и интересности работы, их внутренним ресурсам? Если да, при существующем уровне стресса работник вполне соответствует занимаемой должности. Если нет, организация должна искать способы снижения действия стрессоров и увеличения внутренних ресурсов сотрудников. Например, работникам могут быть предложены дополнительное обучение или четкие инструкции, чтобы люди чувствовали себя в состоянии справиться с возлагаемыми на них обязанностями. Можно сделать условия труда безопаснее и комфортнее. Работники могут и сами бороться со стрессом, развивая свои знания и навыки.

Управление индивидуальным стрессом. Существует много способов справиться с собственным стрессом. Основное правило заключается в ведении здорового образа жизни: регулярные занятия спортом, достаточный отдых, потребление полезной для здоровья пищи.

Кроме того, человеку бывает проще справиться со стрессом, если он живет сбалансированной жизнью и является частью группы поддерживающих и помогающих ему людей. Семья, друзья, коллеги по работе и другим, не связанным с работой группам, таким как общественные и религиозные организации, помогают нам справиться со стрессом (и приносят ряд других выгод, но это отдельная тема).

Наиболее подвержены стрессу в личной и рабочей жизни те, кто не заботится о своем физическом и эмоциональном состоянии. Предлагаем вам пройти небольшой тест на подверженность стрессам (рис. 15.9). Учитывая суматошность и напряженность современной работы, менеджеры и простые рабочие могут посчитать перечисленные в тесте занятия непозволительной роскошью. Однако, как напоминают нам исследования организационного поведения, работники — это *человеческие* ресурсы с обычными человеческими потребностями.

Современные подходы к управлению стрессом. Конечно, индивиды могут и должны управлять стрессом самостоятельно. Однако у лучших современных организаций есть хорошая черта: они помогают своим сотрудникам бороться со стрессом и повышать производительность. Стресс обходится американским компаниям недешево: по оценкам, отсутствие на рабочем месте, снижение производительности труда и дополнительные затраты на лечение и пособия по нетрудоспособности обходятся в среднем в \$10 тыс. в расчете на одного сотрудника. В современных условиях забота о персонале становится как деловой, так и этической нормой.

Поддержка может выражаться хотя бы в том, что организация регулярно предоставляет работникам перерывы и выходные дни. *BellSouth, First Union, Tribble Creative Group* — во всех этих компаниях есть специальные «тихие комнаты» или «центры медитации», куда работник может в любое время удалиться, чтобы отдохнуть и расслабиться. Подобные перерывы окупаются сторицей, если по возвращении на рабочее место сотрудник работает с удвоенной энергией и свежими мыслями.

Каждому из приведенных ниже утверждений дайте оценку от 1 до 5 (1 — почти всегда, 5 — никогда). Чем выше ваша итоговая оценка, тем больше вы подвержены стрессу. Если вы набрали более 36 баллов, подумайте, что вы можете сделать для того, чтобы снизить свою подверженность стрессам.

1	2	3	4	5
Почти всегда				Никогда
1. Хотя бы один раз в день ем горячую, сбалансированную пищу, а ночью сплю как минимум 7 часов.				_____
2. У меня хорошее здоровье.				_____
3. Я занимаюсь спортом как минимум два раза в неделю.				_____
4. Я часто проявляю чувство любви и получаю ответные чувства.				_____
5. В радиусе 80 км от моего дома живет как минимум один мой родственник, на которого я могу положиться во всем.				_____
6. Мой доход покрывает затраты на все базовые нужды.				_____
7. Я эффективно организовываю свою жизнь.				_____
8. Я черпаю силу в вере.				_____
9. Я развлекаюсь не реже одного раза в неделю.				_____
10. Я открыто говорю о своих чувствах.				_____
11. Я регулярно по собственной воле остаюсь наедине с самим собой.				_____
12. Я придерживаюсь оптимистичных взглядов на жизнь.				_____
Общий балл:				_____

Рис. 15.9. Тест на стресс

Источник: тест является составной частью «Персонального навигатора стресса», разработанного Лайлом Миллером и Альмой Делл Смит. Copyright by Stress Directions, Inc. 2000. Публикуется с разрешения владельцев авторских прав.

Разрабатываются и специальные программы борьбы со стрессом. Например, офис издательской группы *TPD Publications* в Сиэтле каждый вторник посещает массажистка, а компания оплачивает половину стоимости ее услуг. Многие компании предлагают сотрудникам консультации специалистов по правильному питанию и абонементы в спортивные центры. Некоторые идут еще дальше и стремятся обеспечивать баланс между работой и личной жизнью: вводят гибкие графики работы и позволяют работать вне офиса, организуют у себя детские сады, тренажерные залы, отделения химчисток и прачечных. Наиболее эффективной практикой многие работники считают *постоянное гибкое расписание*, когда сотрудник может работать тогда, когда ему это удобно. Например, разрешается уйти с работы пораньше, чтобы отправиться по магазинам с пожилыми родителями, или взять выходной, чтобы посетить представление у ребенка в школе.

Признавая, что в жизни человека есть многое помимо работы, менеджеры и организация в целом демонстрируют заботу о сотрудниках как о человеческих существах. «Помогая людям обрести баланс или справиться с различными житейскими неурядицами, вы как бы говорите: "Мы хотим быть партнерами надолго", — говорит Ребекка Родс, один из топ-менеджеров массачусетского оборонного предприятия *Raytheon*. Подобные инициативы помогают людям бороться со стрессом, повышают производительность труда и качество жизни, увеличивают удовлетворение от работы и преданность организации. Кроме того, состояние стресса или спокойствия, неудовлетворенности или энергичности в коллективе в огромной степени зависит от установок менеджера.

Управленческое решение

Как вы теперь понимаете, Винита Гупта должна была развить свои эмоциональные способности, в первую очередь самоанализ, эмпатию и коммуникабельность. Она наняла специалиста, чтобы тот помог ей разобраться в самой себе и изменить характер и поведение так, чтобы это благотворно отразилось на моральном состоянии работников *Quick Eagle Networks*. В. Гупта проделала ряд упражнений, направленных на развитие эмпатии и коммуникабельности: стала консультантом для своих сотрудников, более открытой, перестала чуждаться юмора. Если раньше, приходя на работу, она без промедления, иногда даже ни с кем не здороваясь, скрывалась в своем кабинете, то теперь она осознанно приветствует коллег, называет свое имя тем, с кем раньше никогда не виделась, ходит на ленч вместе со всеми. Некоторые свои качества В. Гупта изменить так и не смогла. Например, экстривертом ей не стать никогда. Но зато она научилась управлять своими установками и поведением, превратив тем самым *Quick Eagle* в более приятное место для работы. Работники заметили, что атмосфера в компании стала проще; они уже не боятся раскрыть рот на совещании или сообщить о своей проблеме. За год текучесть кадров снизилась на 20%.

Вопросы

1. Почему менеджеры должны владеть основами организационного поведения? Возможно ли, чтобы на некоторых уровнях менеджмента знание ОП было важнее, чем на других?

2. Как когнитивная и аффективная компоненты установки могут влиять на поведение производственных рабочих, которые, чтобы сохранить работу, должны обучиться новой компьютерной технологии?
3. Какие меры могут принять менеджеры компании, которой предстоит слияние с другой фирмой, чтобы повысить преданность организации со стороны своих сотрудников?
4. Одно из «большой пятерки» факторов личности, — экстравертность, — названо полезным качеством. Объясните, почему интровертность может оказаться одинаково хорошей чертой характера.
5. Что понимается под перцепционной селективностью? Раскройте характеристики субъекта восприятия и раздражители, которые могут оказывать влияние на перцепцию.
6. Какую из пяти компонент эмоциональных способностей человека вы считаете наиболее важной для современного эффективного менеджера? Почему?
7. Каким образом знание типа траектории контроля подчиненного (внутренняя она или внешняя) может помочь менеджеру повысить качество общения, мотивации и руководства этим работником?
8. Почему в процессе рекрутирования менеджеры должны обращать внимание на соответствие кандидата и предлагаемой должности?
9. Вернитесь к табл. 15.2. Каков ваш стиль обучения? Как вы воспользуетесь этим знанием, чтобы повысить свои способности к обретению знаний? Чтобы развить свои навыки менеджмента?
10. Опишите неопределенность роли или конфликт ролей, с которым вам довелось столкнуться. Каким образом вы справлялись с возникшим от этого стрессом?
11. Как вы думаете, на ком лежит ответственность за управление стрессом в трудовом коллективе: на менеджерах и организации или на самих рабочих? Почему?

Менеджмент на практике: проверьте на собственном опыте

«Большая пятерка» черт характера

У каждого человека свой, уникальный характер. Однако есть некоторые общие черты. Приведенные ниже фразы характеризуют разные черты характера и линии поведения. Оцените, в какой мере каждое из этих утверждений относится к вам по шкале от 1 до 5 (1 — совершенно не относится, 5 — полностью соответствует). Оценивайте себя таким, какой вы есть, а не таким, каким хотите быть. В этом тесте нет правильных или неправильных ответов.

- _____ 1. Я добрый и полон сочувствия.
- _____ 2. Я часто критикую самого себя.
- _____ 3. Обычно я оказываюсь душой компании.
- _____ 4. Я систематичен и рационален.
- _____ 5. У меня богатое воображение.
- _____ 6. Я уделяю внимание деталям.

- _____ 7. В обществе других людей я чувствую себя комфортно.
 - _____ 8. На политических выборах я обычно голосую за либеральных кандидатов.
 - _____ 9. У меня для каждого найдется доброе слово.
 - _____ 10. Я часто завидую другим.
 - _____ 11. Я разговорчивый человек.
 - _____ 12. Мне очень нравится искусство.
 - _____ 13. Я темпераментный.
 - _____ 14. Я никогда никого не оскорбляю.
 - _____ 15. Я всегда готов к занятию.
-

Подсчет баллов. Утверждения 3, 7 и 11 описывают черты, связанные с экстравертностью, утверждения 1, 9 и 14 описывают склонность к согласию, утверждения 4, 6 и 15 описывают добросовестность, утверждения 2, 10 и 13 описывают невротизм (низкую эмоциональную устойчивость), утверждения 5, 8 и 12 описывают открытость для новых идей и опыта. Какие черты у вас наиболее выражены? Интересы ради сравните свои ответы с ответами других студентов.

Менеджмент на практике: этическая дилемма

Подделывать ли результаты расчетов?

Сара Макинтош недавно работает в *MicroPhone*, крупной телекоммуникационной компании. Ей поручено осуществить широкомасштабный проект по обучению сотрудников правилам обслуживания клиентов. Программу предложила Кристина Коул, начальник отдела кадров, новый босс Сары. В компании ходят слухи, что этим проектом Кристина надеется повысить свою репутацию и получить долгожданное повышение. Конкуренция на рынке обостряется, и потому стратегия *MicroPhone* требует, чтобы компания отличалась высочайшим уровнем сервиса. Это означает, что в компании должны работать лучшие люди, в особенности там, где происходят непосредственные контакты с клиентами. Предложенная Кристиной программа требует, чтобы каждый из 3 тыс. работников службы обслуживания прошел недельный курс обучения. Стоимость проекта — приблизительно \$40 млн.

Программу разработала группа штатных сотрудников компании во главе с Кристиной. Но на ее реализацию у них просто нет времени, поэтому потребовался высококвалифицированный менеджер проекта. Сара с ее восьмилетним опытом, длинным послужным списком и знаниями в области финансов и организационного поведения подходила для этого как нельзя лучше. Однако, внимательно изучив предлагаемую программу, Сара обнаружила несколько неточностей в исходных предположениях, на которых базировались все остальные расчеты. Своими опасениями она поделилась с Дэном Соталом, координатором группы. Чем больше он рассказывал о том, как Кристина получила свои финансовые прогнозы, тем больше Сара убеждалась, что программа имеет ряд серьезных недостатков. Как она ни пыталась, самое большее, что удавалось «выжать» из \$40 млн, это 20 часов обучения в расчете на человека, а не 40 часов, как все ожидали. Еще бы, при таких-то затратах!

Сара знала, что хотя программа разработана до ее прихода в *MicroPhone*, подпись под итоговым документом ставить ей. Когда она рассказывала о выявлен-

ных недостатках и возможных последствиях Кристине, та первно стучала карандашом по столу, а затем, прервав Сару на полуслове, встала, перегнулась через стол и тихо сказала: «Сара, пересчитайте еще раз и сделайте так, чтобы при бюджете в \$40 млн обеспечивалось по 40 часов обучения каждого работника». На что Сара ответила: «Не думаю, что это возможно. Придется либо уменьшить число попадающих под программу сотрудников, либо увеличить затраты...» Кристина с застывшей улыбкой и ледяными глазами оборвала ее во второй раз: «Мне кажется, вы меня плохо понимаете. На карту поставлено очень многое. *Пересчитайте еще раз*». Пораженная неожиданной догадкой, Сара застыла на месте. Ей приказывают фальсифицировать результаты. Беспокойство нарастало в ее душе как снежный ком. Что же ей делать?

Что бы сделали вы?

1. «Пересчитали» еще раз. Кристина и ее коллеги потратили на проект массу времени и ждут, что ты будешь играть по их правилам. Ты не хочешь подвести группу. Кроме того, для тебя самой это прекрасная возможность выделиться.
2. Остались бы верны своим принципам и отказались подделывать результаты расчетов. Сказали бы Кристине, что готовы работать сверхурочно и выработали бы альтернативное предложение. В рамках того же бюджета можно сделать так, что работники, находящиеся в непосредственном контакте с клиентами, получают больше обучения, а все остальные — меньше.
3. Рассказали обо всем другим членам группы. Если они встанут на сторону Кристины, пригрозили бы поставить в известность исполнительного директора и совет директоров.

Источник: Doug Wallace, «Fudge the Numbers or Leave,» *Business Ethics*, May–June, 1996, 58–59.

Сетевой серфинг

1. **Эмоциональные способности.** На двух перечисленных ниже сайтах вы можете оценить уровень своего «эмоционального развития». Выполните оба теста, распечатайте результаты и будьте готовы обсудить, какой из двух форматов представления результатов вам больше всего нравится и почему.

<http://www.utne.com/azEq2.tmpl>

<http://quiz.ivillage.com/health/tests/eqtest2.htm>

2. **Макиавеллизм.** На одном из следующих сайтов пройдите тест на макиавеллизм. Распечатайте результаты, напишите сверху свое имя и сдайте распечатку преподавателю.

<http://www.salon.com/books/it/1999/09/13/machtest/>

<http://killeenroots.com/2/Machiavelli.htm>

http://www.humanlinks.com/personal/pover_orientation.htm

3. **Управление стрессом.** С помощью поисковой системы найдите информацию на тему управления стрессом (воспользуйтесь ключевыми словами «управление стрессом студенты»). Будьте готовы обсудить с другими три наиболее полезных, по вашему мнению, способа управления стрессом.

Критический анализ

Фердинанд Пьех, глава *Volkswagen*

Многие современные организации переходят на более демократичный стиль менеджмента, когда руководство оказывается, что называется, «ближе к народу». Многие, но не все. Одним из исключений является концерн *Volkswagen*. Фердинанд Пьех, недавно оставивший должность исполнительного директора концерна, правил «железной рукой» с 1993 г., да и сейчас, сойдя с авансцены, по-прежнему оказывает огромное влияние. Заступив на пост главы компании, Ф. Пьех централизовал власть в организации, а усомнившихся в правильности его идей или отказавшихся подчиниться менеджеров попросту уволил. Он лично взялся за изучение инженерных проектов, предложил новые, высказал свое мнение относительно дизайна. Его поведение на совещаниях можно сравнить разве что с манерами автократа. По этой причине некоторые важные вопросы так и оставались незадаанными: менеджеры просто боялись высказывать оппозиционные мнения.

И вот Ф. Пьех ушел, передав власть им же выбранному преемнику, Бернду Пишеттшейдеру. Но все вокруг уверены, что Ф. Пьех сохранит огромную власть над крупнейшей автомобильной компанией Европы. Предполагалось, что сразу после отставки Ф. Пьех возглавит наблюдательный совет VW. Это позволит ему определять стратегию организации, оказывать влияние на менеджмент, одобрять (или не одобрять) назначения и, возможно, накладывать вето на важнейшие решения. По немецкому законодательству, топ-менеджеров компании назначает именно председатель наблюдательного совета, а не исполнительный директор. «К Пьеху сходятся все ниточки», — сказал один высокопоставленный руководитель VW. Считается даже, что перед тем как уйти в отставку, бывший исполнительный директор назначил на все ключевые посты «своих» людей — так он обеспечил продолжение своего видения и стратегии в компании. Коллеги Б. Пишеттшейдера, конечно, отзываются о своем новом руководителе как о менеджере со своей головой на плечах. Но при этом никто не ждет, что он или другие топ-менеджеры VW будут сопротивляться влиянию Ф. Пьеха.

Ф. Пьех, бесспорно, талантливый, дальновидный бизнесмен. Ведь он, в сущности, осуществил в VW одно из величайших преобразований в автомобильной промышленности. Это под его руководством такие модели, как «Golf» и «Passat», стали «бестселлерами» на все времена. Это он закрепил позиции VW на американском рынке, выпустив обновленный вариант всеми любимого «Жука». Четыре главные компании в составе *Volkswagen* — VW, Audi, Seat и Skoda — заняли 19% европейского автомобильного рынка, главным образом в ущерб *General Motors* и Ford. В Южной Америке каждый четвертый продаваемый автомобиль носит одну из марок VW. В Китае — каждый второй. В 2000 г. прибыль концерна почти удвоилась и составила \$1,8 млрд при выручке от реализации в \$76 млрд.

Ф. Пьех (кстати, его дедушкой по материнской линии был не кто иной, как великий Фердинанд Порше) изначально задался целью превратить VW в самую сильную, самую уважаемую автомобильную компанию в мире, и он этого почти добился. Однако вместо того, чтобы почивать на лаврах, последние месяцы пребывания в должности исполнительного директора VW Ф. Пьех провел так, как будто пытался вытащить компанию из глубокого кризиса. Успех его подхода к менеджменту отчасти объясняется тем, что Ф. Пьех сам отлично разбирается —

нет, страстно увлекается автомобилями. Сначала он обучался автомобильному инженерному делу в Швейцарском федеральном технологическом институте, потом работал в *Porsche*, где участвовал в создании всемирно известных спортивных автомобилей, потом работал над созданием знаменитой полноприводной «Audi Quattro» и фольксвагеновского «Жука». И везде Ф. Пьеха можно было видеть на одном и том же «рабочем месте» — под капотом той или иной машины. Он как никто другой в отрасли знает, что такое автомобиль, кто такие покупатели автомобилей и как соединить вместе эти две философско-рыночные категории.

Но в отличие от блестящих инженерных способностей, способности Ф. Пьеха как менеджера много раз становились поводом для критики. «В VW ощущается нехватка квалифицированных менеджеров, — заявил один немецкий аналитик. — Ни один менеджер среднего звена не умеет принимать решения, потому как от них это не требовалось. Все решения спускаются [сверху]». Ф. Пьех ушел в отставку в важнейший для VW момент. Ford и другие европейские конкуренты набирают силу. Компания сделала шаг в сторону престижного сектора рынка, что грозит сокращением продаж в существующих сегментах. Кроме того, многие заводы VW до сих пор не могут справиться с проблемой высоких затрат на оплату труда и низкой производительности. Считается, что перед Б. Пишетшрейдером стоит задача удержать VW на вершине рынка, однако аналитики сомневаются, сможет ли он сделать это, находясь в тени внука Ф. Порше.

Вопросы

1. Какие черты характера проявляет Ф. Пьех? Соответствовал ли он своей должности исполнительного директора *Volkswagen*? Почему?
2. Все сходятся во мнении, что Ф. Пьех — представитель авторитарного стиля менеджмента. Не проявляет ли он признаков макиавеллизма? Как скажутся эти характеристики на будущем *Volkswagen*: положительно или отрицательно?
3. Представьте, что вы — одно из «доверенных лиц», которых Ф. Пьех перед своей отставкой назначил на ключевые должности в руководстве *Volkswagen*. Вы ощущаете когнитивный диссонанс, так как вам приходится много и напряженно работать над одним из проектов Ф. Пьеха, новым автомобилем представительского класса, в успехе которого вы лично сомневаетесь. Как вы будете выходить из состояния диссонанса?

Источники: Christine Tierney, with Andrea Zammert, Joann Muller, and Katie Kerwin, «Volkswagen», *BusinessWeek*, Industrial/Technology edition (July 23, 2001), 60–68; Wim Oude Weernick, Georg Auer, and Dorothee Ostle, «Pischetsrieder's In, But Piech's Not Out», *Automotive News* (September 20, 2001), 1, 45; Scott Miller, «New VW Chief Assumes Post at Key Time—Stronger Rivals and Shadow of Piech may Make Life Hard for Pischetsrieder», *The Wall Street Journal* (September 7, 2001), A12; David Woodruff and Keith Naughton, «Hard-Driving Boss», *BusinessWeek* (October 5, 1998), 82–87; and Christine Tierney with Katharine Schmidt, «Who's Behind the Wheel at Audi?» *BusinessWeek*, Industrial/Technology edition (November 26, 2001), 50.

Примечания

- ¹ J. R. Schermerhorn, J. G. Hunt, and R. N. Osborn, «Managing Organizational Behavior», 4th ed. (New York: John Wiley, 1991), 123.
- ² Carl Jung, «Psychological Types» (London: Routledge and Kegan Paul, 1923).

Глава 16

ЛИДЕРСТВО В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Краткое содержание главы

Природа лидерства

Лидерство и менеджмент

Должностная власть

Личная власть

Наделение властью

Характерные черты лидера

Автократический и демократический типы лидеров

Поведенческие подходы

Исследования Университета штата Огайо

Исследования Мичиганского университета

Координатная сетка лидерства

Ситуационные подходы

Теория Ф. Фидлера

Ситуационная теория П. Герси и К. Бланчарда

Теория «путь–цель»

Субституты лидерства

Лидерство при осуществлении изменений

Харизматические лидеры и видение

Трансформационные лидеры

Лидерство в современных условиях

Учебные цели

Изучив эту главу, вы получите представление о:

1. Сущности руководства и его значении для организации.
2. Присущих эффективным руководителям характерных чертах.
3. Пяти источниках власти и их воздействии на поведение подчиненных.
4. Стилях лидерства «внимание к подчиненным» и «инициирование структуры».
5. Ситуационной теории П. Герси и К. Бланчарда.
6. Теории «путь–цель».
7. Соответствии стилей руководства организационной ситуации и субститутах лидерства.
8. Трансформационном лидерстве и обстоятельствах, в которых необходимо его применение.
9. Современных подходах к лидерству.

Управленческая проблема

Текущность кадров, в особенности высококвалифицированных, всегда была проблемой. В Военно-морском флоте США в последние годы это даже не проблема, а сущий кошмар. 40% новобранцев «сmyваются» с кораблей, не дожидаясь даже истечения срока первого четырехгодичного контракта. Цену вопроса начинаешь понимать, когда узнаешь, что рекрутирование и девятинедельный «курс молодого бойца» обходится в расчете на одного матроса в \$35 тыс. Кроме того, контракты с ВМФ продлевают всего 30% из тех, кто выдерживает первый срок. Приняв командование над эсминцем «Бенфолд», Майкл Абрашофф столкнулся с самым сложным с точки зрения лидерства заданием за всю свою карьеру. «Бенфолд» был построен по последнему слову американского военного флота, но, несмотря на это, большинство матросов только и ждали, чтобы при первой возможности сойти на берег. Отчаяние и упадок духа ощущались, стоило только ступить на борт. Но больше всего нового капитана шокировала картина проводов его предшественника: матросы свистели и улюлюкали ему вслепую, зная, что он никогда уже не вернется на «Бенфолд». Он дал себе слово, что с ним такого не будет. Он создаст на корабле такие условия, в которых моряки будут отдавать службе все силы, выдержат весь срок контракта и, быть может, согласятся на продление. Но вот вопрос, как этого добиться? Ранее на «Бенфолде» процветал военно-командный стиль руководства. М. Абрашофф понимал, что если он хочет зажечь в людях огонь энтузиазма, он должен стать лидером иного типа.

Каким стилем лидерства вы предложили бы воспользоваться М. Абрашоффу, чтобы поднять боевой дух на «Бенфолде»? Может ли человек в принципе изменить стиль лидерства?

В предыдущей главе мы говорили о влиянии на поведение различных установок, черт характера и т. д. Разные лидеры ведут себя по-разному в зависимости от своих индивидуальных отличий, от нужд тех, кто стоит за ними, а также от сложившейся в организации ситуации. Существует много стилей лидерства, и каждый из них по-своему эффективен. Сравните, например, стиль лидерства Тома Сибела, исполнительного директора компании *Siebel Systems*, и стиль Герба Келлгера, недавно вышедшего в отставку президента и исполнительного директора авиакомпании *Southwest Airlines*. Т. Сибел известен как дисциплинированный и хладнокровный менеджер, который предпочитает лично управлять каждым аспектом бизнеса. Он ввел в *Siebel* правила относительно рабочей одежды, устанавливает высокие цели и нормы, требует всеобщей подотчетности. Те, кто в этих условиях добивается успеха, получают щедрое вознаграждение, кто не добивается — увольняются. «Мы ходим на работу для того, чтобы реализовывать свои профессиональные амбиции, а не для того, чтобы хорошо проводить время», — говорит Т. Сибел. Г. Келлгер, с другой стороны, уверен: хорошо проведенное на работе время превращается в повышенную производительность труда и лучшее обслуживание. Он славится своими необычными появлениями перед работниками — то в наряде Элвиса Пресли, то в костюме пасхального зайца. Тем самым он призывает служащих *Southwest Airlines* вести себя на работе так, как велит душа. Оба они — что Г. Келлгер, что Т. Сибел — преуспевающие лидеры, при этом их стили существенно различаются.

В этой главе рассматривается одна из наиболее дискуссионных, привлекающих огромное внимание исследователей тем управления — лидерство или руководство. Мы дадим определение понятию «лидерство», исследуем различия между руководителем и менеджером, расскажем об источниках власти и прав лидера. Мы ознакомимся с теориями эффективности руководства в зависимости от характерных черт лидеров, их поведения и организационной ситуации, а также харизматических и трансформационных стилей. В гл. 17–19 мы проанализируем функции лидерства, включая мотивацию работников, коммуникации и руководство командами.

Природа лидерства

Одна из важнейших проблем современного бизнеса — вопрос руководства. Концепция лидерства включает и рассмотренные нами ранее вопросы организационных изменений. Во всех затрагивающих эту тему исследованиях выделяются три аспекта: люди, влияние и цели. Руководитель всегда, так или иначе, имеет дело с людьми, с сотрудниками компании и членами других организаций, стремится оказать на них влияние или воздействие с тем, чтобы побудить их к определенным поступкам. И все это направлено на достижение организационных целей.¹ Влияние означает, что взаимоотношения между людьми не являются пассивными. Более того, оно осуществляется ради определенной цели. Следовательно, лидерство (руководство) можно определить как способность индивида влиять на других людей для достижения организационных целей. Предполагается, что руководители вместе с другими членами коллектива направляют свои усилия на решение определенных задач.

Лидерство — двусторонний процесс, протекающий *между* людьми.² Руководство — это «работа с людьми», в отличие от административной бумажной работы или деятельности по решению проблем. Руководство динамично и включает в себя использование власти.

Лидерство и менеджмент

В последние годы появилось много публикаций о различиях между менеджментом и лидерством. И управление, и лидерство одинаково важно для организации. Эффективный менеджер обязан быть лидером, потому что, как показано на рис. 16.1, менеджмент и лидерство ассоциированы с разными качествами, причем эти качества обеспечивают разные преимущества для организации. Как видно из рисунка, необходимые для руководства и управления качества и навыки могут сочетаться в одном человеке. Тот или другой набор характеристик может преобладать; идеальный менеджер стремится к балансу качеств лидера и качеств управленца.

Одно из главных различий между руководителем и менеджером относится к источникам их власти и во многом зависящему от них уровню подчинения сотрудников. Власть — это потенциальная способность индивида влиять на поведение других людей.³ Источником власти менеджера является его должность в организации. Так как эта власть берет начало в организационной структуре, она направлена на поддержание стабильности, порядка и решение проблем в структуре. Власть лидера, с другой стороны, исходит из личностных источников, которые

КАЧЕСТВА ЛИДЕРА

КАЧЕСТВА МЕНЕДЖЕРА

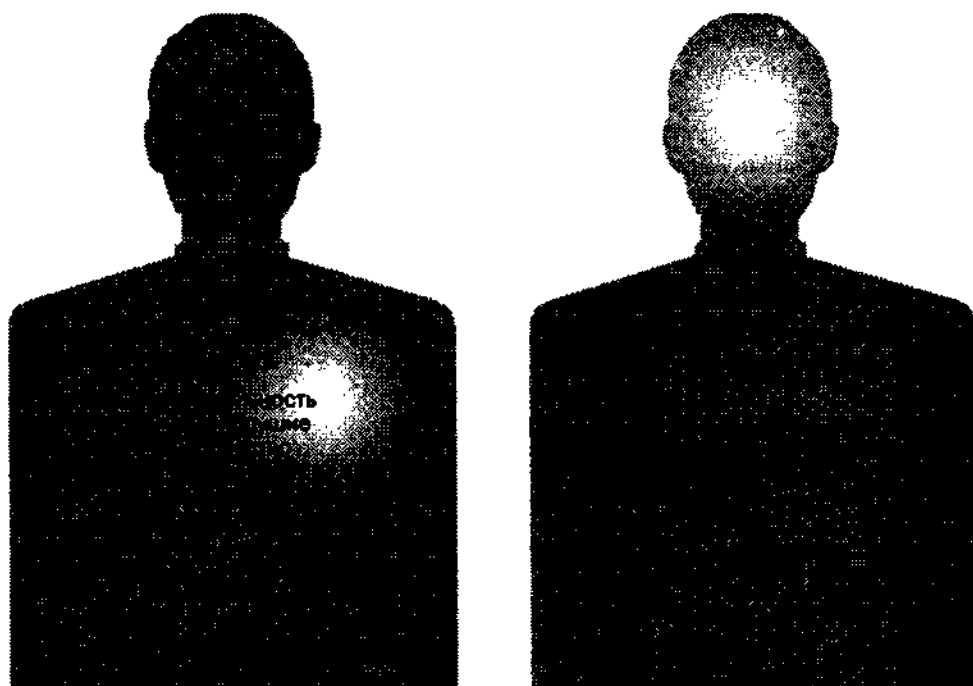


Рис. 16.1. Качества лидера и качества менеджера

Источник: Genevieve Capowski, «Anatomy of a Leader: Where are the Leaders of Tomorrow?» *Management Review*, March 1994, 12.

хоть и используются на благо организации, все же остаются «собственностью» субъекта. Это такие источники, как личные интересы, цели, ценности. Власть лидера направлена на развитие видения, креативности, осуществление изменений. В качестве хорошего примера лидерской власти можно привести Джоша Раскина, учителя нью-йоркской средней школы. Школа находится в верхнем Манхэттене, и на страницы нашей книги Дж. Раскин попал потому, что в первые же дни и часы после разрушения башен Всемирного торгового центра он проявил качества истинного лидера. Не обладая формальными полномочиями, т. е. пользуясь исключительно личной властью, Дж. Раскин координировал моральную поддержку людей, а также работу сотен добровольцев. Например, поручая одному из волонтеров охранять комнату с медицинскими принадлежностями, он описал ему, как все рассчитывают на целостность и сохранность лекарств, столь необходимых для получивших травмы людей.

Как правило, в организациях выделяют пять видов власти: законная, основанная на вознаграждении, основанная на принуждении, экспертная и референтная.⁴ Иногда источником власти является занимаемая менеджером в организации должность, в других случаях — личные качества лидера.

Должностная власть

Традиционные управленческие полномочия исходят от организации. Сама должность дает менеджеру право поощрять или наказывать подчиненных с целью воздействия на их поведение. Законная власть, право на вознаграждение, право на принуждение — формы должностной власти, используемой менеджерами для изменения поведения сотрудников.

Законная власть. Власть, вытекающая из официальной должности менеджера, и полученные в связи с должностью полномочия называются законной (легитимной) властью. Например, при назначении одного из рядовых сотрудников менеджером большинство его коллег понимают, что они обязаны следовать указаниям нового начальника по всем рабочим вопросам, т. е. признают этот источник власти легитимным.

Власть, основанная на поощрении. Источник еще одного вида власти — власти, основанной на поощрении — предоставленная менеджеру возможность официально поощрять подчиненных (повышение зарплаты, выдвижение на повышение в должности, похвала, благодарность, проявление внимания, признание). Цель поощрения состоит, как правило, в оказании влияния на поведение сотрудников.

Власть, основанная на принуждении. Противоположностью права на вознаграждение является власть, основанная на принуждении, т. е. возможность применить (рекомендовать применить) наказание (полномочия увольнять или понижать в должности работника, критиковать его действия или налагать материальное взыскание). Например, если торговый представитель не выполняет свою работу должным образом, его начальник имеет право на критику действий подчиненного, объявление выговора, вынесение письменного предупреждения, лишение на некоторое время возможности повышения в должности.

Различные виды должностных полномочий лидера вызывают у подчиненных определенную реакцию. Осуществление законных полномочий и права на вознаграждение с наибольшей вероятностью вызовет согласие и подчинение сотрудников. *Подчинение* означает, что работники будут выполнять приказы и распоряжения даже при том условии, что они могут быть не согласны с ними или решения менеджера не вызывают у них особого энтузиазма. Применение принуждения часто вызывает *сопротивление*, когда работники намеренно избегают выполнения распоряжений или не подчиняются приказам.

Томас Грэхем, председатель *AK Steel*, уверен в действенности должностных полномочий. Не принимая новые идеи о делегировании полномочий работникам, он предпочитает военизированный стиль руководства, поощряет сокращение издержек и без промедления выносит дисциплинарные взыскания за допущенные ошибки. Он твердо убежден, что многие менеджеры отрасли не умеют добиваться полной отдачи от людей и оборудования. Жесткий иерархический подход Т. Грэхема способствовал стабилизации положения заводов *LTV*, *U.S. Steel*, *Washington Steel*, но он стоил ему должности, так как в разгаре процесса преобразований менеджер был уволен.

Личная власть

В противоположность должностной власти, возникающей из внешних источников, власть личная чаще всего возникает благодаря внутренним ресурсам индивида,

таким как профессиональные знания или его личные качества. Личная власть — один из важнейших инструментов руководителя. Подчиненные поддерживают менеджера, потому что уважают лидера, восхищаются им, чувствуют его заботу о них. Значение личной власти возрастает, так как все большее число компаний переходит от иерархических структур к командам работников, а команды, как известно, менее толерантны к авторитарному стилю менеджмента. Различают два типа личной власти: экспертную и референтную.

Экспертная власть. Полномочия, возникающие вследствие высоких профессиональных знаний руководителя, его компетенции, называются экспертной властью. Когда лидер является настоящим специалистом, подчиненные соглашаются с его указаниями, ибо признают его превосходство в знаниях. Менеджеры среднего звена, как правило, обладают большим производственным опытом (в силу чего они и заслужили повышение в должности). В то же время, руководители высшего уровня нередко лишены экспертной власти, так как в сравнении с ними подчиненные значительно лучше осведомлены в технических деталях производства. В качестве примера топ-менеджера, обладающего большой экспертной властью, можно привести Гектора де Хесуса Руиза, президента компании *Advanced Micro Devices (AMD)*. Он имеет степень бакалавра в области электротехники и почти тридцатилетний опыт работы в разных должностях на предприятиях полупроводниковой промышленности. Работники компании уважают его за технические знания и опыт — ценные преимущества в «микропроцессорной войне» против *Intel*. Людям нравится, что компанией руководит человек, который разбирается во всех тонкостях повседневного труда простых работников.

Референтная власть. Референтная власть возникает вследствие личных качеств руководителя, благодаря которым его выделяют и уважают, восхищаются им, хотят быть на него похожим. Если сотрудников восхищает стиль работы лидера, то его влияние на них основано на референтной власти. Данный вид власти зависит не столько от формальной должности, сколько от индивидуальных качеств руководителя, и наиболее ярко он проявляется в деятельности харизматического лидера (см. ниже). Пример референтной власти — Рейчел Хубка, владелица *Rachel's Bus Company* (ранее называвшейся *Stewart's Bus Company*). Р. Хубка начала работу в *Stewart's* в качестве диспетчера, задалась целью изучить все аспекты деятельности компании и в конечном итоге выкупила контрольный пакет акций. В свою фирму, ставшую лидером в области школьных автобусных перевозок, она нередко нанимает людей без особого опыта работы, помогая им реализовывать свои мечты. Самое большое счастье для нее — знать, что сотрудник компании решает открыть собственное дело.

Наиболее распространенная реакция на экспертную и референтную власть лидера — приверженность его подчиненных. *Приверженность* означает, что работники разделяют точку зрения руководителя и с энтузиазмом выполняют его распоряжения. Нет необходимости говорить, что приверженность предпочтительнее, чем подчинение или сопротивление. Приверженность особенно важна, когда руководитель стремится осуществить изменения в организации (обычно они сопряжены с риском и вызывают у сотрудников чувство неуверенности). Приверженность помогает подчиненным преодолеть страх перед переменами.

Наделение властью

В корпоративной Америке все большее распространение получает тенденция наделения властью (полномочиями) сотрудников нижних уровней организационной иерархии. В ходе одного из опросов целых 74% менеджеров заявили, что в последние годы взаимодействие с подчиненными становится более тесным, руководители в большей степени стремятся к достижению консенсуса и коммуникации вместо командования. Высшие руководители начинают делиться властью.

Нам представляется, что эффективность наделения сотрудников властью обусловлена увеличением общего ее объема в организации. У сотрудников появляется больше возможностей высказывать свое мнение, и, как следствие, их вклад в достижение целей компании возрастает. Старшие менеджеры многих компаний стараются не только пользоваться властью, но и наделять ею людей, которые, собственно, и выполняют работу. Например, Робин Лэндью Сильверман и ее муж решили переместить свой магазин одежды из центральной части г. Гранд-Форкс, штат Северная Дакота, в пригород. Понимая, что это потребует полной отдачи со стороны персонала, супруги передали часть своих официальных полномочий простым работникам. «Они проявили способности, о которых мы и не подозревали, — говорит Р. Сильверман. — Например, застенчивая девушка-секретарь начала динамично находить новые предложения, а у менеджера по маркетингу открылся талант дизайнера интерьеров».

Характерные черты лидера

В первых попытках осознания природы успеха лидера внимание исследователей было обращено на их личностные особенности или характерные черты. Характерные черты — это ярко выраженные индивидуальные особенности человека, такие как умственные способности, морально-этические ценности и внешний вид. В начальных исследованиях на эту тему рассматривались руководители, достигшие самых высоких постов, т. е. они ориентировались на изучение *великого человека*. Идея была относительно проста: выяснить, благодаря каким индивидуальным качествам некоторым менеджерам удалось достичь «заоблачных» высот, и попытаться наладить «отбор» потенциальных лидеров среди тех, кто уже продемонстрировал сходные черты или может развить их. В целом, исследование выявило относительно слабые взаимосвязи между характерными чертами и успехом в руководстве организациями.⁵

Кроме характерных особенностей ученые анализировали роль физических, социальных и рабочих качеств лидеров (см. табл. 16.1, в которой в обобщенном виде представлены качества, признанные наиболее значимыми для руководителей). Впрочем, сами по себе они мало что значат. Пригодность какого-либо качества или их набора зависит от особенности ситуации и организации. Взять, к примеру, характерные черты Ральфа Зигенды, превратившего *General Motors* в первую «полностью подключенную» компанию (см. вставку «Лидерство онлайн»).

Дальнейшие исследования вышли за рамки рассмотрения черт характера человека и сконцентрировались на динамике отношений между лидером и его «последователями».

Таблица 16.1
Индивидуальные качества лидеров

Физические характеристики Энергичность Выносливость	Особенности характера Уверенность в себе Честность и прямота Энтузиазм Желание руководить Независимость	Характеристики, связанные с участием в процессе труда Стремление к достижению результата, к превосходству Добросовестность в достижении целей Способность работать не-взирая на трудности, упорство
Умственные способности Интеллект, когнитивная способность Знания Рассудительность, решительность	Социальные характеристики Общительность, навыки межличностного общения Способность привлекать к сотрудничеству других людей Умение работать в коллективе Тактичность, дипломатичность	Социальные предпосылки Образование Мобильность

Источник: Bernard M. Bass, «Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications», 3rd ed. (New York: Free Press, 1990), 80–81; and S. A. Kirkpatrick and E. A. Locke, «Leadership: Do Traits Matter?» *Academy of Management Executive* 5, no. 2 (1991), 48–60.

ЛИДЕРСТВО ОНЛАЙН

Э-КОММЕРЧЕСКАЯ РЕВОЛЮЦИЯ В GENERAL MOTORS

Когда Ральф Зигенда поступил на работу в *General Motors*, информационные системы были настолько устаревшими, негибкими и неинтегрированными, что практически не приносили компании никакой пользы. Р. Зигенда, первый директор по информатизации, намеревался изменить эту ситуацию и подготовить GM к существованию в эпоху Интернета. По словам заместителя председателя совета директоров Гарри Пирса, данная борьба с инертностью «была самым большим испытанием среди всех возможных в корпоративной Америке».

К счастью, Р. Зигенда не боялся трудностей. «За свою карьеру мне не раз приходилось браться на невыполнимую работу», — говорит он. Спустя четыре года он своими усилиями превратил GM в первую «полностью подключенную» автомобильную компанию. К единому Интранет-сайту под названием «Socrates» подключено около 100 тыс. сотрудников компании в разных странах мира. Сайт обеспечивает коммуникации и совместную работу над проектами. До этого системы компании были настолько отделены одна от другой, что работники *Cadillac* не имели доступа к маркетинговым данным, собранным в подразделении *Buick*, а у инженеров из штаб-квартиры GM в Мичигане не было возможности общаться со своими зарубежными коллегами. Кроме того, создан сайт для потребителей,

GMBuyPower. Это один из влиятельнейших сайтов в Интернете. Здесь посетителям предлагается больше возможностей конфигурирования и сравнения автомобилей, чем на официальных сайтах *Ford* и *DaimlerChrysler*. Кроме того, можно узнать, имеется ли тот или иной автомобиль на складе у дилера и где конкретно он находится. Сайт *GMPowerSupply* предназначен для поставщиков: с его помощью поставляющие организации могут обратиться к графикам производства конкретных заводов, оценить объемы запасов и т. п.

Следующим шагом стало объединение всего этого в единую систему «обнаружения и реагирования», превращающую *GM* в суперэффективное связующее звено между поставщиками и покупателями. Такая интеграция позволит компании производить как минимум половину всех автомобилей на заказ, сократить сроки поставок машин в стандартных комплектациях с нескольких месяцев до нескольких недель, уменьшить запасы вдвое. Другими словами, Р. Зигенда сотворил на автомобильном рынке то, что Майкл Делл сделал на рынке компьютерном. Это — грандиозная задача, но именно к таким он и привык. Р. Зигенда славится своим гиперстремлением к достижениям, он любит ощущение свершения, возникающее по завершении «невыполнимых» задач. У него столько внутренней энергии, что он может работать по 70 часов в неделю, не считая работы на дому по выходным. Но *GM* — это бюрократическая машина, поэтому Р. Зигенде пришлось научиться подавлять свои агрессивные, динамичные качества, заменяя их дипломатией и тактом. Свою работу в *GM* он начал с того, что заручился поддержкой каждого из топ-менеджеров. Кое у кого его планы, конечно же, вызвали нервную реакцию, однако руководство сочло это необходимым условием вывода *GM* из состояния умиротворенности.

Благодаря своей настойчивости и решительности («Моим лучшим качествам», — как он сам говорит) Р. Зигенда собрал команду высококвалифицированных ИТ-профессионалов, в том числе привлек несколько лучших кадров из других отраслей, включая топ-менеджеров из *Allied Signal*, *Bell Atlantic* и *Whirlpool*. Он готов пойти на все, чтобы довести свою работу до конца. «Мой долг, — говорит Р. Зигенда, — состоит в том, чтобы у нас все получилось».

Источник: *Alex Taylor III*, «*Ralph's Agenda*», *eCompany* (July 2000), 96–101.

Автократический и демократический типы лидеров

Один из подходов, ориентированных на анализ характерных черт руководителя, состоит в изучении лидеров автократичного и демократичного типов. **Автократичный лидер** стремится сконцентрировать в своих руках всю власть, полагается на законные полномочия, власть, основанную на вознаграждении и принуждении. **Демократичный лидер** делегирует властные полномочия сотрудникам, способствует их участию в управлении и при воздействии на подчиненных полагается на референтную и экспертную власть.

Первые исследования в этом направлении были проведены Куртом Левиным и его коллегами в Университете штата Айова.⁶ Сравнивая автократичных и демократичных руководителей, они обнаружили интересные закономерности. Под руководством автократичных лидеров коллективы отлично работают только в присутствии руководителя; сотрудники негативно воспринимают жесткий автократический стиль лидерства, в коллективе возникает атмосфера враждебности. Эффективность деятельности групп, возглавляемых «демократами», находится на таком же высоком уровне, но в них формируются позитивные взаимоотно-

шения. Кроме того, в таких группах сотрудники прилагают одинаково интенсивные усилия как в присутствии лидера, так и в его отсутствие, чему способствуют применяемые менеджером демократического типа методы участия в управлении и принятия решений большинством голосов. Именно поэтому в корпоративном мире все большую силу набирает тенденция наделения властью работников нижних организационных уровней.

Данное исследование исходило из предположения, что руководители применяют либо демократический, либо автократический подход. Позже Роберт Танненбаум и Уоррен Шмидт предложили концепцию континуума лидерства, отражающую различные степени участия подчиненных в принятии решений.⁷ В соответствии с ней руководители могут быть автократичными (ориентированными на вышестоящую власть), демократичными (ориентированными на подчиненных) и сочетающими в себе черты того и другого (рис. 16.2).

У большинства лидеров есть «любимые» стили, которые они проявляют наиболее часто. Например Джек Хартнетт, президент *D. L. Rogers Corporation*, практически всегда проявляет высокоавтократичный стиль, а Патриция Гэллалп, исполнительный директор *PC Connection*, в большинстве случаев принятия решений склоняется к более демократичному стилю. Переключение с автократичного стиля на демократичный и обратно дается нелегко, и все же менеджеры в состоянии корректировать свой стиль лидерства в зависимости от ситуации.

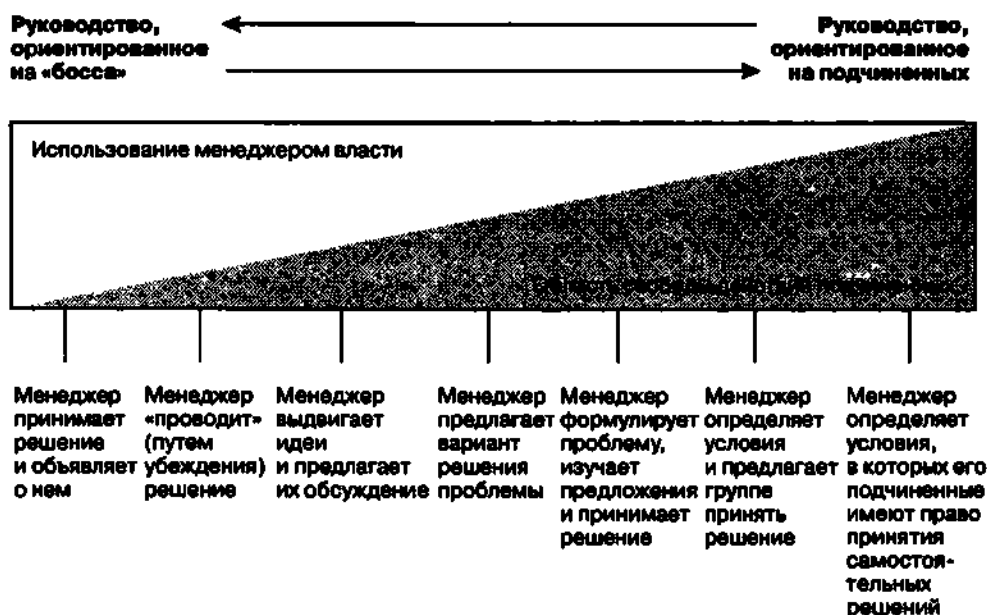


Рис. 16.2. Континуум лидерства

Источник: Robert Tannenbaum and Warren Schmidt, «How to Choose a Leadership Pattern», *Harvard Business Review*, May–June 1973.

Поведенческие подходы

Автократический и демократический стили показывают, что эффективность руководства определяется скорее «поведением», нежели персональными качествами руководителя. Возможно, пройдя соответствующий курс обучения, навыки лидерства может освоить каждый менеджер. В исследованиях последних лет акцент сместился с изучения характерных черт руководителей на поведение добившихся успеха лидеров.

Исследования Университета штата Огайо

Предмет исследований ученых Университета штата Огайо — разнообразные показатели поведения руководителей, позволившие идентифицировать основные бихевиористские стили лидерства, названные *вниманием к подчиненным* и *иницированием структуры*.⁸

Внимание к подчиненным — это степень уважения руководителем идей и чувств сотрудников, озабоченности их статусом и условиями труда, установлением отношений взаимного доверия. Руководители этого типа дружелюбны, открыты для общения, культивируют работу в командах и ориентированы на благополучие подчиненных.

Инициирование структуры характеризует степень, в которой лидер ориентирован на выполнение рабочих задач и направление деятельности подчиненных на достижение цели. К характерным образцам поведения руководителей такого типа относится разработка подробных инструкций для подчиненных, графиков выполнения работ, тщательное планирование.

Внимание к подчиненным и инициирование структуры — отдельные, не зависящие друг от друга элементы поведения руководителей. Таким образом, выделяют четыре основных стиля лидерства: высокая степень инициирования структуры — низкая степень внимания, высокая степень инициирования структуры — высокая степень внимания, низкая степень инициирования структуры — низкая степень внимания и низкая степень инициирования структуры — высокая степень внимания. В соответствии с выводами ученых, наиболее эффективный стиль лидерства характеризуется высокой степенью инициирования структуры и высокой степенью внимания к подчиненным. Впрочем, другие исследования показывают, что уровень действенности стиля руководства во многом определяется ситуационными факторами.

Исследования Мичиганского университета

В исследованиях, проводимых практически в то же самое время в Мичиганском университете, был использован другой подход: сопоставление образцов поведения эффективных и неэффективных мастеров.⁹ Был сделан вывод о том, что наиболее действенными стилями руководства линейных менеджеров стали те, в которых процесс «создания эффективных высокопроизводительных рабочих коллективов» основывался на большом внимании к потребностям работников. Менеджеры, устанавливавшие высокие производственные цели и демонстрировавшие поддержку подчиненных, исследователи охарактеризовали как *ориентированных на работников лидеров*, а менее эффективных руководителей — как *ориентированных на рабочие задания*. Для последних в качестве приоритетов выступало

проведение деловых совещаний, сохранение низкого уровня затрат и достижение высокой производительности, менее важными — ориентация на достижение цели и потребности сотрудников.

Координатная сетка лидерства

Полученные в Университете штата Огайо и Мичиганском университете результаты легли в основу разработанной Робертом Блэйком и Джейн Моутон (Техасский университет) двухмерной теории лидерства (так называемая **координатная сетка лидерства**).¹⁰ Двухмерная модель и пять из семи основных стилей руководства приведены на рис. 16.3. Каждая из осей сетки представляет собой 9-балльную шкалу, где единица означает низкий, а 9 — высокий уровень ориентации.

Стиль «управление командой» (9,9) считается наиболее эффективным в силу того, что выполнение рабочих задач основано на совместных усилиях членов организации. Стиль «управление загородным клубом» (1,9) означает, что основной акцент делается на потребности сотрудников, а не на результаты труда. «Осно-

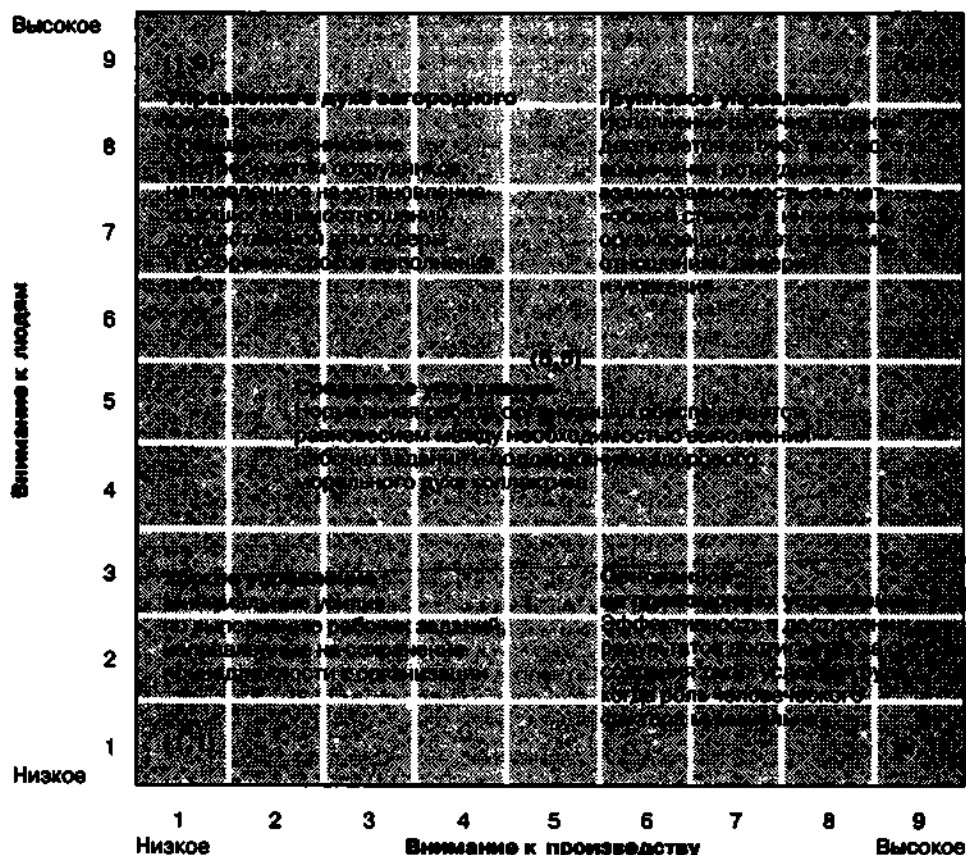


Рис. 16.3. Координатная сетка лидерства

Источник: Robert R. Blake, Anne Adams McCauley, «Leadership Dilemmas — Grid Solution» (Houston, Gulf, 1991), 29.

ванное на полномочиях управление» (9,1) возникает, когда менеджмент ориентируется прежде всего на эффективность операций. Стилль «срединное управление» (5,5) отражает равное внимание как к сотрудникам, так и к производственным проблемам. «Убогое управление» (1,1) означает отсутствие философии управления; направленные на поддержание межличностных отношений и выполнение рабочих заданий усилия менеджмента минимальны. Рассмотрим следующие примеры.

PAYCHEX, INC. И TIRES PLUS

[HTTP://WWW.PAYCHEX.COM](http://www.paychex.com)

[HTTP://WWW.TIRESPLUS.COM](http://www.tiresplus.com)

Том Голизано превратил ничем не примечательный бизнес в золотую жилу, предложив малым предприятиям услугу по аутсорсингу такой рутинной операции, как выдача заработной платы. Своих менеджеров Т. Голизано заставляет работать без отдыха. Он требует, чтобы клиентская база расширялась на 10% в год. Для этого каждый торговый представитель *Paychex* каждую неделю должен сделать 50 коммерческих звонков, провести восемь презентаций и заключить как минимум три сделки. Если продавец не укладывается в эти нормативы, долго он в компании не задерживается. Т. Голизано поддерживает армейскую дисциплину, требует, чтобы работники соблюдали строгие правила в отношении внешнего вида и поддерживали порядок на рабочем месте. Он гордится тем, как у него поставлено дело. В *Paychex* никто, даже топ-менеджеры, не имеет привилегий вроде служебного автомобиля или членства в загородном клубе. Те, кто соответствуют убийственным стандартам Т. Голизано, получают щедрое вознаграждение. Справедливости ради надо сказать, что текучесть кадров в компании невелика.

Сравните стиль Т. Голизано со стилем Тома Гегакса, который сам себя называет главным тренером *Tires Plus*, быстро развивающейся сети магазинов автомобильных шин. Т. Гегакс уверен, что людьми невозможно управлять так же, как управляют имуществом. Его принцип: обходиться с работниками так, как они должны обходиться с покупателями. Т. Гегакс лично ведет занятия в Университете *Tires Plus*, где работники учатся не только «переобувать» автомобили, но и повышать качество собственной жизни. Так, в компании ежемесячно проводятся занятия по здоровому образу жизни и правильному питанию. Курс «Балансировка личной шины» пользуется наибольшей популярностью у тех, кто стремится к балансу рабочей и личной жизни, а таких в компании большинство. Т. Гегакс следит и за тем, чтобы в магазинах всегда было чисто, светло и легко дышать, дабы людям было приятно работать. Он уверен, что это превращается в повышенное качество обслуживания. Работникам, равно как и покупателям, такой подход нравится. «Еще одна сеть магазинов покрышек никому не нужна, — говорит Т. Гегакс. — Зато всем нужна компания с новой бизнес-моделью, которая не делает разницы между служащими и покупателями».

Для стиля лидерства Т. Голизано характерна высокая концентрация на рабочих задачах и производстве и средняя, или даже низкая — на сотрудниках. Для стиля Т. Гегакса — повышенное внимание к людям и умеренное — к производству. Оба руководителя добились успеха, поскольку применяемые стили лидерства, пусть и совершенно разные, соответствуют обстоятельствам.

Ситуационные подходы

Проблемы взаимосвязи стилей руководства и конкретных рабочих ситуаций привлекают повышенное внимание исследователей. Разработка моделей лидерства

в различных обстоятельствах осуществляется в русле ситуационного подхода (модель Фреда Фидлера, ситуационная теория Пола Герси и Кеннета Бланчарда, теория «путь–цель» Мартина Эванса и Роберта Хауса и концепция субститутов лидерства).

Теория Ф. Фидлера

Теория Ф. Фидлера — одна из первых и весьма продуктивных попыток построить стройную систему, объединяющую стили руководства и организационные ситуации.¹¹ Основная идея проста: определение наиболее адекватного конкретным обстоятельствам стиля лидерства. Надлежащее соответствие обеспечивается путем диагностики стиля лидерства и организационной ситуации.

Стиль лидерства. Краеугольным камнем ситуационной теории Ф. Фидлера является ориентированность руководителя на взаимоотношения или на выполнение задачи. *Лидер, ориентированный на взаимоотношения*, прежде всего учитывает потребности сотрудников (что характерно и для описанного выше стиля внимания к подчиненным). *Ориентированный на задачу лидер* в первую очередь заинтересован в выполнении рабочих заданий (напоминает стиль «инициирования структуры»).

По Ф. Фидлеру стиль руководства определяется с помощью шкалы «наименее предпочитаемого сотрудника». Шкала НПС состоит из 16 противоположных прилагательных, расположенных по разные стороны 8-балльной шкалы. Вот некоторые используемые Ф. Фидлером в шкале НПС биполярные определения:

Открытый								Сдержанный
Придирчивый								Покладистый
Эффективный								Непродуктивный
Самоуверенный								Нерешительный
Угрюмый								Жизнерадостный

Если руководитель, описывая наименее предпочитаемого сотрудника, использует прилагательные с положительным значением, считается, что он ориентирован на взаимоотношения (заботливый, уважающий чувства других людей менеджер). И наоборот, если лидер использует преимущественно отрицательные определения, принято считать, что он уделяет основное внимание рабочим задачам.

Ситуация. Ситуации анализируются по трем параметрам: качество взаимоотношений руководитель—подчиненные, структура задачи и должностная власть. Каждый из них рассматривается с точки зрения лидера либо как благоприятный, либо как неблагоприятный.

1. *Взаимоотношения руководитель—подчиненный* — оценивается атмосфера в коллективе, отношение подчиненных к менеджеру. Если сотрудники доверяют лидеру, уважают его, уверены в нем, взаимоотношения руководитель—подчиненные оцениваются как хорошие.
2. *Структура задачи* отражает качество формулировки поставленного перед группой рабочего задания, необходимость выполнения специфических процедур и наличие ясных, четких целей. Монотонные, четко определенные

задачи (из разряда стоящих перед рабочими сборочного конвейера) имеют высокий уровень структуры. Креативные, плохо структурируемые задачи, например исследования и развитие или стратегическое планирование, характеризуются низким уровнем структуры. Когда структура задачи высока, ситуация рассматривается как благоприятная для руководителя; низкий уровень структуры означает более сложную ситуацию.

3. *Должностная власть* — это уровень формальной власти руководителя над подчиненными. *Большая должностная власть* предполагает, что менеджер имеет право планировать работу работников и управлять ею, оценивать их труд, поощрять и наказывать сотрудников. *Ограниченная власть* означает, что руководитель не имеет права оценивать работу подчиненных или поощрять их. Как благоприятная оценивается ситуация, когда менеджер обладает широкими должностными полномочиями, и наоборот.

Комбинация этих параметров позволяет идентифицировать восемь ситуаций лидерства (рис. 16.4). Ситуация I наиболее благоприятна для менеджера, так как имеют место хорошие взаимоотношения руководитель—подчиненные, рабочая задача структурирована, а лидер обладает широкими должностными полномочиями. Ситуация VIII наименее благоприятна для менеджера (плохие отношения руководитель—сотрудники, рабочая задача плохо структурирована, должностная власть ограничена). Остальные варианты описывают промежуточные ситуации.

Ситуационная теория. Ф. Фидлер проанализировал взаимосвязь между стилями руководства, степенью благоприятности ситуации и выполнением задачи коллективом и представил ее в виде зависимости (рис. 16.4). Лидеры, ориентированные на задачу, демонстрируют наиболее высокую эффективность либо в очень благоприятной, либо в очень неблагоприятной ситуации. Руководители, ориентированные на взаимоотношения, показывают наиболее высокие результаты в промежуточных ситуациях.

Ориентированный на задачу лидер чувствует себя в благоприятной ситуации «как рыба в воде», так как перед ним стоит четко сформулированная задача, отношения с сотрудниками «безоблачны», он наделен всеми необходимыми полномочиями. В данном случае менеджер обязан взять на себя ответственность и определить конкретные задания для сотрудников. Аналогично в случае, когда ситуация носит крайне неблагоприятный характер, руководитель должен структурировать задачу и, используя имеющиеся полномочия, скоординировать действия подчиненных. Поскольку в неблагоприятной ситуации взаимоотношения руководитель—подчиненные и так плохие, сильная ориентация на задачу не влияет на популярность лидера.

Успехи ориентированного на взаимоотношения лидера в промежуточных ситуациях обусловлены тем, что в такого рода обстоятельствах на первый план выходит умение общаться с людьми. В таких ситуациях лидер вызывает умеренную симпатию со стороны подчиненных, обладает определенной властью и может помочь в определении структуры задачи. Лидер с развитыми межличностными навыками способен создать в коллективе позитивную атмосферу, что будет способствовать улучшению взаимоотношений, прояснению структуры слабо структурированной задачи и применению должностной власти.

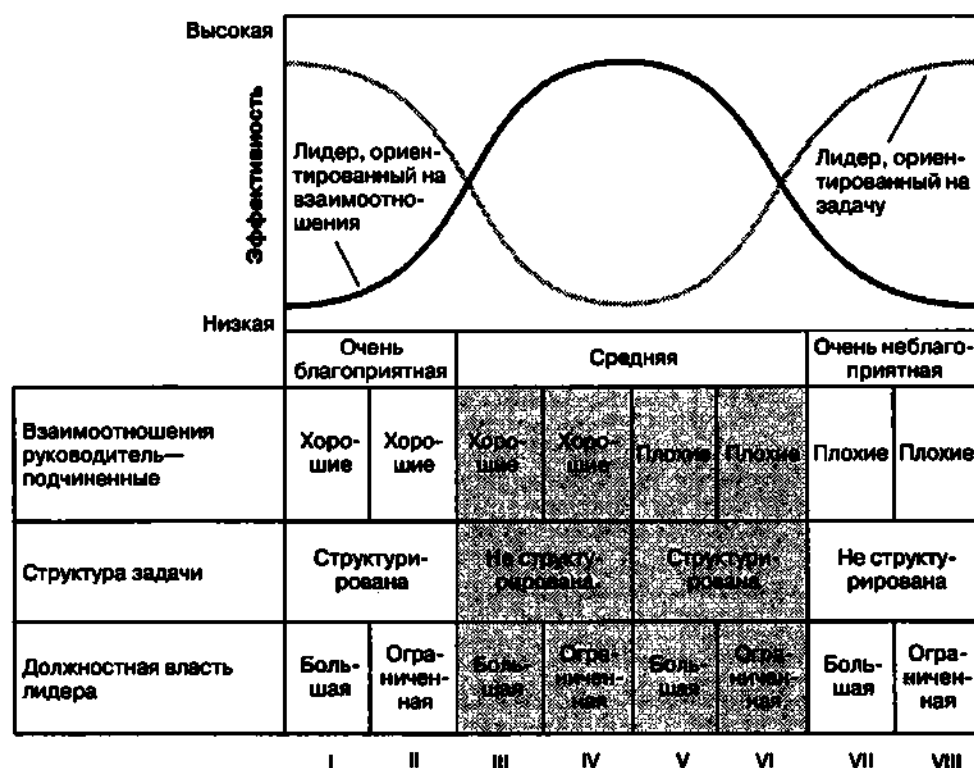


Рис. 16.4. Соответствие лидера и ситуации по Ф. Фидлеру

Источник: Fred E. Fiedler, «The Effects of Leadership Training and Experience: A Contingency Model Interpretation», *Administrative Science Quarterly* 17, 1972, 455.

С точки зрения руководителя практическое использование ситуационной теории Ф. Фидлера предполагает, во-первых, определение собственного стиля лидерства (ориентация на взаимоотношения или на задачу) и, во-вторых, диагностику ситуации (благоприятны или неблагоприятны существующие взаимоотношения руководитель—подчиненные, структура задачи и должностная власть).

Выбор адекватной ситуации стиля руководства, как правило, приводит к повышению показателей прибыльности и производительности. С другой стороны, неадекватный ситуации стиль лидерства может стать причиной проблем, как показывает следующий пример.

КОМПАНИЯ **PLASTIC LUMBER COMPANY**

[HTTP://WWW.PLASTICLUMBER.COM](http://www.plasticlumber.com)

Алан Роббинс намеренно расположил свою фабрику в районе г. Акрона, штат Огайо, имеющем дурную репутацию. Он считает себя просвещенным работодателем и хочет давать людям — даже тем, кто серьезно оступился в своей жизни, — шанс показать себя с лучшей стороны. На фабрике *Plastic Lumber Company*, занима-

ющейся переработкой пластиковых бутылок из-под молока и лимонада в строительные материалы, имитирующие изделия из дерева, работает около 50 человек.

Создавая компанию, А. Роббинс хотел быть одновременно и начальником, и другом для своих рабочих. Время от времени он в конце смены предлагал всем холодное пиво, предоставлял выгодные кредиты тем, кто крайне нуждался в деньгах. Он делал упор на работу в командах и много времени тратил на осуществление предлагаемых рабочими идей. Идею проверки рабочих на употребление наркотиков А. Роббинс отверг сразу: отчасти потому, что она влечет за собой дополнительные затраты, отчасти потому что это — признак недоверия компании к работникам. Да он и представить не мог, чтобы кто-то из его рабочих явился на работу пьяным или в состоянии наркотического опьянения, все-таки им приходится иметь дело с опасными механизмами.

Но он ошибался. Ориентированный на взаимоотношения стиль А. Роббинса не подходил для ситуации в *Plastic Lumber Company*. Неквалифицированные рабочие, многие из которых жили в бедных районах — где еще быть наркотикам, как не там! — оказались не готовы к той свободе, что предложил А. Роббинс. Рабочие часто прогуливали или опаздывали на работу без какого-либо предупреждения, создавали неофициальные иерархии, устраивали драки прямо в цехах. Чаша терпения А. Роббинса переполнилась в тот момент, когда один из рабочих появился на фабрике нетрезвым и явно нарывался на неприятности. После этого директор оставил свою идею дружбы. «Мне бы уследить, чтоб они хоть на работу являлись», — говорит он.

А. Роббинс как руководитель не добился успеха, так как в неблагоприятной ситуации применял ориентированный на взаимоотношения стиль лидерства. Ввиду тяжелой жизненной ситуации многие из нанятых им рабочих привыкли никому не верить, поэтому и не сложились отношения руководитель-подчиненные. Формально А. Роббинс обладал большой властью, но многие рабочие не отличались ни культурой труда, ни уважением к власти. Для них отсутствие строгих правил, «контроля» со стороны главы компании стало признаком слабости власти. Поначалу они думали, что с таким руководством им все сойдет с рук. Теперь А. Роббинс пропагандирует стиль, более ориентированный на задачу. В частности, в компании вводится всесторонний свод правил и процедур, а все новые работники в обязательном порядке проходят проверку на наркотики.

Итак, Ф. Фидлер выходит за рамки отдельно взятых стилей лидерства и анализирует конкретные обстоятельства. Его модель демонстрирует, что соответствие стиля руководства и рабочей ситуации способствует повышению производительности. К недостаткам данной модели, как правило, относят следующие. Представляется неоправданным упрощением использование в качестве критерия оценки ориентации менеджера на взаимоотношения или на задачу шкалы НПС. Не вполне ясна оценка действия модели Ф. Фидлера во времени. Например, если ориентированный на задачу лидер оказывается в неблагоприятной ситуации и успешно ее разрешает, существует вероятность того, что организационные обстоятельства изменятся в лучшую сторону и возникнет благоприятная для управления ситуация. Таким образом, у руководителя есть два выхода: изменить свой стиль лидерства или изменить ситуацию. А. Роббинс из *Plastic Lumber Company* выбрал первый путь и переключился на стиль, ориентированный на задачу, хотя по природе явно ориентирован на взаимоотношения.

Ситуационная теория П. Герси и К. Бланчарда

Ситуационная теория руководства является развитием описанных нами выше бихевиористских воззрений, которые обобщаются в концепции координатной сетки лидерства (рис. 16.3). Но, в отличие от авторов предшествующих концепций, П. Герси и К. Бланчард уделяют особое внимание характеристикам подчиненных менеджера, отмечая, что степень готовности сотрудников к выполнению рабочих задач варьируется в широких пределах. Сотрудники с низким уровнем готовности, в силу слабых способностей к обучению или ненадежности, нуждаются в ином стиле руководства, нежели работники с высоким уровнем готовности, определенными квалификацией, навыками, уверенностью в собственных силах и желанием трудиться.¹²

Согласно ситуационной теории, руководитель может применить один из четырех стилей, возникающих из сочетания поведения, ориентированного на взаимоотношения (внимание к людям), и поведения, ориентированного на выполнение задач (внимание к производству), — аналогичных тем, что представлены на рис. 16.3. *Директивный* стиль отражает повышенное внимание к производству и пониженное — к людям. Данный стиль предполагает выдачу четких инструкций относительно того, как выполнять ту или иную задачу. *Убеждающий* стиль связан с высоким вниманием и к людям, и к производству. Применяющий такой подход руководитель объясняет свои решения и дает подчиненным возможность задавать вопросы и вникать в суть задачи. Следующий стиль поведения руководителя — *участвующий* — объединяет в себе повышенное внимание к людям и низкое внимание к производству. Руководитель делится с подчиненными своими идеями, дает им возможность участвовать в принятии решений, сам при этом выступает в роли помощника. Четвертый стиль, *делегированный*, отражает низкое внимание к производству и к людям. Применяющий такой стиль лидер почти не предлагает ни инструкций, ни поддержки. Вся ответственность за принятие решений и их реализацию возлагается на подчиненных.

Теория П. Герси и К. Бланчарда предписывает выбирать тот стиль, что наиболее соответствует уровню готовности подчиненных, т. е. степени их образованности, владения навыками, самоуверенности, отношению к работе. Уровень готовности подчиненных может быть низким, умеренным, высоким и очень высоким.

Низкий уровень готовности. При низком уровне готовности, когда работники неквалифицированы, обладают малым опытом, ненадежны или не желают нести ответственность за выполнение работы, наиболее уместен директивный стиль. Когда один или более подчиненных проявляют низкий уровень готовности, лидер должен быть очень конкретен. Необходимо говорить работникам, что конкретно они должны делать, как и когда.

Умеренный уровень готовности. Для руководства работниками с умеренным уровнем готовности лучше всего подходит убеждающий стиль. Такие работники могут, например, не иметь достаточного образования или опыта, но демонстрировать уверенность в своих силах, способности, заинтересованность и желание трудиться. Убеждающий стиль предполагает направление подчиненных, но не простое инструктирование, а такое, чтобы у них оставалась возможность внести свой вклад.

Высокий уровень готовности. Когда подчиненные демонстрируют высокий уровень готовности, эффективен участвующий стиль. Такие подчиненные могут

обладать необходимым образованием, опытом работы и навыками, но полностью на них положиться нельзя, поэтому кое-какой надзор со стороны руководителя все же требуется. Участвующий стиль позволяет лидеру направлять развитие подчиненных, выступать в роли помощника и консультанта.

Очень высокий уровень готовности. Если подчиненные имеют очень высокий уровень образования, опыта и готовности к принятию на себя ответственности за выполнение работы, может применяться делегирующий стиль. Подчиненные готовы к самостоятельной работе, поэтому руководитель может делегировать им право принимать и осуществлять решения. Лидер ставит цель и наделяет подчиненных достаточными для ее достижений полномочиями, а они сами решают, как добиться необходимого результата.

Подведем итог. Директивный стиль руководства в наибольшей степени соответствует низкой готовности сотрудников, которые не способны или не желают брать на себя ответственность за решение рабочих задач. Убеждающий и участвующий стили могут применяться в тех случаях, когда уровень готовности подчиненных оценивается как умеренный–высокий, делегирующий стиль — для работников с очень высокой степенью готовности. Модель П. Герси и К. Бланчарда представляется более простой для понимания, чем модель Ф. Фидлера, однако в нее включены только характеристики подчиненных, и не оговариваются особенности ситуаций. В соответствии с ней руководитель должен оценить своих сотрудников и выбрать необходимый стиль лидерства. Например, Фил Хэганс, владелец двух закусочных *McDonald's* в северной части Хьюстона, применяет разные стили руководства по мере роста готовности работников. Он нанимает на работу молодых людей, которые, как правило, не имеют трудового стажа. Обучение начинается в первый же день с подробного инструктажа о должностных обязанностях и форме одежды. По мере профессионального роста новых сотрудников и роста доверия к ним, Ф. Хэганс постепенно переходит к участвующему стилю руководства. Следует признать, что, планомерно повышая уровень готовности молодых работников, Ф. Хэганс добился большого успеха. Однако если бы на их месте оказались люди, всю жизнь проработавшие в мире бизнеса, а теперь подрабатывающие на пенсии, пришлось бы, вероятно, применить иной подход.

Теория «путь—цель»

К семейству ситуационных теорий относится и теория «путь—цель», в соответствии с которой лидер несет непосредственную ответственность за повышение мотивации подчиненных к достижению их личных и организационных целей.¹³ Как показано на рис. 16.5, руководитель воздействует на мотивацию подчиненных: 1) разъясняя им возможные способы достижения доступного вознаграждения, 2) увеличивая ценное, желаемое для сотрудников вознаграждение. Разъяснение способа получения вознаграждения предполагает, что в процессе совместного труда лидер помогает работникам усваивать образцы поведения, которые ведут к успешному выполнению задач и адекватному вознаграждению. Увеличение вознаграждения означает, что руководитель идентифицирует наиболее ценные для сотрудника виды вознаграждения, его систему приоритетов (внутреннее удовлетворение от процесса труда, денежное поощрение, повышение в должности). Задача лидера состоит в обеспечении увеличения совокупного персонального вознаграждения.



Рис. 16.5. Роль руководителя в модели «путь—цель»

Источник: Bernard M. Bass, «Leadership: Good, Better, Best», *Organizational Dynamics* 13, Winter 1985, 26–40.

граждения сотрудников за выполнение рабочих заданий, совместном определении «кратчайших путей» его получения и облегчении «движения по ним». В отличие от теории Ф. Фидлера, которая исходит из необходимости трансформации стиля руководства в зависимости от обстоятельств, модель «путь—цель» предполагает, что усилия лидера и работника приводят к изменению обстановки.

Поведение руководителя. В соответствии с теорией «путь—цель» поведение руководителя может характеризоваться как поддерживающий, директивный, ориентированный на достижение цели стиль или стиль участия в управлении.

Поддерживающее лидерство означает, что руководитель демонстрирует заботу о благополучии и личных потребностях подчиненных, держит себя открыто и дружелюбно, доступен для сотрудников, создает атмосферу сплоченной команды, относится к работникам как к равным, как к коллегам. Данный тип лидерства напоминает рассмотренный нами ранее стиль «внимания к подчиненным».

Директивное лидерство имеет место в тех случаях, когда лидер дает подчиненным точные указания по исполнению рабочих заданий. Менеджер планирует

работу, устанавливает графики ее исполнения, цели и стандарты поведения, жестко контролирует соблюдение правил и выполнение распоряжений. Директивное руководство напоминает стиль «инициирование структуры».

Руководители, придерживающиеся *участвующего стиля*, побуждают сотрудников высказывать в процессе принятия решений свои мнения и вносить предложения, советуются с подчиненными по различным рабочим проблемам. Менеджеры приветствуют коллективные обсуждения проблем и внесение письменных предложений по их устранению.

Менеджеры, *ориентированные на достижение цели* ставят перед подчиненными четкие перспективные цели, всем своим поведением подчеркивают важность достижения высоких результатов труда. Лидеры этого типа демонстрируют уверенность в своих подчиненных, помогают им осваивать приемы и навыки, необходимые для покорения самых высоких «вершин».

Рассмотренные нами типы поведения руководителей, в отличие от теории Ф. Фидлера, никак не связываются с характерными чертами лидеров. Скорее, речь идет об образцах поведения, которые, в зависимости от ситуации, может демонстрировать любой менеджер.

Определяющие ситуацию обстоятельства. В теории «путь—цель» учитываются два важных ситуационных фактора: 1) личностные особенности членов коллектива и 2) рабочая обстановка. Личностные характеристики подчиненных включают способности, квалификацию, потребности и мотивацию подчиненных. Если работник имеет низкий уровень квалификации, не отличается особыми способностями, менеджер должен обеспечить ему дополнительное обучение, что позволит добиться повышения результатов труда. Если подчиненный сосредоточен в основном на себе, для повышения его мотивации лидеру необходимо использовать поощрительные меры. Если сотрудники нуждаются в четком руководстве и проявлении власти, им требуется руководитель, отдающий конкретные указания, руководитель директивного типа. С другой стороны, специалисты широкого профиля, профессионалы нуждаются в большей свободе и самостоятельности, а наиболее высокую отдачу обеспечивает стиль участия в управлении.

Рабочую обстановку определяет степень структурированности задачи, природа формальной системы власти и сам рабочий коллектив. Под структурированностью задачи (как и в теории Ф. Фидлера) понимается четкость ее определения, точность описания рабочих заданий и процессов. Под природой официальной системы власти понимается объем законных полномочий менеджеров и уровень регулирования поведения служащих посредством правил и установок организации. Показатели рабочего коллектива — это образовательный уровень подчиненных и качество взаимоотношений между ними.

Использование вознаграждения. Напомним, что руководитель обязан разъяснять работникам систему вознаграждения, используя ее для повышения мотивации к труду и удовлетворения потребностей сотрудников. В некоторых ситуациях выполнение задания и получение вознаграждения требует от лидера оказания подчиненным помощи в приобретении необходимых рабочих навыков, укрепления уверенности. В других случаях для удовлетворения специфических потребностей подчиненных менеджер может ввести новые формы поощрения и вознаграждения.

На рис. 16.6 приведены четыре примера различного поведения руководителя в определенных ситуациях. Когда подчиненный не уверен в себе, необходимую социальную поддержку, стимулирующую сотрудника к усвоению обязательных для выполнения заданий и получения вознаграждения образцов поведения, обеспечивает поддерживающий стиль руководства. Во второй ситуации сотрудник не вполне четко осознает поставленную задачу, да и работает он недостаточно интенсивно. Здесь наиболее целесообразен директивный стиль, когда менеджер отдает работнику четкие распоряжения, разъясняет задачу и пути получения вознаграждения. В третьем случае сотруднику неинтересна поставленная задача, следовательно, менеджер, в соответствии с ориентированным на задачи стилем, формулирует для него более высокие цели, «освещает» ведущие к получению поощрения «дороги». Когда же некорректным оказался выбор вознаграждения, изменение ситуации предполагает применение стиля участия в управлении. Совместное обсуждение потребностей подчиненного позволяет лидеру идентифицировать наиболее ценный вид вознаграждения. Во всех четырех случаях соответствующий текущей ситуации стиль поведения руководителя способствует повышению показателей труда сотрудника (либо посредством прояснения возможного вознаграждения, либо за счет изменения его вида).

Пат Келли, основатель и исполнительный директор *PSS World Medical* — компании, специализирующейся на производстве и дистрибуции медицинских



Рис. 16.6. Теория «путь—цель» о возможных рабочих ситуациях и адекватном поведении руководителя

Источник: Gray A. Yukl, «Leadership in Organizations», (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice, 1981), 146–152.

товаров — нанимает на работу людей, демонстрирующих стремление к победе, и своим ориентированным на достижения лидерством поддерживает в них эту мотивацию.

КОМПАНИЯ PSS WORLD MEDICAL

[HTTP://WWW.PSSWORLDMEDICAL.COM](http://www.pssworldmedical.com)

Пат Келли свято верит, что перед работниками необходимо ставить амбициозные цели. Он периодически ставит все более высокие финансовые цели, всякий раз бросая новый вызов работникам. Он знает, что рабочее рвение стимулирует не просто достижение очередной цели, а победа. При этом П. Келли обеспечивает своих людей всем необходимым для победы, в том числе и высоким вознаграждением. Ежегодно на обучение сотрудников отчисляется примерно 5% фонда заработной платы. Благодаря этому работники получают знания и навыки, без которых успех невозможен. Также в компании принята политика выдвижения изнутри. Возможность для обучения и продвижения по служебной лестнице открывает и ротация кадров (перевод работников в новые подразделения и на новые должности). Если работник не приживается на своей должности, компания помогает ему найти другой путь к успеху.

Важную роль в лидерстве П. Келли играет открытое общение с подчиненными. Чтобы работники могли достичь высокой цели, они должны знать, в чем заключается их роль и вклад в результат. Открытое управление — краеугольный камень корпоративной культуры. П. Келли уверен, что успех возможен лишь тогда, когда работники осведомлены о реальных результатах и о своем вкладе в их достижение. Высокие цели, обучение, открытая компания — и вот результат: в *PSS World Medical* полно людей, каждый из которых мыслит и действует как заправский глава компании. Кстати, у каждого водителя имеются визитные карточки, на которых под именем так и написано: «директор». Как говорит сам П. Келли, «директор — это тот, кто стоит перед покупателем».

Стиль лидерства П. Келли (ориентация на достижение цели) эффективен потому, что сотрудники компании — профессионалы, люди с развитой мотивацией — живут своей работой, ответственностью и признанием. Возможно, теория «путь — цель» более сложна, чем ранее рассмотренные нами концепции. Но идея соответствия четырех типов поведения руководителя различным ситуациям способствует разработке менеджерами новых методов мотивации подчиненных.

Субституты лидерства

В центре внимания приверженцев ситуационных подходов к проблеме руководства — стили лидерства, характеристики подчиненных и текущие обстоятельства рабочей среды. Но в некоторых случаях значение ситуационных переменных возрастает настолько, что они заменяют или нейтрализуют необходимость руководства.¹⁴ Сторонники подхода, который мы будем рассматривать, поставили целью идентифицировать организационные условия, в которых руководящий стиль не имеет значения или в нем нет необходимости.

В табл. 16.2 представлены ситуационные переменные, которые делают возможным появление субститутов или нейтрализаторов особенностей руководства. **Субституты** лидерства делают ненужным или лишним руководство менеджера. Например, высокопрофессиональные сотрудники, прекрасно осознающие то, как они будут выполнять поставленные перед ними задачи, не нуждаются в лидере,

Таблица 16.2
Субституты и нейтрализаторы лидерства

Переменная		Лидерство, ориентированное на задачу	Лидерство, ориентированное на сотрудников
Организационные переменные:	Сплоченность коллектива	Заменяет	Заменяет
	Формализация	Заменяет	Не влияет
	Жесткость	Нейтрализует	Не влияет
	Ограниченная должностная власть	Нейтрализует	Нейтрализует
	Физическая удаленность	Нейтрализует	Нейтрализует
Характеристики рабочих задач:	Высоко структурированная задача	Заменяет	Не влияет
	Автоматическая обратная связь	Заменяет	Не влияет
	Внутреннее удовлетворение	Не влияет	Заменяет
Характеристики коллектива:	Профессионализм	Заменяет	Заменяет
	Обучение/опыт	Заменяет	Не влияет

занятом структурированием рабочих заданий («иницирование структуры») или указывающем им, что следует делать. **Нейтрализаторы** препятствуют руководителю продемонстрировать определенные образцы поведения. Например, если должностные полномочия лидера ограничены или он географически удален от подчиненных, его возможности руководства подчиненными существенно уменьшаются.

Представленные в табл. 16.2 ситуационные переменные включают характеристики коллектива, особенности задач и организационные особенности. Например, если подчиненные менеджера имеют высокую квалификацию и опыт, стиль руководства не имеет особого значения. Сотрудники не нуждаются в директивах лидера или выражении им признания. Рассматривая особенности характеристик задач, следует отметить, что высокая структуризация рабочих заданий успешно заменяет ориентированный на задачи стиль руководства, а задания, соответствующие уровню исполнителей — ориентированное на сотрудников лидерство. Что касается организационных характеристик, то сплоченность коллектива выступает субститутутом обоих стилей руководства. Формальные правила и процедуры заменяют ориентированное на задачу лидерство, а географическая удаленность лидера и сотрудников нейтрализует оба стиля руководства.

Информация о представленных в табл. 16.2 переменных позволяет менеджерам избежать ошибок в выборе стиля руководства. Руководитель должен выбрать стиль, дополняющий ситуацию в организации. Например, для банковских кассиров рабочая ситуация характеризуется высоким уровнем формализации, жестким графиком и высоко структурированными задачами. Следовательно,

ориентированный на задачи стиль руководства нецелесообразен, так как структуризацию заданий и рабочие процессы обеспечивает организация в целом. Старший кассир должен придерживаться ориентированного на сотрудников стиля. Другой пример. Если степень сплоченности коллектива или подготовка сотрудников компании соответствуют социальным потребностям работников, организационные переменные благоприятствуют ориентации руководителя на задачи.

Лидерство при осуществлении изменений

В гл. 1 мы определили, что менеджмент включает функции лидерства, планирования, организации и контроля. Но последние работы по проблемам руководства вводят в это понятие нечто большее: наличие у менеджеров качеств, побуждающих и мотивирующих людей работать лучше своего нормального уровня. Лидерство особенно важно в компаниях, работающих в условиях изменчивой среды. Руководителям многих организаций приходится пересматривать свои взгляды практически на все аспекты ведения бизнеса. Того требуют растущие запросы потребителей, необходимость мотивировать работников и удовлетворять их ожидания, сохранять конкурентоспособность в глобальной, информационной среде бизнеса. Некоторые, как уже говорилось в гл. 2, применяют методы э-бизнеса и превращаются в обучающиеся организации, сама сущность которых предполагает постоянные изменения и адаптацию.

Исследования показывают, что некоторые стили лидерства отличаются повышенной эффективностью с точки зрения осуществления изменений в организациях. Особенно выделяются два из них: харизматический и трансформационный стили. Рассмотрим эти стили в сравнении с *транзакционным лидерством*. Действия *транзакционных лидеров* состоят в разъяснении подчиненным характера рабочих заданий и поставленных задач, создании структур, обеспечении вознаграждения и проявлении внимания к подчиненным, удовлетворении их социальных потребностей. Сильная сторона транзакционных руководителей — реализация функций управления. Они трудолюбивы, терпеливы и обладают ясным мышлением, гордятся хорошо налаженной эффективной работой. Как правило, транзакционные лидеры делают упор на безличные аспекты процесса труда — планы, графики и бюджет. У них высоко развито чувство долга перед организацией и необходимости соблюдения установленных в ней норм и ценностей. Транзакционное лидерство важно для всех организаций, однако при осуществлении изменений требуется иной подход к руководству.

Харизматические лидеры и видение

Харизматические лидеры по своим возможностям превосходят транзакционных руководителей. Харизму называют «огнем, продуцирующим в последователях энергию и преданность, результаты которых превышают стандартный продукт должностных обязанностей». Харизматический лидер способен вдохновлять и мотивировать сотрудников к деятельности, интенсивность которой превышает обычный уровень, несмотря на возможные препятствия. При таком подходе работники ставят цели отдела или организации выше собственных интересов. Источниками влияния харизматических лидеров обычно являются: 1) четкое, разделяемое сотрудниками, видение будущего; 2) создание системы корпоратив-

ных ценностей, которые поддерживают все работники организации; 3) взаимное доверие лидера и подчиненных. В сравнении с транзакционными руководителями, действия харизматического лидера менее предсказуемы. Он создает атмосферу перемен, им овладевают идеи, которые возбуждают, стимулируют и заставляют людей не щадя сил стремиться к достижению высоких целей.

Харизматические лидеры, как правило, обладают искусством доносить свое видение до подчиненных. Они обращаются к сердцам работников. Такие руководители не замыкаются на текущей ситуации, а смотрят в будущее и передают свое видение другим. Видение — это привлекательная, идеальная картина будущего, труднодостижимого, но возможного. Например, Лоррейн Монро, директор школы им. Фредерика Дугласа, расположенной в Гарлеме, «заразила» учителей, учеников и их родителей своим видением: она вознамерилась превратить школу из одной из худших в одну из лучших в Нью-Йорке. Когда она стала директором, школа «славилась» насилием, плохой посещаемостью и низкой результативностью. Пятью годами позже оценки учеников школы Ф. Дугласа стали одними из самых высоких в городе, а 96% ее выпускников поступили в колледжи.

Харизматические лидеры оказывают эмоциональное влияние на подчиненных, выступают за некую идею, имеют собственное видение будущего и способны передать его сотрудникам, мотивировать их к действиям, направленным на реализацию общей идеи. Во вставке «Из первых уст» приведен небольшой тест, который поможет вам идентифицировать ваши задатки к харизматическому лидерству.

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

А ВЫ ХАРИЗМАТИЧЕСКИЙ ЛИДЕР?

Представьте себе, что вы возглавляете крупный отдел компании. Насколько важны были бы для вас следующие виды деятельности? Если вы разделяете приведенные ниже утверждения, отвечайте «да», в противном случае — «нет».

1. Помощь подчиненным, разъяснение им целей и путей их достижения.
2. Объяснение сотрудникам смысла задач и общих целей.
3. Поддержка в своевременном выполнении рабочих заданий.
4. Разработка новых товаров или услуг.
5. Использование в качестве руководства к решению проблем политики и процедур организации.
6. Пропаганда нетрадиционных взглядов и ценностей.
7. Денежное вознаграждение подчиненных за достижение высоких показателей в труде.
8. Требование уважения со стороны каждого члена организации.
9. Самостоятельное выполнение важных заданий.
10. Предложение новых нестандартных путей решения задач.
11. Выражение доверия сотрудникам, хорошо выполняющим свои задания.
12. Требование преданности лично себе и организации.
13. Установление рабочих процедур, обеспечивающих устойчивую деятельность организации.
14. Использование как одного из средств мотивации сотрудников ваших идей.
15. Установление разумных ограничений на новые подходы.
16. Демонстрация социального неконформизма.

Под четными номерами — образцы поведения, характерные для харизматических лидеров. Руководители этого типа лично участвуют в формировании идей, целей и возглавляют управление организационными переменами, в поиске новых путей решения проблем они опираются скорее на интуицию. Поведенческие стереотипы под нечетными номерами соответствуют традиционному, или так называемому транзакционному, лидерству. Такие менеджеры реагируют на проблемы организации в безличной манере, принимают рациональные решения и координируют работу подчиненных. Если вы в большей степени согласны с приведенными под четными номерами утверждениями, возможно, вы, — харизматический лидер.

Источник: *Bernard M. Bass*, «Leadership and Performance beyond Expectations, New York: Free Press», 1985; *Lawton R. Burns and Selwyn W. Becker*, «Leadership and Managership», in «Health Care Management», ed. S. Shortell and A. Kaluzny (New York: Wiley, 1986).

К числу харизматических лидеров относятся Мать Тереза, Мартин Лютер Кинг, Майкл Джордан, Адольф Гитлер, Усама Бен-Ладен. Харизма может использоваться для достижения как позитивных, выгодных обществу результатов, так и в своекорыстных целях для введения в заблуждение, манипулирования, эксплуатации других людей. Участие харизматических лидеров в решении организационных проблем, направленное на обеспечение потребностей всей группы, а не на удовлетворение их собственных эмоциональных нужд, делает их мощным, позитивным двигателем организационных перемен.

Трансформационные лидеры

Трансформационные лидеры во многом напоминают харизматических лидеров, но отличаются особыми способностями во внедрении инноваций и осуществлении изменений, так как хорошо сознают нужды и опасения подчиненных, помогают им взглянуть на старые проблемы по-новому, не желают мириться с положением «статуса-кво». Трансформационные лидеры создают значительные перемены как в своих подчиненных, так и в организациях. Они способны возглавить процесс изменений в организационной миссии, стратегии, структуре и культуре, осуществить инновации в спектре выпускаемых товаров и применяемых технологий. В своей деятельности трансформационные лидеры опираются не только на «писанные» правила и материальные стимулы, но и на такие факторы, как мировоззрение, общие ценности и идеи, придают большое значение созданию общей платформы для привлечения подчиненных на свою сторону.

Хороший пример трансформационного лидерства являет собой Ричард Ковашевич, под руководством которого банк *Northwest* (ныне *Wells Fargo & Co.*) стал четвертым по величине в США. Р. Ковашевич известен радикальными заявлениями вроде «банковская деятельность необходима, банки — нет». Это он «заразил» коллег идеей превращения компании в «супермаркет финансовых услуг», что сейчас и происходит. Мотивация работников осуществляется, в том числе, при помощи таких слоганов, как «Доля ума плюс доля сердца равняется доле рынка». Кто-то назовет это дешевым трюком, но Р. Ковашевичу и его работникам все равно. Дело не в слоганах, а в том, что за ними стоит. Работники вкладывают в свое дело душу и сердце и получают за это вознаграждение. Р. Ковашевич постоянно напоминает сотрудникам, что только благодаря их усилиям *Wells Fargo* может добиться успеха.

Лидерство в современных условиях

Концепция лидерства изменяется еще и потому, что в современных организациях и во внешней среде происходят кардинальные перемены. Глобализация, э-коммерция, виртуальные организации и дистанционная работа, изменение приоритетов и ожиданий работников, растущее многообразие рабочей силы — все это накладывает свой отпечаток на теорию и практику лидерства. В этой связи особую внимания заслуживают четыре аспекта: новая концепция лидерства 5-го уровня, женский стиль лидерства, виртуальное лидерство и сервисное лидерство.

Лидерство 5-го уровня. Группа из 22 ученых во главе со Стивом Коллинзом в течение пяти лет проводила исследование, в результате которого была установлена критическая значимость так называемого *лидерства 5-го уровня* в превращении компаний из «просто хороших» в «действительно великие». Как показано на рис. 16.7, лидерством 5-го уровня называется высший уровень иерархии лидерских способностей. Ключевая характеристика таких лидеров — практически полное отсутствие эго, направленности на собственное «я». В отличие от распространенного стереотипа великого лидера как «великого человека» с развитым эго и большими амбициями, лидеры 5-го уровня на вид скромны и непретенциозны. Ответственность за ошибки, слабые результаты и провалы они берут на себя, а в случае успеха возможность купаться в лучах славы предоставляют другим. Например, Джозеф Куллман III, бывший глава *Philip Morris*, отказывался признавать свои заслуги в долговременном успехе компании, считая главными героями своих коллег, последователей и предшественников.

Уровень 5: Лидер 5-го уровня

Скромный и профессиональный, создает организацию, способную долгое время оставаться действительно великой

Уровень 4: Эффективный руководитель

Создает всеобщую преданность четкому и привлекательному лидерству; стимулирует людей на высокопроизводительную работу

Уровень 3: Компетентный менеджер

Составляет планы и организует людей для производственного и эффективного преследования целей

Уровень 2: Активный член команды

Вносит вклад в достижение целей команды, эффективно работает с другими членами группы

Уровень 1: Способный работник

Продуктивный сотрудник, самостоятельно применяет свои способности, знания, навыки

Рис. 16.7. Пятиуровневая иерархия лидерских способностей

Источник: «The Level 5 Leadership Hierarchy» из *Jim Collins*, «Great to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't». Публикуется с разрешения HarperCollins Publishers, Inc.

Но, несмотря на всю свою скромность, лидеры 5-го уровня готовы решительно на все, что необходимо для достижения великого и устойчивого результата. Они чрезвычайно честолюбивы, но амбиции эти направлены не на них самих, а на организации, честь которых они защищают. Особенно ярко это проявляется в том, как такие лидеры готовят себе замену. Лидеры 5-го уровня создают в организациях сплоченные коллективы лидеров, чтобы и после их ухода компания могла процветать и становиться еще сильнее. Эгоцентричные лидеры, напротив, могут быть тайные заинтересованы в провале компании, ведь если после их ухода дела пойдут из рук вон плохо, это только подчеркнет их заслуги. Такие руководители создают организации «с одним гением и тысячей помощниками». В отличие от них лидеры 5-го уровня создают организации с большим числом сильных лидеров, способных занять высший пост и стать продолжателем достигнутого успеха. Такие лидеры стремятся к тому, чтобы каждый член организации полностью раскрывал свой потенциал.

Женский стиль лидерства. Пониженное внимание к личным амбициям и повышенное — к развитию других людей также характерно для многих лидеров-руководителей. Исследования показывают, что женский стиль лидерства особенно хорошо подходит для современных организаций. Так, в одном из исследований было установлено, что по оценкам за фактические результаты деятельности со стороны коллег, подчиненных и начальства женщины-менеджеры заметно опережают мужчин в таких способностях, как мотивация других, коммуникация и умение слушать.

Данный подход носит название **интерактивного лидерства**. Такой руководитель заботится о достижении консенсуса, участии в работе всех членов коллектива, а источником влияния становятся взаимоотношения, а не должностные полномочия и власть. Например, Нэнси Хоторн, бывший финансовый директор *Continental Cablevision Inc.*, считала, что ее роль как лидера заключается в делегировании полномочий, в повышении эффективности подчиненных. «Я была регулятором, тренером и помощником в одном лице, — говорит она. — Я стремилась создать отдел, который бы кипел и бурлил работой.» Следует заметить, что мужчины тоже могут быть интерактивными лидерами. В современных условиях характеристики интерактивного лидера одинаково важны для всех руководителей — как мужчин, так и женщин. Из вставки «Мастера менеджмента» вы узнаете о том, как менеджер-мужчина сумел улучшить свои навыки, научившись некоторым качествам интерактивного лидерства, таким как сдержанность, участие, построение взаимоотношений и забота о людях.

МАСТЕРА МЕНЕДЖМЕНТА

ЭНДИ ПИРСОН: ПРЕВРАЩЕНИЕ ИЗ МЕНЕДЖЕРА В ЛИДЕРА

Когда Энди Пирсон возглавлял компанию *PepsiCo*, журнал «Fortune» включил его в десятку самых «трудных» боссов США. Он славился своим брутальным стилем управления и бесконечными, невероятно высокими требованиями к подчиненным. Теперь, 20 лет спустя, он председательствует в *Tricorn Global Restaurants*. За это время Э. Пирсон, хоть он и по-прежнему считается человеком непростым, понял одну вещь: требования высоких стандартов не обязательно должны причинять страдания тем, к кому эти требования предъявляются. Если раньше основными

чертами его руководства были запугивание и неприятные сюрпризы для подчиненных, то теперь им на смену пришли сдержанность, уважение и бескорыстная забота о людях.

Превращение Э. Пирсона из менеджера в лидера началось в тот момент, когда он задался вопросом: как по-настоящему раскрыть способности всех, кто работает в организации? Он обратил внимание на то, что его коллега Дэвид Новак (теперь он занимает пост исполнительного директора *Tricorn*) относится к работникам с теплотой, персональным вниманием и тем самым заряжает их энергией. Он заметил, как работники чуть ли не рыдают от счастья, услышав от Д. Новака всего пару хвалебных слов в свой адрес. И мало-помалу Э. Пирсон понял, что именно человеческие эмоции являются ключевым фактором успеха *Tricorn* — компании, которой принадлежат 30 тыс. ресторанов сетей *KFC*, *Taco Bell* и *Pizza Hut*. «Я понимал, что вокруг меня происходит нечто потенциально очень мощное, — говорит Э. Пирсон. — Если «приручить» этот дух, найти некий системный подход к нему, уникальность нам обеспечена».

Новый подход Э. Пирсона к лидерству таков. Он больше не отдает приказы, а ищет ответы в рядах своих подчиненных. Он разговаривает с работниками всех уровней, слушает их, прикладывает огромные усилия, чтобы показать людям, насколько ценен их личный вклад для успеха всей организации. Если он с чем-то не соглашается, то не низводит человека вместе с его идеей, как поступил бы «старый» Э. Пирсон, а призывает взглянуть на проблему под другим углом.

Но что самое главное, Э. Пирсон теперь считает заботу о людях, знаки уважения и одобрения сильным качеством лидера, а не признаком слабости, как было раньше. «Людям необходимо, чтобы их держали в узде, — говорит он. — Но нельзя превращать узду в удавку». Его совет тем, кто хочет быть эффективным лидером в современных условиях? «В конечном итоге все сводится к тому, чтобы бескорыстно заботиться об окружающих тебя людях, — отвечает Э. Пирсон. — Это очень важный аспект [лидерства], и восходит он к скромности и сдержанности».

Источник: David Dorsey, «Andy Pearson Finds Love», *Fast Company* (August 2001), 78–86.

Виртуальное лидерство. Виртуальная работа, когда сотрудники удалены друг от друга и от руководителей, становится все более характерной для современных организаций, и это ставит перед руководителями новые задачи. Сегодня многие работники трудятся дома или в иных удаленных от офиса местах, связываясь с «центром» при помощи различных электронных средств. Бывает, что люди образуют временную виртуальную команду, выполняют проект и расходятся — об этом мы уже говорили в гл. 10. В виртуальной среде руководитель испытывает на себе действие двух приоритетов: с одной стороны, необходимо обеспечить структуру и подотчетность, с другой — сохранить гибкость. Структура и направление нужны для того, чтобы люди четко понимали, что от них требуется. Но ведь руководитель должен доверять виртуальным работникам, верить, что они способны выполнить свои обязанности надлежащим образом без пристального внимания и контроля. Хорошие виртуальные лидеры ставят перед подчиненными четкие цели и сроки, а также четко определяют, как будет организовано общение и координация. Детали повседневной работы они оставляют на усмотрение работников. Это, однако, не означает, что работники предоставлены сами себе. Руководители уделяют повышенное внимание тому, чтобы работники были в курсе событий, контактировали друг с другом и с организацией.

Эффективными виртуальными лидерами чаще всего оказываются люди широких взглядов, гибкие, позитивно настроенные на поиск решений, обладающие разви-

тыми коммуникативными, инструкторскими и межличностными навыками. Хорошие виртуальные руководители помнят, что работу выполняют *люди*, а не компьютеры. Конечно, они должны уметь выбирать подходящие технологии и пользоваться ими, и все же ключевым компонентом успеха виртуальные лидеры считают именно контакты между людьми. Создание атмосферы доверия, поддержание открытых каналов коммуникации, проявление заботы о людях, внимание к неявным аспектам поведения других людей — вот важнейшие аспекты виртуальной среды.

Сервисное лидерство. Лучшие современные лидеры исходят из предположения о том, что работа существует для человека в той же степени, что и человек — для работы. Предложенная Робертом Гринлифом концепция руководства как сервиса (обслуживания) переворачивает представления о лидерстве. Сервисные лидеры действуют как бы на двух уровнях: служат достижению целей и потребностей своих подчиненных и реализации общей цели или миссии организации в целом.¹⁵ Они отдают другим все: власть, идеи, информацию, признание, славу за достижения. Такие руководители по-настоящему ценят других людей, стимулируют участие, делятся властью, повышают чужую самооценку, раскрывают творческие способности, преданность и естественное стремление к обучению. Сервисные лидеры привносят в работу высшие мотивы сотрудников, соединяют их с миссией и целями организации.

Управленческое решение

Майкл АбрашOFF задался целью создать организацию, где люди были бы настолько увлечены своей работой, что без принуждения сверху использовали бы все свои способности. Это означало одно: необходимо отказаться от традиционной для армии и флота должностной власти и официальных полномочий. М. АбрашOFF стал руководить кораблем не с высоты своей должности, а с позиций видения и ценностей. Вместо того чтобы спускать приказания сверху, он начал прислушиваться к тому, что говорят внизу. Он признает, что сделать это было нелегко. И тем не менее он решил относиться к каждому контакту с каждым человеком на корабле как к самому важному в данный момент событию на свете. Он постарался лично познакомиться со всеми без исключения матросами и офицерами «Бенфолда». Когда те поняли намерения М. АбрашOFFа, то откликнулись с энтузиазмом и лояльностью. Хорошие идеи, исходящие снизу, принимались к исполнению немедленно, причем многие из них получили развитие на всем военно-морском флоте США. М. АбрашOFF начал делегировать полномочия, так что у «сотрудников» появилась возможность обучаться и расти. «Если ты всего лишь отдаешь приказы, вокруг тебя будут одни исполнители», — говорит М. АбрашOFF. Но ему нужны были не исполнители, а лидеры, понимающие, что именно от них зависит репутация корабля. Под руководством М. АбрашOFFа «Бенфолд» побил все рекорды по боевым показателям и низкой текучести кадров. Однако ни он сам, ни команда не беспокоятся о том, что будет, когда капитан получит повышение. «Моя команда... [знает], каких результатов добьется при активном подходе к заданию, — говорит М. АбрашOFF. — Люди знают, что могут смело высказать свое мнение, и оно будет услышано. И это никуда не денется».

Вопросы

1. Как вы считаете, стиль лидерства закладывается в руководителя раз и навсегда или может быть изменен?
2. Назовите несколько черт характера, которые, на ваш взгляд, необходимы лидеру. Будут ли они равноценны в различных ситуациях?
3. В чем состоят различия между теориями характерных черт и поведенческими теориями руководства?
4. Назовите источники власти, которые были бы полезны для лидера студенческой организации. Должны ли студенческие лидеры обладать всей полнотой власти в своих организациях или им следует делегировать полномочия другим студентам?
5. Какими способностями и навыками должен обладать лидер, чтобы эффективно руководить работой в виртуальной среде? Какой стиль наиболее эффективен для виртуальных лидеров: «внимание к подчиненным» или «инициирование структуры»?
6. Обратимся к теории Ф. Фидлера (рис. 16.4). Как часто в реальной жизни встречаются благоприятные, промежуточные и неблагоприятные ситуации?
7. Что такое трансформационное руководство? В чем состоят различия между трансформационным и транзакционным руководством?
8. В чем отличие лидерства 5-го уровня от концепции сервисного лидерства? Как вы считаете, способен ли человек в принципе достичь 5-го уровня лидерства? Обсудите.
9. Как вы считаете, роль лидерства в современных плоских организациях с командной структурой возрастает или снижается? Объясните, почему.
10. Взгляните на лидерство с позиции главы юридической фирмы. Какие организационные переменные, характеристики рабочих задач и характеристики коллектива могут стать субститутами лидерства в данной ситуации?

Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте

Определение стиля лидерства: ориентация на задачу или на людей

Некоторые руководители работают над решением глобальных проблем, оставляя детали подчиненным. Другие концентрируются на важных деталях, полагая, что подчиненные будут следовать приказам и распоряжениям. В зависимости от ситуации, оба подхода могут быть эффективными. Здесь важно правильно определить ситуацию и необходимое поведение. Этот тест поможет вам понять собственный стиль руководства: ориентируетесь ли вы на задачу (З) или на людей (Л). Эти подходы не исключают друг друга, у человека может быть и высокий, и низкий уровень ориентации каждого типа или их обоих.

Ниже перечислены элементы поведения руководителя и варианты частоты их применения: В — всегда, Ч — часто, И — иногда, Р — редко, Н — никогда. Отметьте вариант ответа, наиболее соответствующий вашему поведению в каждой ситуации.

1. Предпочитаю действовать как представитель группы (В Ч И Р Н).
2. Поощряю сверхурочную работу (В Ч И Р Н).

3. Предпочитаю давать людям полную свободу при выполнении работы (В Ч И Р Н).
4. Поощряю использование стандартных процедур (В Ч И Р Н).
5. Разрешаю сотрудникам действовать по их усмотрению (В Ч И Р Н).
6. Поощряю победителей (В Ч И Р Н).
7. Предпочитаю говорить от имени группы (В Ч И Р Н).
8. Предпочитаю стимулировать людей прилагать дополнительные усилия (В Ч И Р Н).

9. Предпочитаю проверять свои идеи в группе (В Ч И Р Н).
10. Позволяю сотрудникам делать работу так, как они считают нужным (В Ч И Р Н).
11. Готов напряженно работать, чтобы получить повышение в должности (В Ч И Р Н).
12. Терпеливо воспринимаю отсрочки и колебания (В Ч И Р Н).
13. В присутствии посторонних предпочитаю говорить от имени группы (В Ч И Р Н).
14. Предпочитаю работать в ускоренном темпе (В Ч И Р Н).
15. Предпочитаю давать сотрудникам свободу действий (В Ч И Р Н).
16. Предпочитаю улаживать возникшие в коллективе конфликты (В Ч И Р Н).
17. Вникаю во все детали (В Ч И Р Н).
18. Предпочитаю представлять группу на общих собраниях (В Ч И Р Н).
19. Неохотно предоставляю сотрудникам свободу действий (В Ч И Р Н).
20. Предпочитаю решать сам, что и как должно быть сделано (В Ч И Р Н).
21. Предпочитаю подгонять сотрудников, чтобы повысить их производительность (В Ч И Р Н).
22. Могу передать некоторым сотрудникам часть своих полномочий (В Ч И Р Н).
23. Обычно происходит так, как я предвидел (В Ч И Р Н).
24. Допускаю высокую степень инициативы (В Ч И Р Н).
25. Предпочитаю ставить сотрудникам конкретные задачи (В Ч И Р Н).
26. Готов к введению перемен (В Ч И Р Н).
27. Указываю сотрудникам на необходимость работать больше (В Ч И Р Н).
28. Считаю, что члены группы выберут правильное решение (В Ч И Р Н).
29. Предпочитаю составлять графики выполнения работ (В Ч И Р Н).
30. Отказываюсь объяснять свои действия (В Ч И Р Н).
31. Убеждаю других, что мои идеи — на пользу дела (В Ч И Р Н).
32. Позволяю группе работать в ее собственном темпе (В Ч И Р Н).
33. Подталкиваю группу на достижение новых, повышенных результатов (В Ч И Р Н).
34. Предпочитаю работать, не советуясь с группой (В Ч И Р Н).
35. Указываю группе на необходимость соблюдения правил и распоряжений (В Ч И Р Н).

Подведение итогов:

1. Обведите кружком номера 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35.
2. Поставьте цифру 1 перед номерами, обведенными кружком, если вы отмечали буквы Р (редко) и Н (никогда).
3. Перед номерами, не обведенными кружком, также поставьте цифру 1, если вы отмечали буквы В (всегда) или Ч (часто).
4. Обведите кружком цифры 1, поставленные вами перед номерами 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, 35.
5. Сосчитайте количество цифр 1, обведенных кружком. Полученная сумма — ваш показатель заботы о людях. Занесите его в свободное место рядом с буквой Л (люди) в конце вопросника.
6. Сосчитайте количество цифр 1, не обведенных кружком. Полученная сумма — ваш показатель концентрации на задаче. Занесите его в свободное место рядом с буквой З (задача) в конце вопросника.

Источник: J. B. Ritchie and P. Thompson, «Organization and People» (New York: West, 1984). Copyright 1969 by the American Educational Research Association. Адаптировано с разрешения издателя.

Практика менеджмента: этическая дилемма**Реформа оплаты труда начинается сверху?**

У Паулы Смит появился редкий шанс: председатель совета директоров компании *Resitronic* предложил ей должность директора дочернего предприятия фирмы, специализирующегося на производстве аудиотехники. Предприятие, надо сказать, испытывало определенные трудности. Первое, о чем поинтересовалась П. Смит: «А совет директоров даст мне право самостоятельно решать все вопросы?». Ответ был положительным. Ситуация в корпорации была такова, что руководство готово было предоставить ей любые полномочия, если это спасет *Resitronic*.

П. Смит знала, что ее первым шагом будет сокращение издержек. Трудозатраты также были слишком высоки, а качество продукции и время производства — ниже стандартов отрасли. Она понимала, что трудовой коллектив и руководство предприятия — это два противоборствующих лагеря, и что для положительного результата ей нужно добиться сотрудничества на всех уровнях. П. Смит понимала, что ей придется просить и менеджеров, и рядовых работников пойти на серьезное уменьшение зарплаты, предложив в качестве стимула участие во всех проводимых переменах. Но она понимала, что все будут внимательно следить и за ее собственной зарплатой как показателем того, что чрезвычайные меры распространяются и на их инициатора.

П. Смит стоит перед выбором. Она сознает, что ее ждут два года адской работы, бессонные ночи, редкое общение с семьей и друзьями, жесткое сопротивление подчиненных и отсутствие гарантии успеха. Даже если ей сохранят нынешний оклад директора, она все равно теряет в деньгах. Но если она вступит в должность с пониженным окладом и перспективой получения премий и акций компании по результатам ее личной работы, это будет важным сигналом коллективу: либо мы выплывем все вместе, либо все вместе утонем. П. Смит размышляет о том, что

будет в случае провала. Многие факторы, влияющие на производство аудиотехники, находятся вне ее контроля. У самой корпорации серьезные проблемы. Пытаясь проанализировать положение дел со стороны, П. Смит верила, что ей удастся выровнять ситуацию. Но что она обнаружит, когда изучит обстановку изнутри? Что, если совет директоров остановит ее на полпути? Разве она и ее семья не должны получить компенсацию за риск и стресс, которым они подвергнутся? Может ли она рисковать собственным благополучием, чтобы дать подчиненным стимул к выполнению предлагаемого им плана?

Что бы сделали вы?

1. Согласились на год работы с существующим окладом директора и распространили бы информацию, что хотя при переходе в *Resitronic* и происходит снижение доходов, зато появляется уверенность, что можно изменить положение и ввести систему премий за успешную работу подразделения.
2. Согласились на меньший оклад и премиальные. Предложили бы совету директоров и всем работникам сделать то же самое. Открыли бы сотрудникам доступ ко всей финансовой информации.
3. Настаивали на сохранении размера оклада. Вы знаете, что стоите этих денег и не хотите заставлять семью страдать материально и ухудшать качество жизни в переходный период.

Сетевой серфинг

1. **Принципы лидерства в ВМФ.** Изучите «Принципы лидерства и черты характера в ВМФ» (см. нижеприведенные адреса). Составьте краткое резюме или подготовьте презентацию на эту тему. Подумайте, как они могут пригодиться в других ситуациях лидерства, кроме армейских.

http://www.cnet.navy.mil/cnet/nlpg2001/pdf/usmc_leadership.pdf

<http://millennium.fortunecity.com/redwood/352/usmc16.htm>

2. **Тренинги по лидерству.** Посетите web-сайт одной из организаций, предлагающей услуги по проведению тренингов на тему лидерства. Выберите наиболее интересный для вас аспект тренинга, распечатайте информацию о нем и обсудите ее с другими студентами.

<http://www.blanchardtraining.com>

<http://www.tompeters.com>

<http://www.franklincovey.com>

Критический анализ

Компания *DGL International*

Джона Террилла приняли на должность начальника технической службы в *DGL International*, компанию по производству очистного оборудования. В технической службе работает двадцать инженеров. Это был самый высокооплачиваемый, самый высокообразованный и вместе с тем наименее производительный отдел компании. Перед Дж. Терриллом была поставлена задача изменить ситуацию. На рабочем совещании новый менеджер задал сотрудникам прямой вопрос: «В чем проблема? Почему такая низкая отдача? Почему в отделении такая текучесть кадров?»

Инженеры начали высказывать свои претензии: «Нас нанимали на работу инженерами, а не бумагу марать», «Мы большую часть рабочего времени пишем горы отчетов в трех экземплярах для высшего руководства, и ни один человек их не читает».

Обдумав ситуацию, Дж. Террилл решил, что ему необходимо вывести инженеров из-под прямого контроля высшего руководства. Он сказал: «Моя работа заключается в том, чтобы создать вам условия для производительной работы, поэтому я сделаю все, чтобы избавить вас от опеки руководства». Менеджер потребовал предоставлять ежедневные отчеты лично ему, и к концу месяца стопка отчетов достигла почти метровой высоты. В течение этого времени они не потребовались ни одному из высших менеджеров компании. Они заходили в кабинет Дж. Террилла, видели на столе гору бумаг, спрашивали: «Что это?» Дж. Террилл отвечал: «Технические отчеты». Никто ни разу не проявил к ним интереса.

Наконец, по прошествии месяца, секретарь бухгалтерии позвонила и пригласила его на совещание к руководству с отчетом о расходах. Дж. Террилл ответил: «Буду в кабинете президента компании завтра утром».

На следующее утро сотрудники офиса имели возможность лицезреть начальника технической службы, который толкал перед собой тележку, нагруженную огромной пачкой отчетов. Дж. Террилл вкатил тележку в кабинет президента и выложил ему на стол несколько стопок. Все присутствующие растерялись: «Это, — заявил Дж. Террилл, — причина низкой производительности технической службы. Это отчеты, которые ваши администраторы требуют каждый месяц. Тот факт, что они целый месяц пылились на моем столе, говорит о том, что ни один человек не читает эти материалы. Я предлагаю использовать время инженеров более продуктивно. Один краткий отчет о работе моего подразделения за месяц удовлетворит все другие службы».

Вопросы

1. Какого стиля руководства придерживается Дж. Террилл? Как вы думаете, в чем состоят основные источники его власти и полномочий?
2. Исходя из теории П. Герси и К. Бланчарда, не следовало ли Дж. Терриллу перенести акценты с участия в управлении на структурирование задач подчиненных?
3. Какой из стилей руководства вы использовали бы в данной ситуации?

Примечания

- ¹ Gary Yukl, «Managerial Leadership: A Review of Theory and Research», *Journal of Management* 15, 1989, 251–289.
- ² James M. Kouzes and Barry Z. Posner, «The Credibility Factor: What Followers Expect from Their Leaders», *Management Review*, January 1990, 29–33.
- ³ Henry Mintzberg, *Power in and around Organizations*, (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1983); Jeffrey Pfeffer, «Power in Organizations» (Marshfield, Mass.: Pitman, 1981).
- ⁴ J. R. P. French, Jr., and B. Raven, «The Bases of Social Power», in «Group Dynamics», ed. D. Cartwright and Alvin F. Zander (Evanston, 111.: Row, Peterson. 1960), 607–623.

- ⁵ G. A. Yukl, «Leadership in Organizations», (Englewood Cliffs, N. J.; Prentice-Hall, 1981); S. C. Kohn and K. W. Irie, «Prophesying Army Promotion», *Journal of Applied Psychology* 4, 1920, 73–87.
- ⁶ K. Lewin, «Field Theory and Experiment in Social Psychology: Concepts and Methods», *American Journal of Sociology* 44, 1939, 868–896; K. Lewin and R. Lippitt, «An Experimental Approach to the Study of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note», *Sociometry* 1, 1938, 292–300; K. Lewin, R. Lippitt, R. K. White, «Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates», *Journal of Social Psychology* 10, 1939, 271–301.
- ⁷ R. Tannenbaum and W. H. Schmidt, «How to Choose a Leadership Pattern», *Harvard Business Review* 36, 1958, 95–101.
- ⁸ C. A. Schriesheim and B. J. Bird, «Contribution of the Ohio State Studies to the Field of Leadership», *Journal of Management* 5, 1979, 135–145; C. L. Shartle, «Early Years of the Ohio State University Leadership Studies», *Journal of Management* 5, 1979, 126–134.
- ⁹ R. Likert, «From Production and Employee-Centeredness to Systems 1–4», *Journal of Management* 5, 1979, 147–156.
- ¹⁰ Robert R. Blake and Jane S. Mouton, «The Managerial Grid III» (Houston: Gulf, 1985).
- ¹¹ Fred E. Fiedler, «Assumed Similarity Measures as Predictors of Team Effectiveness», *Journal of Abnormal and Social Psychology* 49, 1954, 381–388; F. E. Fiedler, «Leader Attitudes and Group Effectiveness» (Urbana, Ill.: University of Illinois Press, 1958); F. E. Fiedler, «A Theory of Leadership Effectiveness» (New York: McGraw-Hill, 1967).
- ¹² Paul Hersey and Kenneth H. Blanchard, «Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources», 4th ed. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982).
- ¹³ M. G. Evans, «The Effects of Supervisory Behavior on the Path-Goal Relationship», *Organizational Behavior and Human Performance* 5, 1970, 277–298; M. G. Evans, «Leadership and Motivation: A Core Concept», *Academy of Management Journal* 13, 1970, 91–102; B. S. Georgopoulos, G. M. Mahoney, N. W. Jones, «A Path-Goal Approach to Productivity», *Journal of Applied Psychology* 41, 1957, 345–353.
- ¹⁴ S. Kerr and J. M. Jermier, «Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement», *Organizational Behavior and Human Performance* 22, 1978, 375–403; Jon P. Howell and Peter W. Dorfman, «Leadership and Substitutes for Leadership among Professional and Nonprofessional Workers», *Journal of Applied Behavioral Science* 22, 1986, 29–46.
- ¹⁵ Peter M. Senge, «The Leader's New Work: Building Learning Organizations», *Sloan Management Review* 32, no. 1, Fall 1990, 12–13.

Глава 17

МОТИВАЦИЯ

Краткое содержание главы

Концепция мотивации

Основы мотивации

Традиционный подход

Подход с позиции человеческих отношений

Подход с позиции человеческих ресурсов

Современный подход

Теории содержания мотивации

Теория иерархии потребностей

Теория ERG

Двухфакторная теория

Теория приобретенных потребностей

Теории процессов мотивации

Теория справедливости

Теория ожиданий

Мотивационная теория подкрепления

Средства подкрепления

Графики подкрепления

Дизайн функциональных обязанностей и мотивация

Упрощение функциональных обязанностей

Ротация функциональных обязанностей

Расширение функциональных обязанностей

Обогащение функциональных обязанностей

Модель характеристик функциональных обязанностей

Мотивация в современных условиях

Наделение полномочиями

Удовлетворение от работы и мотивация

Учебные цели

Изучив эту главу, вы получите представление о:

1. Сущности мотивации и различиях между современными и традиционными подходами к мотивированию работников.
2. Теориях содержания процесса мотивации.
3. Теориях процесса мотивации.
4. Мотивационной теории подкрепления.
5. Дизайне рабочих мест и его влиянии на мотивацию.
6. Современных подходах к мотивации.

Управленческая проблема

Лео Хенкельман отработал в компании *Sandstorm Products* (производство красок и шпаклевок) 13 лет, но сегодня он подумывает об уходе. Когда-то Лео начинал с низшей должности простого агента по доставке, но сегодня он работает оператором, отвечает за смешивание красок. За годы работы у него накопилось достаточно знаний и опыта, чтобы самому придумывать способы улучшения составов красок. Но в лаборатории все его предложения упорно игнорируются. «Ощущение такое, что ты пашешь как лошадь, — говорит Л. Хенкельман. — Главное — спину иметь посылнее, а мозги ни к чему». Ни Лео, ни большинство его коллег не имеют возможности повлиять на процесс производства. У Л. Хенкельмана просто опускаются руки. Работа не представляет для него никакого интереса, он просто отбывает положенные часы, чтобы вечером вновь вернуться к бутылке. Менеджменту прекрасно известна сложившаяся на заводе ситуация, хотя бы потому, что из *Sandstorm* «утекают» последние деньги. Три года из последних пяти лет компания несет убытки. Необходимо что-то изменить, иначе *Sandstorm* грозит разорение.

Что вы могли бы посоветовать президенту Sandstorm Products, чтобы мотивировать к труду таких работников, как Лео Хенкельман? Возможна ли вообще заинтересованность сотрудников в высоких результатах, если они заняты простым монотонным трудом?

Проблема *Sandstorm Products* в том, что неимеющие мотивации к труду сотрудники выполняют лишь минимальный объем функциональных обязанностей, что негативно отражается на качестве продукции и услуг, и компания утрачивает свои конкурентные преимущества. Заинтересованные в труде, полные энтузиазма работники — один из ключевых факторов успеха предприятия. Задача *Sandstorm Products*, да и многих других фирм — привести уровень мотивации сотрудников в соответствие с целями организации. Огромную роль в ее решении играет менеджмент организации, так как источник мотивации кроется в самих сотрудниках, к каждому из которых необходим индивидуальный подход. К примеру, агент по продаже недвижимости из Торонто Джанис Ренни имеет ошеломляющий доход — \$350 тыс. в год. Свой успех она связывает с тем, что внимательно выслушивает клиентов и находит для них именно те дома, от которых они не в силах отказаться. Грег Стори, оператор станков с ЧПУ, самостоятельно создает программы для обработки деталей. После того, как бросил колледж, Грег работал уборщиком в цеху и заинтересовался станками. Френсис Блейс продает образовательные книги и компьютерные программы. Она — лучший торговый агент, но комиссионные в размере 50 с лишним тысяч долларов ее мало интересуют: «Я даже не думаю о деньгах. Я так рада, что помогаю детям узнавать новое». Роб Майклз являет собой полную противоположность: его тошнит от работы. Роб целыми днями сидит на телефоне, предлагая людям вещи, которые им совершенно не нужны, и очень болезненно относится к отказам. Его мотивация — деньги; за последний год Роб заработал \$120 тыс. Он вряд ли получит аналогичный доход где-либо еще.¹

Роб нуждается в деньгах, Джанис — в возможности устранять проблемы других людей, Френсис стремится к тому, чтобы дети познакомились с окружающим миром, а Грег — управлять сложным оборудованием. У каждого из них своя мотивация, специфические причины, побуждающие индивидов к упорному труду.

Задача менеджеров — мотивировать подчиненных, каждому из которых необходимо что-то свое, к достижению общих для организации целей.

В этой главе мы рассмотрим различные теории и модели мотивации. Сначала мы расскажем о подходах к исследованию природы мотивации и ее моделях, описывающих потребности работников и процессы, побуждающие их к труду. Затем мы поговорим о том, как *проектирование функциональных обязанностей*, изменение самой их структуры, может повлиять на удовлетворение от труда и производительность сотрудников. В конце главы мы обсудим практику *наделения властью*, или передачи подчиненным дополнительных властных полномочий и прав на принятие решений, что способствует повышению их мотивации.

Концепция мотивации

Большинство из нас встает рано утром, идет учиться или работать, и вообще ведет себя довольно предсказуемо — для тех, кто нас знает. Мы реагируем на то, что нас окружает, общаемся с людьми и не задумываемся, почему нам хочется усердно работать, посещать определенные занятия или наслаждаться определенными видами отдыха. А ведь все это чем-то мотивировано. Под *мотивацией* понимают силы, существующие внутри или вне человека, которые возбуждают в нем энтузиазм и упорство при выполнении определенных действий. Мотивация работников влияет на их производительность, и часть работы менеджера как раз и заключается в том, чтобы направить мотивацию на достижение организационных целей. Изучение мотивации позволяет понять, что заставляет людей работать, что влияет на их выбор способа действия, и почему они придерживаются его в течение некоторого времени.

Простейшая модель мотивации представлена на рис. 17.1. У каждого из нас существуют основные (базовые) *потребности*, как то: потребность в пище, в достижениях, в доходе. Данные потребности вызывают внутреннее напряжение, обуславливающее направленное на удовлетворение потребностей поведение. В зависимости от того, насколько успешным оказывается поведение, человек получает некое вознаграждение, т. е. удовлетворяет потребность. От полученного

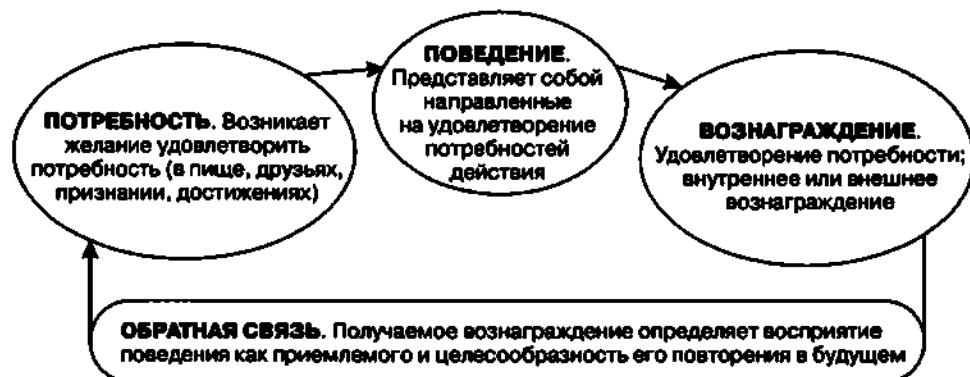


Рис. 17.1. Простая модель мотивации

вознаграждения зависит также оценка человеком своего поведения как приемлемого и его повторение в будущем.

Получаемое в результате удовлетворения потребности вознаграждение подразделяется на внутреннее и внешнее. **Внутреннее вознаграждение** — это удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения определенного действия. Так, выполнение сложного поручения вызывает приятное чувство достижения цели, устранение проблемы, вызывающей сильное беспокойство у других людей, может быть воспринято индивидом как исполнение собственной миссии.

Например, Ф. Блейс продает энциклопедии ради внутреннего вознаграждения, которое она получает от того, что дети прочитают прекрасную книгу. **Внешнее вознаграждение** — это выгоды, предоставляемые индивиду другим человеком, в нашем контексте менеджером. Они включают продвижение по службе, увеличение заработной платы. Такое вознаграждение приходит извне как результат удовлетворения чьих-то потребностей. Р. Майклз, который ненавидит свою работу торгового агента, тем не менее мотивирован внешней выгодой — высокими доходами. Несмотря на всю важность внешнего вознаграждения, хорошие менеджеры стремятся к тому, чтобы их подчиненные получали и внутренние «награды» тоже. Как показывает практика, наиболее талантливые и богатые на идеи работники редко бывают мотивированы такими вознаграждениями, как заработная плата, дополнительные льготы и даже похвала со стороны начальства. Напротив, они хотят получать удовлетворение от самого процесса работы.

Как следует из рис. 17.1, значение мотивации определяется тем, что, опираясь на нее, менеджер имеет возможность добиться от подчиненных соответствующего целям организации поведения. В одном из недавних исследований было установлено, что мотивация работников тесно взаимосвязана с результатами деятельности организации, в частности с ее прибылью. Изучение теории мотивации и практическое применение ее положений позволяет менеджерам добиться повышения степени удовлетворения потребностей работников, побуждать их к более производительному труду. В последнее время по американским компаниям прокатилась волна увольнений. В тех, кому удалось сохранить работу, менеджеры поддерживают целенаправленность и мотивацию. Кроме того, рано или поздно экономическая ситуация улучшится, и тогда поиск и удержание квалифицированных работников станет еще большей проблемой: доверие и преданность к работодателям подорваны. Чтобы работники были удовлетворены и продуктивны в различных организационных ситуациях, менеджеры должны правильно комбинировать методы мотивации и вознаграждения. Во вставке «Лидерство онлайн» рассказывается, как директор одной из компаний сумел повысить мотивацию своих работников при помощи современных технологий.

ЛИДЕРСТВО ОНЛАЙН

«ИДЕЙНАЯ ЛАБОРАТОРИЯ»

Глинн Виллетт, глава компании *ATX Forms*, создал «Idea Lab» — еженедельный форум, осуществляемый с применением новейших цифровых технологий. «Идейная лаборатория» задумывалась как способ для поддержания коммуникации и вовлечения сотрудников. Учитывая, что в *ATX Forms* — компании с оборотом в \$18 млн, занимающейся разработкой ПО для учета налогов, — работают 150 человек, а сама компания находится в богом забытом местечке Карибу, штат Мэн, эта задумка

оказалась как нельзя кстати. Все дискуссии в «Лаборатории» записываются на видео и доступны в корпоративной компьютерной сети. Второй офис АТХ располагается в 1700 милях от Карибу, в Форт-Пирсе, штат Флорида, вот Г. Виллетт и решил организовать взаимодействие двух отделений.

На заседаниях «Идейной лаборатории» сотрудники могут высказать свое мнение по самым разным вопросам, начиная товарной стратегией и заканчивая особенностями человеческой природы. Каждый работник участвует как минимум в одной сессии в год, либо лично, либо в режиме онлайн. Одна из сессий была посвящена вопросу о том, почему некоторые работники не уходят по окончании рабочего дня — не пытаются ли они тем самым вытянуть из компании побольше денег за проведенное на работе время? Оказалось, что у них просто иной стиль работы. Г. Виллетт решил перевести таких сотрудников с почасовой оплаты на фиксированный оклад, и проблема была решена. На другой сессии работники предложили направлять телефонные звонки с вопросами о тех или иных программах тем менеджерам по сбыту, кто наиболее эффективно эти самые программы продает. Идея была внедрена, и в результате число заключенных сделок по сравнению с предыдущим годом увеличилось на 12%.

Конечно, все эти идеи и результаты хороши сами по себе, но не это главное. Главное достоинство «Идейной лаборатории» в том, что с ней АТХ превратилась в компанию, где людям нравится работать. Улучшились коммуникации, удаленные друг от друга работники сплачиваются в единую команду, мотивация и боевой дух высок — в общем, дело спорится. Неудивительно, что в компании такая низкая текучесть кадров: 0% среди программистов и 5% среди всех остальных работников.

Источник: *Erin Callaway: «Caribou Peekaboo», Growth² (October 30, 2001), 150.*

Основы мотивации

Подход менеджера к побуждению подчиненных к труду и используемые вознаграждения определяются его воззрениями на проблемы мотивации. Выделяют четыре подхода к мотивации: традиционный, с позиций человеческих отношений и человеческих ресурсов, а также современный подход.

Традиционный подход

Изучение мотивации работников началось в эпоху научного менеджмента (основная роль принадлежит Ф. Тейлору). Вспомним, что научный менеджмент предполагает систематический анализ выполняемых сотрудниками функциональных обязанностей, цель которого состоит в использовании полученных данных для повышения производительности. Внимание сторонников этого направления сосредоточено на оплате труда, т. е. работник рассматривается как *экономический человек*: люди готовы делать больше за большие деньги. Развитие данного подхода привело к разработке стимулирующих систем оплаты труда, когда уровень заработной платы работника жестко привязан к количеству и качеству произведенной им продукции.

Подход с позиции человеческих отношений

Постепенно в представлениях менеджеров концепция «экономического человека» была вытеснена другой (более «дружественной» по отношению к работникам). Отчеты о результатах хоторнских исследований на заводе компании *Western Electric* (см. гл. 2) привлекли внимание к роли таких неэкономических выгод, как работа сотрудников в группах близких по интересам или социальным потребностям

коллег. Данные виды вознаграждения начали рассматриваться как более весомые мотиваторы поведения работников, нежели деньги. Наконец-то началось изучение «человека трудящегося» как человека в полном смысле этого слова, что ознаменовало рождение концепции *социального человека*.

Подход с позиции человеческих ресурсов

Подход с позиции человеческих ресурсов является дальнейшим развитием концепций «экономического человека» и «человека социального». В соответствии с теорией *целостного человека* каждый индивид — многогранная личность, которой движут разнообразные факторы. К примеру, Д. Макгрегор утверждает, что каждый человек хотел бы иметь хорошую работу, а труд — такое же естественное состояние, как игра (см. Теорию X и Теорию Y в гл. 2). Приверженцы концепции человеческих ресурсов отстаивали ту точку зрения, что предшествующие научные подходы были направлены на манипулирование поведением наемных работников посредством использования экономических либо социальных вознаграждений. Если менеджер относится к своим подчиненным как к компетентным, стремящимся к высоким достижениям сотрудникам, он получает мощный рычаг повышения производительности. Концепция человеческих ресурсов — фундамент современного подхода к мотивации работников.

Современный подход

Современный подход к мотивации формировался под влиянием трех основных теоретических направлений, о каждом из которых мы подробнее расскажем ниже. К первому типу относятся *теории содержания мотивации*, анализирующие базовые потребности человека. В них исследуются потребности работающих в организациях людей; опираясь на них, менеджеры получают возможность глубже осознать нужды подчиненных. Внимание приверженцев *теорий процессов мотивации* сконцентрировано на изучении влияющих на поведение человека мыслительных процессов, объяснении того, какими способами работники стремятся к вознаграждению. Наконец, *теории подкрепления* исследуют при обучении работников приемлемые в процессе труда образцы поведения. Если вернуться к рис. 17.1, то теории содержания мотивации относятся к потребностям, теории процессов — к поведению, а теории подкрепления — к вознаграждению.

Теории содержания мотивации

Теории содержания мотивации описывают лежащие в основе мотивации людей потребности. В любой момент времени человек испытывает несколько основных потребностей, таких как потребность в еде, достижениях или денежном вознаграждении. Эти потребности трансформируются во внутреннее побуждение, под влиянием которого формируются определенные образцы поведения индивида, направленные на удовлетворения указанных нужд. Человеческие потребности можно сравнить со скрытым списком вещей, которые индивид желал бы получить, ради чего он, собственно, и участвует в процессе труда. Осознание менеджментом потребностей подчиненных определяет то, насколько точно они могут построить систему вознаграждения труда и направить энергию работников на достижение целей организации.

Теория иерархии потребностей

Пожалуй, самая известная теория содержания мотиваций была разработана Абрахамом Маслоу.² Его теория иерархии потребностей предполагает, что в основе мотивации человека лежит комплекс потребностей, причем нужды конкретного индивида располагаются в иерархическом порядке (рис. 17.2). А. Маслоу выделил пять основных типов мотивирующих потребностей (в порядке возрастания):

1. **Физиологические потребности.** Самые что ни на есть базовые потребности человека, включающие потребность в еде, воде и воздухе. В организационной среде к ним относятся потребности гарантированной оплаты труда.
2. **Потребности в безопасности.** Потребности в безопасном физическом и эмоциональном окружении, отсутствии непосредственных угроз, т. е. потребности в свободе от насилия и в общественном порядке. В контексте организации имеются в виду потребности в безопасных условиях труда, дополнительных льготах и гарантиях сохранения рабочего места.
3. **Потребности в принадлежности.** Потребности в принадлежности отражают желание человека быть принятым среди своих сверстников, иметь друзей, быть членом группы, быть любимым. В организациях потребности в принадлежности определяют желание устанавливать хорошие взаимоотношения с коллегами по работе, участвовать в рабочих группах и поддерживать хорошие отношения с начальством.
4. **Потребности в самоуважении.** Данные потребности связаны с желанием иметь положительное мнение о самом себе и пользоваться вниманием, уважением и признанием со стороны других людей. В рамках организаций эти потребности представляют собой мотивацию для признания, принятия на

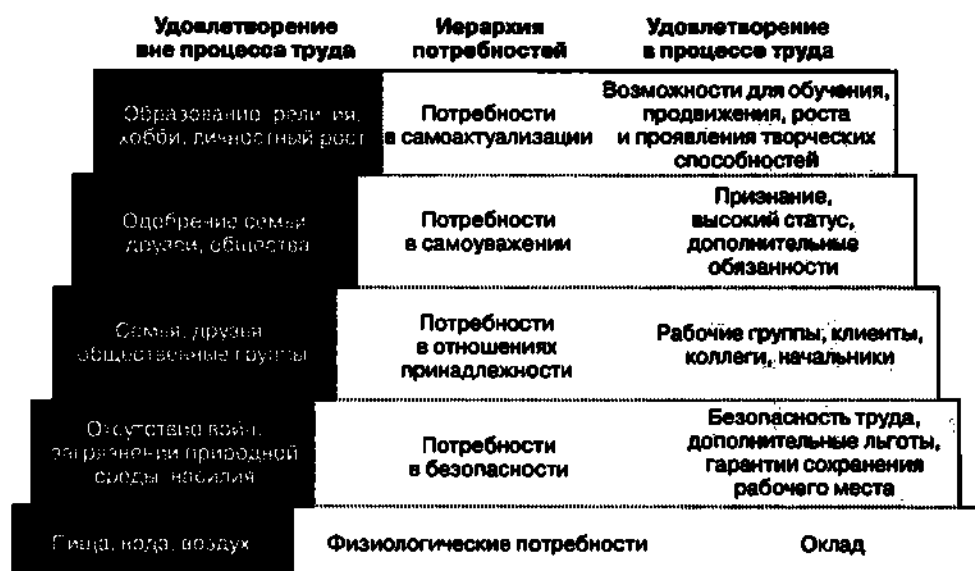


Рис. 17.2. Иерархия потребностей по А. Маслоу

себя дополнительных обязанностей, повышения своего статуса и получения кредита доверия для работы на пользу компании.

5. *Потребности в самоактуализации.* Высшая категория потребностей представляет собой стремление человека к самореализации. Достичь самореализации — значит полностью раскрыть свой потенциал, повысить уровень компетентности, и вообще стать лучше. В организациях эти потребности могут быть удовлетворены путем предоставления сотрудникам возможностей личностного роста, проявления творческих способностей, подготовки для выполнения более сложных заданий и продвижения по служебной лестнице.

Согласно теории А. Маслоу, первоначально должны быть удовлетворены потребности низших уровней, и только после этого активизируются более высокие стремления. Таким образом, удовлетворение нужд человека происходит последовательно: сначала физиологические, потом потребности в безопасности, затем в принадлежности и т. д. Если человек нуждается в физической безопасности, он будет направлять все свои усилия на то, чтобы создать вокруг себя соответствующую среду, не испытывая потребностей в самоуважении и самоактуализации. После того, как потребность удовлетворяется, она отходит на второй план и активизируется потребность более высокого уровня. В компании *All Metro Health Care* (г. Линбрук, штат Нью-Йорк) создан «спецотдел» по обслуживанию сотрудников. Работники этого отдела заняты исключительно тем, что обслуживают базовые потребности коллег по компании: выдают талоны на питание, помогают с транспортом, организуют уход за детьми. После того как потребности низшего уровня были удовлетворены, у работников появились другие нужды. В ответ на это глава компании предложил новые программы: специальную премию лучшего работника года, конкурсы сочинений с призами, поощрение за наивысшие достижения в ежеквартальных тренировочных упражнениях.

Теория ERG

Теория А. Маслоу, подвергавшаяся критике за недостаточное подтверждение на практике, была модифицирована Клейтоном Алдерфером.³ В его теории, получившей название «Теории ERG» (от английских слов *existence* — существование, *relatedness* — взаимосвязи и *growth* — рост), выделяются только три категории потребностей:

1. *Потребности в существовании*, в физическом здоровье и благополучии.
2. *Потребности во взаимосвязях*, в доставляющих удовлетворение взаимоотношениях с другими людьми.
3. *Потребности в росте*, связаны с развитием внутреннего потенциала индивида, стремлением к личностному росту, расширению компетенций.

Модель ERG и теория А. Маслоу имеют несколько схожих черт: обе предусматривают иерархическую структуру потребностей, в обеих утверждается, что индивид продвигается по «лестнице» нужд последовательно, шаг за шагом. Но К. Алдерфер сократил число категорий потребностей до трех и предположил, что продвижение между ними является более сложным, а именно подчиняется принципу «фрустрация — регрессия». В соответствии с ним в случае, если удовлетворить потребность высокого уровня не удастся, у индивида может произойти возврат

к уже удовлетворенной потребности более низкого уровня. Так, работник, которому не удастся добиться личностного роста, может вернуться к более низкой социальной потребности и направить все свои усилия на увеличение доходов. Таким образом, модель ERG является не столь жесткой, как иерархия потребностей А. Маслоу: она допускает, что люди могут перемещаться по иерархии не только вверх, но и вниз в зависимости от способности удовлетворять потребности.

Теория иерархии потребностей объясняет, почему менеджменту организаций необходимо находить способы признания своих сотрудников и привлекать их к принятию решений. Например, работники авиакомпании *American Airlines* проходят всестороннее обучение в корпоративном университете, так что менеджеры могут делегировать подчиненным часть своих полномочий. «Когда ты знаешь, что твое мнение имеет значение, повышается и самооценка, и мотивация», — говорит Питер Нельсон, менеджер «Университета *Southwest*» по творческому развитию. В проведенном недавно исследовании было установлено, что работники, высказывающие свои идеи на работе, выше ценятся в коллективе, характеризуются повышенной преданностью и мотивацией. Кроме того, когда эти идеи признаются и внедряются, мотивационный эффект распространяется на весь трудовой коллектив.

Опыт многих руководителей показывает, что создание «гуманной» рабочей среды, когда человек может сам подбирать оптимальный баланс между работой и личной жизнью, тоже является высокоуровневым фактором мотивации. Так, в компании *ClickAction Inc.* из Пало-Альто, штат Калифорния, специализирующейся на прямом онлайн-маркетинге, менеджеры создали культуру «умной работы и уважения к чужому времени». Результатом стал рост мотивации и производительности. Во вставке «Мастера менеджмента» рассказывается о другой компании, тоже пришедшей к выводу о том, что у сотрудников должно оставаться достаточно времени и сил для личной жизни. Современные работники высоко ценят гибкие подходы к организации труда, такие как дистанционная работа, гибкий график, совмещение обязанностей.

МАСТЕРА МЕНЕДЖМЕНТА

«ЗДОРОВАЯ КУЛЬТУРА» SOFTWARE TECHNOLOGY GROUP

Несколько лет тому назад Джефф Содерберг, основатель и президент *Software Technology Group* (консультации по информационным технологиям), решил не путать успех в бизнесе с успехом в жизни. «Те, кто работают в сфере ИТ, почему-то считают, что чем больше работаешь сверхурочно, тем больше шансов добиться успеха», — говорит он. На этот счет у Дж. Содерберга есть свое мнение. Он знает, к чему может привести излишнее рвение на работе, и уверен, что никакой успех в бизнесе не заменит успеха в личной жизни.

Дж. Содерберг, страстный поклонник альпинизма, ввел в корпоративную культуру *STG* новые «здоровые» ценности. Всем новым работникам сообщается, что рабочая неделя в компании длится 40 часов и весьма желательно, чтобы в свободное время они занимались каким-нибудь видом спорта по собственному выбору. Офис компании имеет несколько «необжитой» вид: в кабинетах нет беспорядка, столь характерного для тех компаний, где люди проводят на работе большую часть своего времени. Как будто глава фирмы сказал сотрудникам: «Приходите, работайте и — по домам. Не забывайте, где вы живете». При этом повсюду можно видеть признаки увлечений сотрудников: стоящий возле рабочего стола велосипед, рыболовная мушка на стене, кубок, выигранный в гольф-турнире.

Дружелюбная атмосфера STG полностью противоречит «нормам» ИТ-индустрии, известной своей 80-часовой рабочей неделей. «Наши консультанты не должны сгорать на работе», — говорит Дж. Содерберг. STG придерживается карьерного подхода к своим работникам. Известно, что компания даже прекратила отношения с некоторыми клиентами, злоупотреблявшими рабочим временем ее консультантов. Глава компании старается нанимать людей, изначально настроенных на спокойный, «отрешенный» стиль работы: «Ввести в наш коллектив трудоголика — все равно, что пытаться смешать воду и масло. Я создаю команду людей, разделяющих одни и те же ценности. Одна из этих ценностей — здоровый образ жизни». В этом вся STG, островок спокойствия в бушующем мире ИТ».

Источник: Ethan Watters, «Come Here, Work, and Get Out of Here. You Don't Live Here. You Live Somewhere Else», Inc. (October 30, 2001), 56–61.

Двухфакторная теория

Еще одна популярная теория мотивации, а именно *двухфакторная теория*, предложена Фредериком Герцбергом.⁴ В ее основе лежит исследование, в ходе которого сотни работников различных организаций отвечали на вопросы о том, когда они ощущают наибольшее желание работать, и, наоборот, когда они недовольны и трудиться им совсем не хочется. Анализ полученных данных показал, что удовлетворение и неудовлетворенность от выполнения функциональных обязанностей определяются действием принципиально различных факторов. Был сделан вывод о том, что мотивация к труду формируется под воздействием двух основных групп факторов.

Обратимся к рис. 17.3. Центр шкалы — нейтральное отношение работника к труду, когда индивид не испытывает ни удовлетворения, ни неудовлетворенности. Поведение человека в процессе труда определяется двумя различными группами факторов. Первая из них, **гигиенические факторы**, связана с присутствием или отсутствием и «знаком» таких элементов, как условия труда, заработная плата, политика компании и межличностные отношения. Отрицательные гигиенические факторы обуславливают неудовлетворенность индивида процессом труда. Но положительные факторы всего лишь избавляют сотрудников от отрицательных эмоций; они никак не влияют на удовлетворенность трудом, не мотивируют к более высоким результатам.

Уровень удовлетворения трудом определяется второй группой факторов — **мотиваторами** (факторами мотивации), т. е. потребностями высших уровней, включая достижения, признание, ответственность и возможности для роста. Ф. Герцберг считал, что в отсутствие мотиваторов человек относится к своему труду нейтрально. При появлении мотиваторов у него возникает побуждение к труду, который начинает приносить удовлетворение. Таким образом, гигиенические факторы и мотиваторы оказывают принципиально различное воздействие на мотивацию. Первые «работают» только в отрицательной области. К примеру, проблемы с безопасностью труда или повышенный уровень шума вызывают у работников неудовлетворенность процессом труда, но их устранение никак не сказывается на уровне удовлетворенности трудом, никак не мотивирует работников к более высокой производительности. Ответственность за удовлетворение трудом «несут» такие мотиваторы, как сложность поставленных рабочих задач, принятие на себя ответственности, признание со стороны других людей.

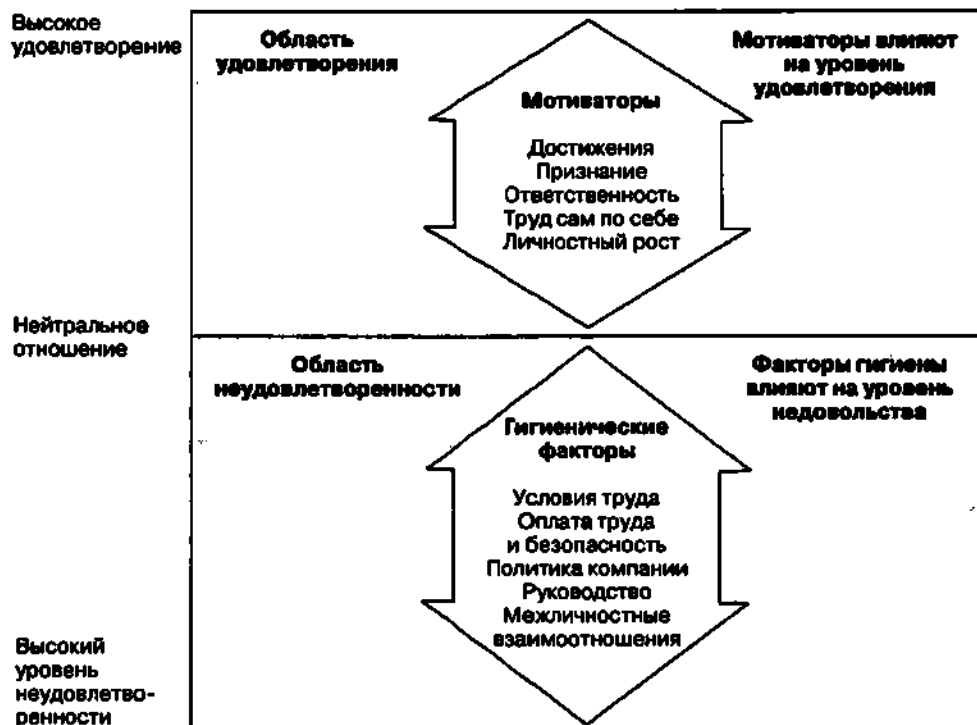


Рис. 17.3. Двухфакторная теория Ф. Герцберга

Как используются выводы теории Ф. Герцберга в практике менеджмента? Обеспечение должного уровня гигиенических факторов позволяет избавиться от неудовлетворенности работников. Чтобы побудить их к труду, необходимо подключить мощные мотивирующие факторы, такие как признание, возможности для личностного роста, сложные интересные рабочие задания. Задача менеджмента — устранение факторов демотивации (т. е. обеспечение достаточных для удовлетворения базовых потребностей гигиенических факторов), и применение удовлетворяющих высшие потребности и подвигающих сотрудников к достижениям факторов мотивации. Так, в массачусетской компании *A. W. Chesterton* (производство насосов и другого оборудования) одновременно используются как гигиенические факторы, так и мотиваторы. Помимо высокой заработной платы, хороших условий труда и большого набора дополнительных льгот сотрудникам предлагаются мотиваторы высокого уровня, например возможность участия в решении проблем. Работникам предоставляется вся информация, включая конфиденциальные данные. От них ждут идей по сохранению рыночных позиций компании в свете усиления конкуренции. Данная открытость служит внутренней мотивацией для тех, кто ценит повышенный уровень полномочий и доверие к своей персоне. Известно, что, решая проблемы покупателей, сотрудники компании не ограничиваются должностными полномочиями и даже добровольно работают по выходным. Кроме того, лучшие работники *Chesterton* участвуют в разделе прибыли.

лей и получают специальные награды, что удовлетворяет стремление к достижениям и признанию.

Теория приобретенных потребностей

В соответствии с теорией приобретенных потребностей Дэвида Макклеланда определенные типы человеческих потребностей формируются в течение жизни индивида.⁵ Обычно выделяют следующие типы потребностей:

- *потребность достижения*: желание решить некие сложные задачи, достичь большого успеха, превзойти других людей;
- *потребность присоединения*: желание наладить тесные личные взаимоотношения, стремление к недопущению конфликтов;
- *потребность власти*: желание влиять на других людей или контролировать их действия, нести за них ответственность, получить власть над людьми.

Формирование этих потребностей начинается в детстве. Если родители приучают ребенка к самостоятельности, поддерживают его начинания, он приобретет потребность в достижениях. Если взрослые содействуют установлению теплых отношений между ребенком и другими людьми, у него развивается потребность в близких связях. Если ребенок получает удовольствие от того, что имеет возможность контролировать поступки других людей, у него начинает формироваться потребность во власти. К примеру, Джек Уэлч, бывший глава *General Electric*, говорит, что своим успехом обязан матери. Та была уверена, что сын должен преуспеть в жизни, и поэтому требовала, чтобы сын хорошо учился в школе.

Д. Макклеланд отдал изучению человеческих потребностей и их влияния на менеджмент более 20 лет. По его мнению, люди, в которых сильно развита потребность достижений, чаще других становятся предпринимателями. Им нравится делать что-то лучше, чем конкуренты, они готовы к ответственности и довольно большому риску. С другой стороны, люди, нуждающиеся в близости, являются хорошими интеграторами, координируя деятельность нескольких отделов или подразделений компании. К интеграторам относятся и менеджеры продуктов и торговых марок, которые должны обладать высокоразвитыми человеческими навыками. Индивиды с высокой потребностью в близких связях умеют устанавливать хорошие рабочие отношения с окружающими.

Развитая потребность во власти часто ассоциируется с достижением высоких уровней в организационной иерархии. Например, Д. Макклеланд на протяжении 16 лет изучал поведение менеджеров компании *AT&T* и обнаружил, что те, кто обладает этой потребностью, имеют больше шансов сделать карьеру, постепенно поднимаясь вверх по должностной лестнице. Более чем у половины менеджеров высшего звена присутствовала потребность во власти. Напротив, менеджеры с высокой потребностью в достижениях, но слабым стремлением к власти, как правило, останавливаются на относительно низких уровнях управления. Причина этого явления в том, что для обретения достижений необходимо просто решать какие-то задачи, а для обретения власти приходится снова и снова подниматься по ступеням иерархии.

Итак, теории содержания мотивации объясняют основополагающие, базовые нужды людей и выделяют среди них те, которые мотивируют поведение. Все они,

и теория иерархии потребностей, и теория ERG, и двухфакторная теория, и теория приобретенных потребностей, призваны помочь менеджерам осознать движущие сотрудниками организаций мотивы. На основе этих теорий менеджеры имеют возможность построить работу так, чтобы она удовлетворяла потребности выполняющих ее людей, а, следовательно, стимулировала наиболее эффективное их поведение.

Теории процессов мотивации

Теории процессов мотивации призваны объяснить процесс выбора людьми направленных на удовлетворение индивидуальных потребностей образцов поведения и оценки эффективности принятого решения. Наибольшую известность получили теория справедливости и теория ожиданий.

Теория справедливости

Теория справедливости изучает представления сотрудников организации о том, насколько объективно менеджмент оценивает внесенный ими трудовой вклад в сравнении с остальными работниками (автор — Стейси Адамс). Теория предполагает, что, оценивая индивидуальное вознаграждение за достигнутые в процессе труда результаты, сотрудники организации стремятся к социальному равенству.⁶

В соответствии с теорией справедливости, в том случае, когда индивид оценивает получаемое им вознаграждение как приблизительно равное оплате труда других сотрудников, достигших аналогичных результатов, он воспринимает отношение менеджмента к нему лично как честное и беспристрастное. Равенство вознаграждения оценивается по соотношению «входа» и «выхода». Трудовой выход — это зарплата, признание, продвижение по службе, иные выгоды, а вход — образование, опыт, прилагаемые усилия и способности. Индивидуальное соотношение входа и выхода сравнивается с аналогичными пропорциями других членов рабочей группы или неким средним по группе. Ощущение справедливости возникает тогда, когда соотношение индивидуального выхода и входа примерно такое же, как у коллег.

Если баланс соотношений вход/выход нарушается, у сотрудника возникает ощущение несправедливости. Такое может произойти, к примеру, если человек с высоким уровнем образования или большим опытом получает такую же зарплату, как только что поступивший на работу менее образованный сотрудник. Возможно и обратное неравенство: если работник обнаруживает, что получает большее вознаграждение за ту же работу, что выполняют его коллеги. В таком случае у него может возникнуть потребность исправить эту несправедливость. Возможно, повысится интенсивность усилий работника, он примет решение о необходимости получения дополнительного образования, а то и задумается о возможности снижения своего заработка. Когда индивид ощущает несправедливость, в нем возникают внутренние противоречия, мотивирующие к достижению баланса.

К наиболее распространенным способам устранения воспринимаемого неравенства относятся:

- *Изменение выхода.* Возможно, индивид примет решение о необходимости увеличения вознаграждения (потребует увеличения зарплаты или предоставления ему более просторного офиса). Аналогично может поступить

и целый профсоюз, настаивающий, чтобы оплата и условия труда его членов соответствовали средним по промышленности.

- *Изменение входа.* Человек может выбрать и другой путь, уменьшая прилагаемые в процессе труда усилия. Например, работник, воспринимающий зарплату как несоразмерно маленькую, начинает работать с прохладцей, или «опускается» до прогулов. Если работник считает, что ему переплачивают, он может повысить интенсивность труда.
- *Изменение представлений.* Исследования показывают, что в том случае, когда индивиду не удастся воздействовать на вход или выход, возможна корректировка его представлений о справедливости. Он может искусственно завысить статус своей работы или как-то повлиять на представления других людей о своем заработке, что позволит восстановить внутреннее равновесие.
- *Изменение места работы.* Если человек чувствует, что к нему относятся несправедливо, он может принять решение об уходе с работы, рассчитывая найти новую, с более благоприятным балансом входа и выхода.

Менеджеры должны помнить, что их подчиненные оценивают свое вознаграждение, сравнивая его с оплатой труда и другими выгодами коллег. Увеличение заработной платы или назначение на более высокую должность, воспринимаемые как несправедливые по отношению к другим сотрудникам, не оказывают мотивирующего воздействия. В качестве примера, подтверждающего теорию справедливости, можно привести *J. Peterman Company*, обанкротившуюся фирму-торговца по каталогам. Дж. Петерман создал комфортную, креативную культуру, мотивировавшую работников на достижение общих целей. Затем начался период бурного роста, и у Дж. Петермана возникла острая потребность в персонале. Многим новичкам предлагалась более высокая заработная плата, чем у существующих работников, ибо в других местах они могли заработать больше. Кроме того, при принятии важных решений руководители учитывали мнения новых сотрудников и, случалось, пренебрегали мнением «старожилов». Те вскоре почувствовали пренебрежение к себе, и мотивация в компании резко снизилась. Многие попросту начали работать спустя рукава. Чувствуя несправедливое отношение, люди предпочли «не напрягаться». Несправедливость в оплате создает давление на работников, которое порой оказывается слишком велико. И тогда они меняют свой подход к работе, пытаются изменить саму систему или принимают решение об уходе с работы.

Квалифицированный менеджер всегда стремится к тому, чтобы подчиненные воспринимали его решения как справедливые. В противном случае мотивация сотрудников к труду существенно снижается.

Теория ожиданий

Приверженцы теории ожиданий утверждают, что уровень мотивации сотрудников зависит от представлений индивидов относительно своих способностей к выполнению тех или иных рабочих задач и получению желаемого вознаграждения. Большой вклад в развитие этой теории внесли Виктор Врум и другие ученые.⁷ Внимание исследователей в данном случае сосредоточено не на идентификации потребностей людей, а на анализе связанного с направленными на получение воз-

награждения усилиями мыслительного процесса. Рассмотрим его на примере Билла Брэдли, студента университета, страстно желающего получить на экзамене по бухгалтерскому учету оценку «отлично» (иначе не видать ему в следующем семестре стипендии). Объективно, Билл знает бухучет на «четверку». На мотивацию Билла учить предмет влияют: 1) ожидание, что упорная подготовка позволит получить оценку «отлично» и 2) ожидание, что «пятерка» на экзамене позволит ему добиться средней оценки «хорошо» за семестр в целом. Если бы Билл был уверен в том, что он не способен получить «пять» на экзамене, или в том, что отличная оценка не принесет ему средний балл «четыре», у него бы не было мотивации готовиться усерднее, чем обычно.

Элементы теории ожиданий. Теория ожиданий основана на взаимосвязи между *усилиями*, которые предпринимает индивид, его *уровнем исполнения работы* и желательностью ассоциируемых с высокой эффективностью *результатов*. Эти элементы и связи между ними представлены на рис. 17.4. Базой для теории являются ожидания человека относительно связи усилий, уровня исполнения и результатов с ценностью последних.

Ожидание $E > P$ связано с вопросом: обеспечат ли прилагаемые усилия высокий уровень исполнения функциональных обязанностей? Для того чтобы ожидания оправдались, индивид должен обладать соответствующими способностями, опытом аналогичной деятельности, а также необходимыми инструментами, оборудованием и возможностями для выполнения работы. В случае Билла Брэдли ожидание $E > P$ будет достаточно велико в том случае, если он будет уверен, что усиленная подготовка позволит ему получить на последнем экзамене оценку «отлично». Если же Билл считает, что он не имеет ни соответствующих способностей, ни возможностей для подготовки, он вряд ли будет стремиться к отличной оценке.

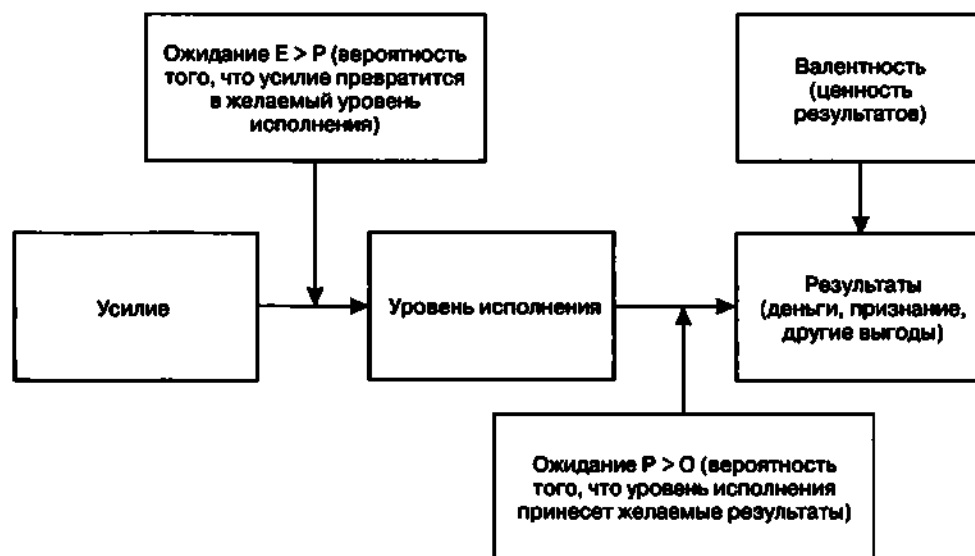


Рис. 17.4. Основные элементы теории ожиданий

Ожидание $P > O$ связано с ответом на вопрос о том, приведет ли эффективная деятельность к желанным результатам? Например, человек хочет получить какую-то связанную с его работой выгоду. Для того чтобы получить желаемое вознаграждение, он должен добиться определенного уровня исполнения функциональных обязанностей. Если ожидание $P > O$ велико, индивид будет мотивирован к упорному труду. Если же он уверен, что работа до «седьмого пота» не позволит ему заполучить желаемые выгоды, мотивация будет гораздо ниже. Если «пятерка» за последний экзамен обеспечивает Биллу средний балл «хорошо», его ожидание $P > O$ будет весьма велико.

Под **валентностью** понимается ценность или привлекательность для индивида полученных результатов. Если результаты, которых можно добиться хорошей работой и значительными усилиями, не представляют для человека интереса, его мотивация находится на низком уровне. Напротив, ценные для индивида результаты создают сильную мотивацию.

Теория ожиданий отнюдь не пытается определить конкретные типы потребностей или выгод, а лишь утверждает, что они существуют, причем носят индивидуальный для каждого человека характер. Кто-то стремится получить должность и расширить свои полномочия, другой сотрудник характеризуется высокой валентностью к установлению добрых отношений с коллегами. Следовательно, у первого будет сильная мотивация к действиям, которые позволят добиться повышения, а у второго — к реализации возможности быть членом команды и продолжать ассоциировать себя с группой.

Попробуем объяснить, как работает модель ожиданий на еще одном простом примере. Алесия Адамс работает продавцом в магазине подарков. Если Алесия уверена, что ее дополнительные усилия приведут к увеличению ее личного объема продаж, мы можем утверждать, что она имеет высокое ожидание $E > P$. Кроме того, если Алесия уверена, что большой объем продаж приведет к повышению в должности или принесет ей дополнительный доход (премию, бонус), можно считать, что достаточно высоко и ожидание $P > O$. Наконец, если повышение или премия имеют для нее немаловажное значение, значит, велика и валентность, и Алесия имеет высокую мотивацию к труду. С другой стороны, если хотя бы одно из ожиданий находится на низком уровне или если деньги, продвижение не играют для Алесии особой роли (низкая валентность), ее мотивация будет относительно слаба. Сильная мотивация к труду предполагает, что все три фактора модели ожиданий находятся на высоком уровне.

Менеджерам на заметку. Теория ожиданий имеет большое сходство с теорией руководства «путь—цель» (см. гл. 16). Обе теории сводятся к потребностям и целям конкретных работников. Задача менеджеров — помочь подчиненным удовлетворить имеющиеся потребности и в то же время способствовать достижению целей организации. Необходимо попытаться добиться соответствия между навыками и способностями индивида и требованиями конкретных функциональных обязанностей. Для того чтобы добиться повышения мотивации, менеджер должен идентифицировать потребности работников, удостовериться в том, что сотрудники обладают ресурсами (а именно временем и средствами труда) для выполнения функциональных обязанностей.

Некоторые компании используют принципы теории ожиданий для разработки стимулирующих систем оплаты труда, побуждающих работников к достижению

организационных результатов. Основная трудность состоит в том, что такая система должна соответствовать способностям и потребностям сотрудников компании. Рассмотрим следующий пример из сферы общественного питания.

КОМПАНИЯ KATZINGER'S DELICATESSEN

[HTTP://WWW.KATZINGERS.COM](http://www.katzingers.com)

Первоначально Стив и Диана Уоррен, создатели ресторана Katzinger's Delicatessen (г. Колумбус, штат Огайо), руководствовались принципами открытого менеджмента. Как им казалось, это позволит сократить издержки и сэкономить деньги. Уоррены обучили работников финансовой грамоте и поощряли участие в разделе прибыли в том случае, если финансовое положение ресторана улучшится. Но основную часть сотрудников составляли молодые, мобильные (в плане места работы) люди, не заинтересованные в долгосрочной карьере в компании, а потому пространные долгосрочные цели и будущие награды не представляли для них большого мотивирующего интереса. Многие работники чувствовали, что не в силах как-либо повлиять на результаты деятельности, да и не их это работа, а менеджеров. То есть ожидания $E > P$ и $P > O$ были низки. Уорренам нужна была простая, краткосрочная цель, которая заинтересовала бы молодежь. И такая цель нашлась: если работники помогут снизить себестоимость продуктов до отметки 35% от выручки и ниже, и качество блюд и обслуживания при этом не пострадает, они получат половину сэкономленной суммы.

Несмотря на молодость, сотрудники Katzinger's хорошо знали свое дело. Их квалификация в принципе позволяла достичь поставленной цели, только действовать они должны были сообща, т. е. ожидание $E > P$ было высоко. Работники тут же начали предлагать идеи по сокращению потерь. Например, было предложено заказывать скоропортящиеся продукты непосредственно перед ожидаемым потреблением. Ожидание $P > O$ тоже было высоко, так как в компании существовала атмосфера доверия. Работники сплотились вокруг поставленной цели, поскольку верили, что экономия выгодна всем без исключения. А так как финансовые данные были открыты для всех, сотрудники могли контролировать процесс достижения цели. К концу первого месяца затраты на приобретение продуктов снизились примерно на 2%, а каждый сотрудник получил премию в размере около \$40. В дальнейшем премии увеличились и достигли \$95. К концу года качество блюд и сервиса не то что не ухудшилось, а даже повысилось. Себестоимость продукции и впрямь составила менее 35% от выручки ресторана, благодаря чему компания сэкономила \$30 тыс. Половину этой суммы, как и было обещано, Уоррены разделили между работниками. Теперь владельцы разрабатывают новый план, на сей раз направленный на увеличение выручки.

Мотивационная теория подкрепления

Теория подкрепления оставляет в стороне вопросы потребностей и мышления работников и привлекает внимание менеджмента к анализу взаимосвязей между поведением сотрудников организации и его последствиями. Приверженцы теории исследуют проблемы изменения или модификации поведения людей в процессе труда, адекватного использования немедленного вознаграждения и наказания.

Средства подкрепления

Комплекс методов, посредством которых на основе теории подкрепления менеджмент стремится к изменению поведения сотрудников, получил название **регулирования поведения**. Основное предположение, на котором основываются ме-

тоды регулирования поведения — так называемый **закон эффекта**, согласно которому индивиды стремятся к повторению позитивно подкрепленного поведения, и наоборот, избегают вновь демонстрировать неподкрепляемые действия. **Подкрепление** определяется как любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения. Выделяют четыре основных типа подкрепления: позитивное подкрепление, отказ от нравочужений, наказание и угасание. Каждый тип подкрепления является реакцией менеджмента на поведение работника, которое представляется желательным либо не должно повториться. Различные типы подкреплений представлены на рис. 17.5.

Позитивное подкрепление. Позитивное подкрепление представляет собой вознаграждение желаемого поведения сотрудников (похвала за своевременное прибытие на рабочее место, за перевыполнение рабочего задания). Такого рода «приятные неожиданности» стимулируют индивидов к повторению подобных действий. Рассмотрим другой пример. Фрэнсис Флад, исполнительный директор *Gentner Communications* (производство оборудования для конференц-связи класса *high-end*, г. Солт-Лейк-Сити), предложил инженерам долю прибыли компании, если будет достигнута цель по ускорению вывода новой продукции на рынок. За два года время на разработку новых товаров сократилось на 30%. Исследования показывают, что позитивное подкрепление действительно способствует росту эффективности. Кроме того, нефинансовое подкрепление (положительная обратная связь, признание в коллективе, внимание) столь же эффективно, сколь и финансовое.

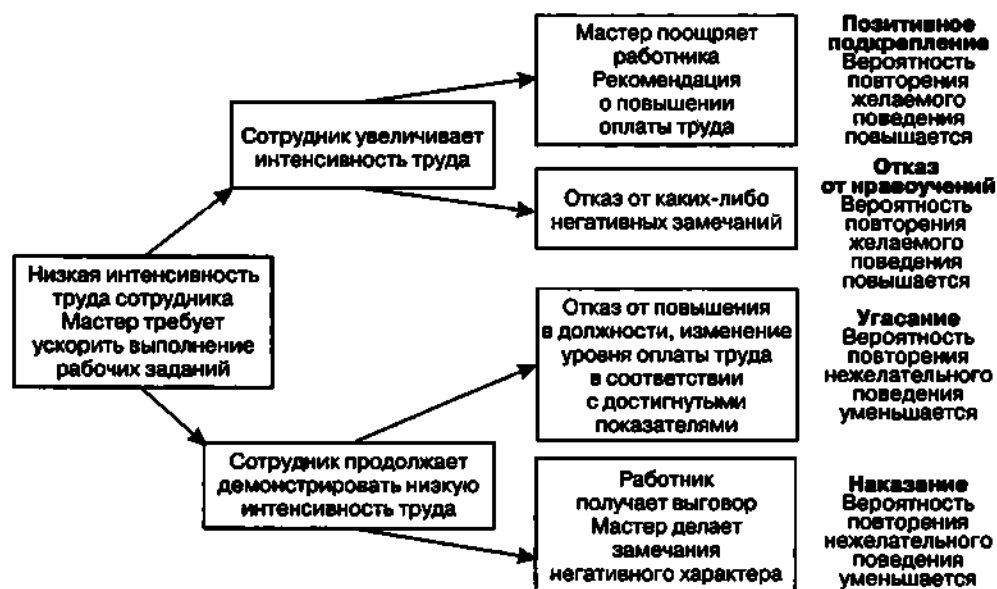


Рис. 17.5. Изменение поведения посредством подкрепления

Источник: Richard L. Daft and Richard M. Steers, «Organizations: A Micro/Macro Approach» (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1986), 109.

Отказ от нравоучений. Отказ от нравоучений означает, что желательное поведение сотрудника приводит к тому, что менеджер отказывается от применения к нему каких-либо негативных воздействий. Иногда данный метод называют *негативным подкреплением*. В стремлении избежать неприятных ситуаций работники вынуждены поступать «правильно» с точки зрения менеджмента и постепенно привыкают к желательным для организации образцам поведения (высокие показатели выполнения функциональных обязанностей не дают повода для выговоров со стороны начальника).

Наказание. Наказание является негативной санкцией за крайне нежелательные для организации действия работника. Например, начальник может устроить разнос подчиненному за то, что тот не выполнил свое задание. Менеджер ожидает, что негативный результат послужит наказанием, и вероятность того, что подобное поведение повторится в будущем, уменьшится. Исследователи высказывают противоречивые мнения относительно эффективности наказаний. Данный метод подвергается критике за то, что подвергнутый наказанию сотрудник не получает информации о том, как ему следовало вести себя. Однако все практикующие менеджеры утверждают, что время от времени к наказанию прибегать необходимо. Конкретная форма наказания может быть разной, начиная с устного выговора и заканчивая временным отстранением от должности и увольнением.

Угасание. Угасание предполагает полный отказ менеджмента от применения положительного вознаграждения. В отличие от наказания, когда руководитель налагает на работника негативные санкции — например, делает выговор, угасание представляет собой отказ от повышения заработной платы, отсутствие похвалы и других позитивных результатов. Идея угасания состоит в том, что не получающее позитивного подкрепления поведение вряд ли повторится в будущем. Скажем, если постоянно опаздывающий на работу сотрудник будет лишен поощрения (премии), он вскоре поймет, что его поведение не позволяет ему добиться желанных результатов. Соответственно, он должен изменить поведение.

Использование положений теории подкрепления позволяет некоторым менеджерам добиться положительных результатов. Дж. Уэлч, бывший глава компании *General Electric*, слыл мастером мотивации. Он применял как позитивное, так и негативное подкрепление, выражавшееся в его знаменитых рукописных записках с похвалой или наоборот критикой — смотря чего заслуживал тот или иной сотрудник. «Люди должны знать, что мы о них думаем, — однажды сказал Дж. Уэлч. — Мы должны уметь и в любви им признаться, и лодырю [под зад] ногой поддать. Причем то и другое нужно делать часто».

Графики подкрепления

В большинстве исследований на тему подкрепления желаемого поведения отмечается, что скорость обучения работников во многом определяется **графиком** (т. е. частотой и интервалами) подкрепления. Выделяют пять типов графиков подкрепления: один — постоянного подкрепления и четыре — частичного.

Постоянное подкрепление. В случае если подкрепление носит постоянный характер, поощряться должно каждое проявление желаемого поведения. Такой график особенно эффективен на ранних стадиях обучения новым типам поведения, так как каждое усилие сотрудника сопровождается выгодным для него результатом.

Частичное подкрепление. В реальной действительности подкрепление всех желаемых образцов поведения сотрудника менеджером не представляется возможным. Поэтому проводится частичное подкрепление, когда поощрение происходит лишь в определенных случаях. Выделяют четыре основных графика частичного подкрепления: с фиксированным интервалом, с фиксированным уровнем, с переменным интервалом и с переменным уровнем.

1. *Подкрепление с фиксированным интервалом.* В данном случае работник получает вознаграждение через определенные промежутки времени. Если он демонстрирует надлежащее поведение каждый день, то подкрепление может производиться раз в неделю. Примерами подкрепления с фиксированным интервалом являются регулярные выплаты премий и других бонусов. Во франчайзинговом отделении *Mini Maid* в г. Мариетта, штат Джорджия, работники вместе с зарплатой получают бонусы за то, что приходят на работу каждый день вовремя и в опрятной униформе.
2. *Подкрепление с фиксированным уровнем.* Подкрепление производится через определенное число проявлений желаемого поведения, скажем, через каждые пять раз. Например, когда за сбор 5 кг перца работнику платят \$1,50 — это подкрепление с фиксированным уровнем. На таком графике подкрепления основано большинство сдельных систем оплаты.
3. *Подкрепление с переменным интервалом.* В этом случае подкрепление производится через разные, непредсказуемые для работника, промежутки времени. Пример — обход цехов директором завода, во время которых он лично благодарит наиболее усердных работников.
4. *Подкрепление с переменным уровнем.* В данном случае переменным является не временной период, а число повторов желаемого поведения. Поощрение работника может производиться через 5, 10, 15 или 20 «правильных поступков». Примером служит скрытое случайное наблюдение за действиями телемаркетеров (людей, продающих товары по телефону), когда подкрепление предоставляется по выполнению определенного числа звонков по всем правилам. Работники знают, что за ними может вестись наблюдение, но не знают, когда именно, т. е. когда они могут получить премию.

Дополнительные характеристики различных графиков подкрепления представлены в табл. 17.1. Постоянное подкрепление является наиболее эффективным в тех случаях, когда менеджмент стремится к освоению сотрудниками новых образцов поведения, но даже в случае достижения успеха сохраняется высокая вероятность постепенного угасания «угольков». Частичное подкрепление наиболее адекватно задаче поддержания желаемого поведения в течение длительного времени. Самым эффективным из рассмотренных нами графиков является подкрепление с переменным уровнем, позволяющее добиться закрепления поведения на длительный срок (так как поощрение производится через значительные интервалы времени).

Одним из примеров успешного использования теории подкрепления на малых предприятиях является деятельность компании *Emerald Packaging* из Юнион-Сити, штат Калифорния.

Таблица 17.1.
Примеры графиков подкрепления

График подкрепления	Природа подкрепления	Влияние на поведение при подкреплении	Влияние на поведение при отказе от подкрепления	Пример
<i>Постоянное</i>	Поощрение после каждого проявления желаемого поведения	Быстрое обучение новому поведению	Быстрое угасание	Похвала
<i>С фиксированным интервалом</i>	Поощрение через определенные промежутки времени	Среднее и нерегулярное поведение	Быстрое угасание	Еженедельная оплата
<i>С фиксированным уровнем</i>	Поощрение после получения определенного результата	Быстро приводит к очень эффективному и стабильному поведению	Быстрое угасание	Сдельная оплата труда
<i>С переменным интервалом</i>	Поощрение через разные промежутки времени	Умеренно эффективное и стабильное поведение	Медленное угасание	Оценка деятельности и вознаграждение через случайные промежутки времени
<i>С переменным уровнем</i>	Поощрение после достижения различных положительных результатов	Очень эффективное поведение	Медленное угасание	Бонусы продавцам, привязанные к числу контактов с покупателями, с нерегулярными проверками

КОМПАНИЯ EMERALD PACKAGING

Emerald Packaging — семейное предприятие по выпуску красочных пластиковых пакетов для салата и других овощей. Компания насчитывает около 100 работников и считается десятой по величине фирмой-производителем в Юнион-Сити, что в 30 милях к юго-востоку от Сан-Франциско.

Вице-президент по производству Кевин Келли и другие топ-менеджеры решили повысить эффективность труда производственных рабочих. Для этого ими был разработан план мотивации с позитивным подкреплением. Данный план включает следующие составляющие:

1. *Ежемесячная премия за качество.* Каждый месяц менеджеры выбирают лучший из образцов, предоставляемых операторами печатной машины. Лучший оператор получает \$100, его помощник — \$50.
2. *Награды за обеспечение безопасности.* Если в течение квартала в компании случается не более трех легких аварий и ни одной, вызывающей временную

потерю трудоспособности, руководство разыгрывает в лотерею \$1 тыс., выдает работникам фирменные рубашки и куртки, заказывает ленч для всех. Среди работников, у которых в течение года случается не более 12 легких аварий и ни одной с временной потерей трудоспособности, компания разыгрывает \$10 тыс. (призы получают трое) и устраивает всеобщую пирушку.

3. *План участия в прибылях.* Определенный процент прибыли от основной деятельности отчисляется в специальный бонусный фонд, распределяемый среди работников.

Эффективен ли план подкрепления *Emerald Packaging*? По словам К. Келли, за последний год количество претензий к качеству продукции со стороны покупателей снизилось на 75%. Премии за качество (\$50 и \$100) достаточно велики, чтобы вызвать у работников желание выпускать как можно более качественную продукцию. Результаты программы поощрения за безопасность тоже вызывают уважение. В течение первых пяти месяцев действия программы в компании случился всего один легкий несчастный случай. Никто не хочет стать причиной отмены лотереи, а потому все работники стали вести себя гораздо осмотрительнее.

Программы подкрепления прекрасно работают и в таких компаниях, как *Campbell Soup*, *Emery Air Freight*, *Michigan Belt* и *PSS World Medical*. Менеджмент четко определяет и честно, не ущемляя ничьих прав, распределяет заслуженное сотрудниками вознаграждение. Кроме того, менеджеры прекрасно понимают, что если заслуги работников будут оставлены без внимания, воздействие на их поведение будет не менее сильным, но со знаком «минус». Важной составляющей эффективного подкрепления является коммуникация: работники должны знать «правила игры». В компании *PSS World Medical*, например, план премирования торговых представителей реализовывался в виде игры с простыми и понятными правилами получения и расчета бонусов.

Надо сказать, что в современных организациях доминирует мотивация посредством вознаграждения и наказания. Тот или иной метод вознаграждения за высокие результаты труда применяют 94% американских компаний. В одном из последних отчетов консалтинговой фирмы *Towers Perrin* сообщается о росте популярности систем стимулирования, в основе которых лежат бонусы и другие награды, выдаваемые за достижение определенных целей. При этом реальное влияние стимулирующей оплаты на результаты хозяйственной деятельности наблюдается менее чем в трети практикующих данные методы организаций. Что еще интереснее, сплошь и рядом можно слышать об организациях, в которых такие «методы кнута и пряника» дают положительные результаты! О недостатках данных методов мотивации читайте «Из первых уст».

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ КРИТИКА КНУТА И ПРЯНИКА

Когда Роб Родин решил ликвидировать все индивидуальные стимулы для торговых работников *Marshall Industries*, крупного дистрибьютора электронных компонентов из Эль-Монте, штат Калифорния, все сочли его сумасшедшим. А он настоял на своем и отказался от всех премий, комиссионных, туристических путевок и прочих «бонусов». Все, что осталось продавцам, это базовый оклад да возможность участия в разделе прибыли, причем даже здесь сумма вознаграждения выражалась в виде одинакового для всех процента от заработной платы. С тех пор прошло 3 года. За это время индивидуальная производительность в компании увеличилась втрое, и все равно Р. Родин продолжают критиковать за его радикальное решение.

Р. Родин являет собой «золотую середину» одного из крупнейших противоречий современного менеджмента. Действительно ли финансовое и прочее вознаграждение мотивирует необходимое организациям поведение? Все большее число критиков отвечают на этот вопрос отрицательно, считая методы кнута и пряника пережитком индустриальной эпохи, неэффективными и неуместными в экономике наших дней. В современных условиях от всех требуются инновационность и креативность — качества, которые, вообще говоря, не зависят от денег и прочих финансовых стимулов. Критика методов кнута и пряника сводится к следующему:

1. *Внешнее вознаграждение уменьшает внутреннее вознаграждение.* Когда человек стремится получить внешнюю выгоду, будь то бонус, специальная премия или похвала начальства, он, как правило, концентрируется не столько на работе, сколько на самой награде. Из-за этого внутреннее удовлетворение от выполнения рабочего задания фактически снижается. А когда работа не приносит человеку внутреннего вознаграждения, он трудится «по минимуму», лишь бы было достаточно для получения награды. В худшем случае это приводит к сокрытию ошибок. Например, работники могут скрыть факт несчастного случая, чтобы получить премию за соблюдение мер безопасности.
2. *Внешнее вознаграждение носит временный характер.* Внешние стимулы могут обеспечить кратковременный «подъем», но не долговременный, устойчивый рост. Если все, на чем сосредоточено внимание работников, это премия, интерес к работе как таковой быстро пропадает. В отсутствие личной заинтересованности пропадают и исследовательский порыв, и креативность, и новаторство. Да, сроки и цели могут соблюдаться, но улучшения качества труда не происходит.
3. *Внешнее вознаграждение предполагает, что человеком руководят низкоуровневые потребности.* Бонусы, увеличение зарплаты, даже похвала — в основе всех этих наград лежит предположение о том, что человеком движет желание удовлетворить потребности низкого уровня. Однако сегодня, особенно в среде высококвалифицированных специалистов, работником также движет стремление к самовыражению, самоуважению и самооценке. Внешняя выгода никоим образом не стимулирует поведение (а конкретных проявлений такого поведения — тысячи), мотивированное потребностями в росте и достижениях.

Случай с Р. Родиным из *Marshall Industries* показывает, что современные организации нуждаются в сотрудниках, готовых «работать головой», экспериментировать, постоянно искать новые решения проблем. Алфи Кон, один из наиболее ярых критиков методов кнута и пряника, советует менеджерам оплачивать труд своих сотрудников следующим образом: «Платите хорошо, платите справедливо и делайте все, чтобы люди не думали о деньгах». Действительно, есть факты, свидетельствующие, что люди работают не ради денег, вернее, не только ради денег. Менеджеры должны понимать пределы внешней мотивации и удовлетворять не только низшие, но и высшие потребности работников. Реальную мотивацию обеспечивает не просто хорошо оплачиваемая работа, но и работа, приносящая удовлетворение.

Источники: Alfie Kohn, «Incentives Can Be Bad for Business», Inc. (January 1998), 93–94; A.J. Vogl, «Carrots, Sticks, and Self-Deception», Across the Board (January 1994), 69–44; and Geoffrey Colvin, «What Money Makes You Do», Fortune (August 17, 1998), 213–214.

Дизайн функциональных обязанностей и мотивация

Функциональные обязанности — это часть работы, за выполнение которой несет ответственность конкретный сотрудник. Функциональные обязанности могут заключаться в выписывании штрафных квитанций за неправильную парковку или в планировании программы передач на телевидении, рабочий на конвейере может раз за разом выполнять одну и ту же операцию, а врач «скорой помощи»

должен обеспечивать каждому пострадавшему индивидуальное лечение. Выполнение функциональных обязанностей обеспечивает сотрудникам получение выгод, удовлетворяющих их потребности. Менеджеры должны четко осознавать, какие аспекты функциональных обязанностей мотивируют сотрудников к высокой производительности, а также как-то компенсировать рутинность, ведь скучная работа никому не доставляет удовольствия. **Дизайн функциональных обязанностей** — это применение теорий мотивации для разработки структуры деятельности сотрудников с целью повышения производительности и уровня удовлетворения от труда. Выделяют несколько подходов к дизайну функциональных обязанностей: упрощение, ротацию, расширение и обогащение.

Упрощение функциональных обязанностей

Упрощение функциональных обязанностей осуществляется с целью повышения производительности выполнения отдельных задач. Происходит это за счет сокращения числа задач, приходящихся на одного сотрудника. Упрощение функциональных обязанностей базируется на принципах научного менеджмента и организации производства. Работа должна быть простой, повторяющейся и стандартизированной. Таким образом, сотрудник получает возможность выполнять одну и ту же операцию большее число раз. Причем такие функциональные обязанности могут выполняться сотрудниками, не обладающими специальными навыками или опытом, что положительно влияет на показатели производительности организации. Поскольку требования к подготовке рабочих (в том числе и к принятию решений), снижаются, появляется возможность для их взаимозаменяемости. Но упрощение функциональных обязанностей абсолютно неэффективно с точки зрения мотивации сотрудников к труду. Работники негативно воспринимают скуку и рутину, что выражается в прогулах, саботаже, объединении в профсоюзы. На рис. 17.6 проводится наглядное сравнение практики упрощения функциональных обязанностей, ротации и расширения.

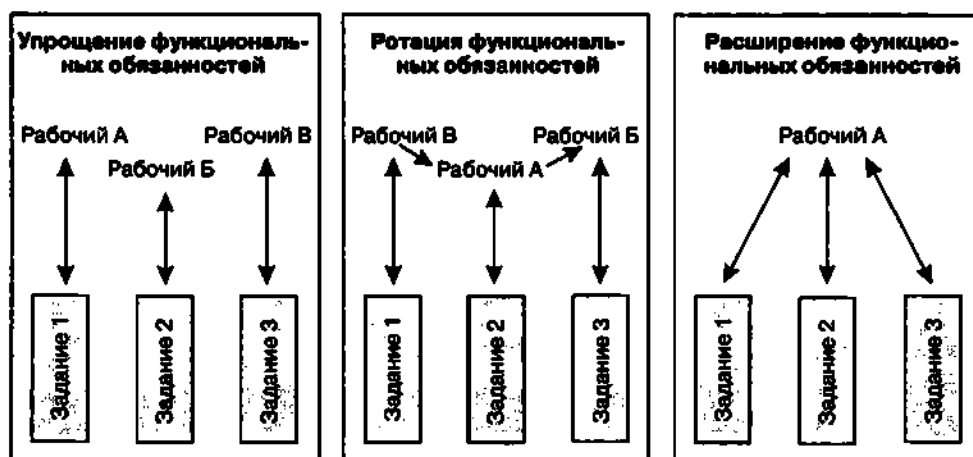


Рис. 17.6. Различные типы дизайна функциональных обязанностей

Ротация функциональных обязанностей

Ротация функциональных обязанностей предполагает систематическое перемещение работников от выполнения одних задач к другим без дополнительного усложнения каждой из них. Например, рабочий автозавода в первую неделю месяца устанавливает стекла, во вторую — передние бамперы, в третью — колеса, в четвертую — сиденья. Ротация позволяет совместить повышение производительности и разнообразие труда, а значит, на определенное время увеличить мотивацию работников. Но по истечении определенного времени ощущение новизны функциональных обязанностей проходит, они вновь воспринимаются как монотонные, рутинные.

Некоторые компании приходят к выводу, что ротация функциональных обязанностей способствует повышению гибкости рабочей силы. По мере того, как происходит отказ от жесткого разделения труда и сотрудники осваивают выполнение новых функциональных обязанностей, снижаются затраты организации на оплату труда, а сами работники получают возможность развивать новые навыки. В торговой сети *Home Depot*, например, рядовые работники могут вкусить «преlestи» корпоративного климата в существующих при магазинах центрах поддержки, а у менеджеров есть «шанс» попробовать себя в роли продавцов. На производстве гибкость от ротации функциональных обязанностей проявляется в том, что один и тот же сотрудник может быть оператором сверлильного станка, штамповщиком и сборщиком — в зависимости от производственных потребностей в данный момент времени. Некоторые профсоюзы выступают против подобной практики, но большинство из них благосклонно воспринимает ротацию, так как она способствует повышению конкурентоспособности компании.

Расширение функциональных обязанностей

При **расширении функциональных обязанностей** несколько узких задач объединяются в одну, более широкую. Данная практика — реакция на недовольство работников чрезмерным упрощением труда. Сотрудник, отвечающий не за одно, а за несколько заданий, располагает большим временем для их выполнения, что создает разнообразие и позитивное ощущение необходимости приложения значительных усилий. В компании *Maytag* расширение функциональных обязанностей потребовало изменения принципов сборки: если раньше рабочий собирал только часть водяного насоса, которая перемещалась по конвейерной ленте, то теперь он собирает изделие целиком. Аналогичные изменения произошли на сервисной станции *Precision Tune*. Раньше каждый механик занимался каким-то одним делом, а теперь один и тот же человек меняет в автомобиле масло, подкачивает колеса, проверяет уровни эксплуатационных жидкостей, заряд аккумулятора, состояние воздушного фильтра и т. д. Этот же сотрудник общается с клиентом на предмет устранения возникших неисправностей.

Обогащение функциональных обязанностей

Вспомним теорию иерархии потребностей А. Маслоу и двухфакторную теорию Ф. Герцберга. Метод **обогащения функциональных обязанностей** вместо изменения числа и частоты выполняемых работником задач предполагает внедрение в процесс труда мотивационных факторов высшего уровня (ответственность,

признание, возможности для роста, обучения и достижений). Работники сами контролируют необходимые им ресурсы, решают проблемы организации труда и личностного роста, самостоятельно определяют уровень интенсивности усилий. Программы обогащения функциональных обязанностей внедряют такие компании, как *AT&T*, *Procter & Gamble* и *Motorola*. Их цель — повышение уровня мотивации и удовлетворения работников.

Менеджеры завода по производству сухих завтраков компании *Ralcorp* (г. Спаркс, штат Невада) обогатили работу, объединив в один рабочий процесс несколько упаковочных операций. Работники были обучены обращению со всеми видами упаковочного оборудования. Кроме того, опытные производственные рабочие теперь проводят отбор, интервьюирование и обучение новых кадров. Они отвечают за управление входящими и исходящими потоками незавершенной продукции. Соответственно, им ежедневно приходится принимать управленческие решения, а это способствует непрерывному совершенствованию методов работы. С точки зрения работников обогащение функциональных обязанностей увеличивает мотивацию и удовлетворение, с точки зрения компании — приводит к росту долгосрочной производительности, снижению издержек и улучшению морального состояния трудового коллектива.

Модель характеристик функциональных обязанностей

Важный вклад в исследование проблем дизайна функциональных обязанностей внесли Ричард Хэкмен и Грег Олдхэм, предложившие концепцию **редизайна труда**, т. е. изменений процесса труда, направленных на увеличение производительности и обогащение опыта сотрудников.⁸ В основу разработанной ими **модели характеристик функциональных обязанностей** (рис. 17.7) легло исследование характеристик сотен разнообразных функциональных обязанностей. Модель состоит из трех частей: важнейших характеристик работы, критических психологических состояний и уровня потребности в росте.

Важнейшие характеристики функциональных обязанностей. Р. Хэкмен и Г. Олдхэм выделяют пять основных, определяющих мотивационный потенциал функциональных обязанностей, характеристик:

1. **Разнообразие задач** — число различных необходимых для выполнения задания операций и навыков. Рутинная, повторяющаяся работа (как на сборочном конвейере) характеризуется низким разнообразием. Напротив, в отделе прикладных исследований, где каждый день приходится решать новые проблемы, степень разнообразия велика.
2. **Законченность задачи** — степень «законченности» функциональных обязанностей, т. е. ощущение работником начала и конца процесса труда. Индивидуальность задач шеф-повара ресторана, готовящего блюдо от начала до конца, существенно выше, чем индивидуальность задач у сотрудника, занятого раскладыванием пюре.
3. **Значимость задач** — степень важности задачи для сотрудника, восприятие ее значения для компании и покупателей. Сотрудники, которые занимаются распределением пенициллина и других медикаментов во время эпидемий, прекрасно осознают значимость своей работы.



Рис. 17.7. Модель характеристик функциональных обязанностей

Источник: J. Richard Hackman and G. R. Oldham, «Motivation through the Design of Work: Test of a Theory», *Organizational Behavior and Human Performance* 16, 1976, 256.

4. **Автономия** — степень свободы и самоопределения в планировании и выполнении заданий. Маляр вряд ли нуждается в указаниях об организации процесса покраски дома, но его коллега на конвейере, как правило, лишен подобной «привилегии».
5. **Обратная связь** — отражает, в какой степени выполнение функциональных обязанностей обеспечивает поступление к сотруднику данных об уровне и оценке его труда. Различные функциональные обязанности предоставляют индивидам разные возможности для оценки результатов своих усилий. Тренер футбольной команды знает, выиграли его подопечные или проиграли, а работник отдела исследований, возможно, дождется подтверждений правильности своих идей только через несколько лет.

В соответствии с рассматриваемой нами моделью, данные характеристики функциональных обязанностей определяют уровень мотивации сотрудников, качество и удовлетворение от труда.

Критические психологические состояния. В модели указывается, что перечисленные выше характеристики функциональных обязанностей приносят наибольшее удовлетворение тогда, когда в процессе труда индивиды пребывают в определенных психологических состояниях. Разнообразие, индивидуальность и значимость задач вызывают у человека *ощущение значимости* его работы (рис. 17.7). В этом случае индивид получает удовлетворение от труда как такового (т. е. получает внутренние выгоды). Автономия пробуждает в человеке *ощущение ответственности*, а обратная связь дает *знание фактических результатов труда*. Сотрудник

осознает, насколько хорошо (или плохо) он выполняет свои задачи, и в случае необходимости, для того чтобы добиться более высоких результатов, изменяет организацию или интенсивность труда.

Личные и рабочие результаты. Влияние стержневых характеристик функциональных обязанностей на психологические состояния индивида — ощущение значимости, ответственности и знание фактических итогов деятельности — выражается в личных и рабочих результатах: высокой мотивации к труду, высоких показателях выполнения задач, высокой степени удовлетворения от труда, низком абсентеизме и текучести кадров.

Уровень потребности в росте. Последний компонент модели характеристик функциональных обязанностей — *уровень потребности в росте*. Предполагается, что потребности людей в росте и развитии сугубо индивидуальны. Если человек хочет всего лишь удовлетворить свои базовые потребности (в безопасности, в любви), модель оказывается малоэффективной. Если же у индивида развиты потребности в личностном росте и достижениях, включая стремление к высоким результатам труда, эффективность модели весьма велика. Такие сотрудники положительно воспринимают ее практическое применение, о чем свидетельствует и опыт компании *Sequins International*.

КОМПАНИЯ SEQUINS INTERNATIONAL INC.

[HTTP://WWW.SEQUINS.COM](http://www.sequins.com)

Компания *Sequins International* (г. Вудсайд, штат Нью-Йорк) сталкивается с жесточайшей конкуренцией со стороны зарубежных компаний, и, прежде всего, индийских и китайских производителей. В развивающихся странах при изготовлении блесков и других украшений для одежды используется ручной женский и детский труд, а расходы на заработную плату минимальны. С другой стороны, рынок подобных изделий оценивается в \$100 млн. Для того чтобы конкурировать на равных, американские фирмы используют специальное оборудование, впервые опробованное еще в 1940-х гг. Машины позволяют сэкономить на оплате труда, но возникают другие проблемы. В процессе труда выполняются одни и те же движения, что вызывает боль в мышцах и неимоверную скуку. Участие компании *Sequins International* в финансируемой профсоюзами программе по улучшению эргономики позволило провести модернизацию оборудования и добиться снижения стрессов у обслуживающего их персонала. Использование регулируемых кресел и прочего оборудования, а также автоматизированных намоточных машин привело к резкому снижению выплат по нетрудоспособности: с \$98 тыс. в 1994 г. до \$800 пятью годами позже. Одновременно возросли требования к разнообразию трудовых навыков сотрудников, что дает работникам чувство индивидуальности задач.

80% работников *Sequins* — латиноамериканцы, многие из них плохо владеют английским языком. Компания предлагает им уроки языка, которые проводятся три раза в неделю во время перерыва на обед. Для обучения новым задачам работникам предлагаются курсы математики и статистики. Ответственность за контроль уровня качества возложена на две рабочие команды — одна отвечает за характеристики товаров, вторая — за поддержку покупателей (контроль выступает как часть производственного процесса и обеспечивает обратную связь и обучение).

Инновации в дизайне функциональных обязанностей и повышение мотивации позволили резко повысить удовлетворение работников от процесса труда. Как результат, снизились показатели абсентеизма и издержки, увеличилась производительность.

Мотивация в современных условиях

Несмотря на неоднозначность мотивации методом «кнута и пряника», о чем говорилось во вставке «Из первых уст», различные типы стимулирующей оплаты труда используются как способ мотивации высокопроизводительной деятельности работников. Некоторые методы такой оплаты перечислены в табл. 17.2. Данные программы могут возыметь эффект, если применяются, во-первых, соответственно ситуации, и, во-вторых, дополняются мотивирующими идеями, обеспечивающими внутренние выгоды, т. е. удовлетворяющими высокоуровневые потребности работников. В эффективных организациях стимулирующие схемы оплаты никогда не являются единственным источником мотивации персонала.

Таблица 17.2

Новые мотивационные программы оплаты труда

Название программы	Описание
Оплата в зависимости от результатов труда	Каждый работник вознаграждается пропорционально результатам вклада в решение общих задач. Также известна как оплата за заслуги
Участие в прибылях	Предусматривает вознаграждение всех работников и менеджеров при достижении компанией (бизнес-единицей) поставленных целей. Стимулирует работу в командах
Программа участия в собственности компании	Работники превращаются в частичных собственников компании, что позволяет им участвовать в прибылях (что, в свою очередь, мотивирует сотрудников к направленным на увеличение доходов усилиям)
Единовременные бонусы	Вознаграждение труда работников в форме разовой денежной премии
Определяемая знаниями оплата труда	Зарплата работника увязывается с требуемыми от него навыками (выполняемыми задачами). У работников появляется мотивация к повышению квалификации, обучению новым профессиям, что положительно воздействует на степень гибкости и показатели производительности компании
Гибкие рабочие графики	Гибкий график работы позволяет работникам самостоятельно планировать свой рабочий день. Если в компании практикуется совместительство, то одну должность могут занимать два и более совместителей. Дистанционная работа позволяет трудиться на дому или в иных удаленных от офиса местах
Оплата по результатам деятельности команды	Работники получают вознаграждение за поведение и действия, выгодные всей команде, такие как кооперация, умение слушать других и делегировать полномочия

Кроме того, многие организации предоставляют самим работникам возможность решать, какими должны быть системы оплаты и стимулирования. Это вызывает у людей ощущение причастности к управлению, а потому увеличивает мотивацию. К примеру, менеджеры свинофермы *Premium Standard Farm* наняли консультанта, который помог работникам самостоятельно разработать и внедрить программу стимулирования. В 2000 г. ежегодные бонусные выплаты составили около \$1 тыс. в расчете на одного сотрудника. Но что еще важнее, у рабочих усилилось чувство собственного достоинства и возникло ощущение важности выполняемой ими работы. Как результат, текучесть кадров на ферме резко понизилась. Как сказал один из работников: «Теперь я чувствую, что это и моя компания тоже». Наиболее эффективные программы мотивации обычно включают много больше, чем просто деньги. Среди современных тенденций в мотивации следует выделить две: наделение работников полномочиями и использование в качестве мотиватора удовлетворения от работы.

Наделение полномочиями

Наделение полномочиями (делегирование власти) — это передача подчиненным дополнительных властных полномочий. Данная практика позволяет добиться существенного повышения производительности труда, так как она способствует творческому труду, когда работники самостоятельно принимают решения о методах выполнения функциональных обязанностей. Большинство приходящих в организацию сотрудников хотели бы добиться высоких показателей, и наделение властью позволяет реализовать эту мотивацию.

Рассмотрим пример компании *AES Corporation* (мировой поставщик электроэнергии со штаб-квартирой в г. Арлингтон, штат Вирджиния). Каждый аспект этой организации спланирован так, чтобы «...работники могли и хотели принимать важные решения, относились к своей работе как бизнесмены, а не как мелкие сошки в гигантской машине», — как говорит глава компании Деннис Бакке. Сложная, и тем самым интересная работа, информация, возможность самостоятельно вносить коррективы в работу и собственную жизнь — вот что служит источником креативности, мотивации и энергичности для работников *AES*.

Наделение сотрудников полномочиями означает, что они получают в свои «руки» четыре «символа освобождения»: информацию, знания, власть и вознаграждение.

1. *Работники получают информацию о деятельности компании.* В организациях, широко использующих принципы делегирования полномочий, таких как бразильская производственная компания *Setco*, работники получают свободный доступ ко всем финансовым и операционным данным.
2. *Сотрудники обладают знаниями и навыками, которые они используют для достижения целей компании.* Для того чтобы развить эти знания и навыки, компании реализуют специальные обучающие программы. Например, в *DMC* (производитель товаров для животных) команды рабочих имеют право в случае необходимости останавливать конвейер. Для этого их обучили выявлять и интерпретировать неисправности, а также определять связанные с остановкой и переналадкой затраты. В ходе подготовки работники должны были пройти ряд практических тренировочных упражнений.

3. *Работники обладают достаточной для принятия самостоятельных решений властью.* Сотрудники компании могут оказывать непосредственное влияние на исполнение различных рабочих процедур и деятельность компании в целом. Как правило, оно осуществляется в форме самоуправляемых рабочих команд или специальных групп (кружков качества). В *Semco* эта составляющая делегирования полномочий развита до предела: работники сами решают, что делать, как делать и даже сколько получать за свой труд. Сотрудники могут выбирать из 11 вариантов оплаты труда, включающих и фиксированный оклад, и различные комбинации оклада и стимулов.
4. *Уровень вознаграждения работников определяется результатами деятельности компании.* В организациях, где работники имеют широкие полномочия, вознаграждение зачастую зависит от конечных результатов деятельности. Например, в *Semco* работники не только определяют систему оплаты труда, но еще и участвуют в программе раздела прибыли: каждый сотрудник получает равную долю от 23% квартальной прибыли своего отдела. На практике для увязки вознаграждения с результатами деятельности организации могут использоваться и другие мотивационные программы оплаты труда из перечисленных в табл. 17.2.

Наделение полномочиями практикует большинство современных компаний, однако степень делегирования может быть разной. В некоторых случаях оно сводится к тому, что рядовые работники могут и хотят предлагать идеи, а «окончательное слово» остается за менеджерами. Бывает и так, что сотрудники получают практически полную свободу в принятии решений и осуществлении инициатив. Как показано на рис. 17.8, применяемые в настоящее время методы делегирования представляют собой континуум. В одном его конце лежит ситуация, когда работники первой линии не имеют практически никакой свободы действий (пример — рабочие традиционного сборочного конвейера), в другом — ситуация полного делегирования, когда работники участвуют даже в формулировании организационной стратегии. На практике такая ситуация имеет место, когда самоуправляемые команды имеют право нанимать, обучать, накладывать взыскания и увольнять своих членов, а также определять величину заработной платы.

Исследования показывают, что большинство людей имеет потребность в самоэффективности, т. е. в способности своим трудом добиваться эффективных результатов. Делегирование полномочий как средство удовлетворения потребностей высших уровней может служить мощнейшим фактором мотивации.

Удовлетворение от работы и мотивация

Сегодня многие признают, что создание мотивированных, заинтересованных в результатах своего труда и высокопроизводительных трудовых коллективов связано не столько с внешними выгодами, такими как заработная плата, сколько с наличием среды, в которой люди могут развиваться, проявлять свои способности, «цвести». Признается также, что мотивация и процветание людей на рабочих местах более всего зависит от поведения менеджеров. *Gallup Organization* уверяет, что получаемое от работы удовольствие сильнее всего зависит от взаимоотношений между работниками и непосредственными начальниками.

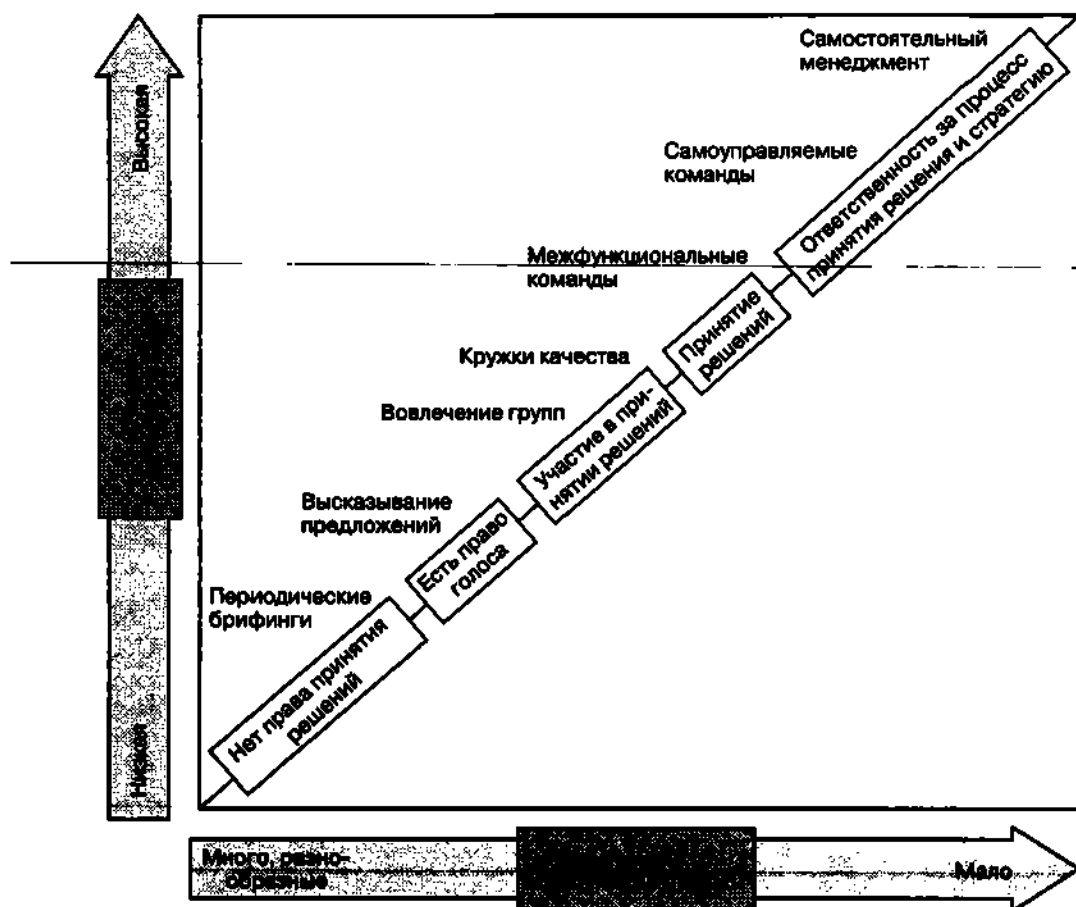


Рис. 17.8. Континуум делегирования полномочий

Источники: Robert C. Ford and Myron D. Fottler, «Empowerment: A Matter of Degree», *Academy of Management Executive* 9, no. 3 (1995), 21–31; Lawrence Holpp, «Applied Empowerment», *Training* (February 1994), 39–44; and David P. McCaffrey, Sue R. Faerman, and David W. Hart, «The Appeal and Difficulties of Participative Systems», *Organization Science* 6, no. 6 (November–December 1995), 603–627.

В современных условиях роль менеджера заключается не в управлении другими, а в организации рабочего места таким образом, чтобы каждый сотрудник мог учиться, вносить свой вклад в общее дело, расти. Лучшие менеджеры понимают, что на самом-то деле ситуацией управляют не они, а их подчиненные: менеджер ведь осуществляет работу не сам, а силами других людей. Хороший менеджер направляет мотивацию работников на достижение целей, «привлекая» индивидуальные способности, навыки, интересы, установки, потребности каждого. Относясь к каждому сотруднику как к личности, менеджер может обеспечить соответствие между работником и занимаемой им должностью и тем самым обеспечить каждому сотруднику ежедневные внутренние выгоды. Менеджеру останется только пре-

доставить подчиненным все необходимое для труда, четко определить конечные результаты и отойти в сторону, чтобы не мешать.

Специалисты *Gallup* предлагают определять, насколько хорошо менеджер или компания в целом удовлетворяют высокоуровневые потребности работников, при помощи метода, названного «Q12». По их мнению, высокая мотивация и производительность характерна для трудового коллектива, большинство членов которого дают положительные ответы на следующие 12 вопросов:

1. Знаю ли я, чего от меня ожидают на работе?
2. Имею ли я материалы и оборудование для надлежащего выполнения работы?
3. Могу ли я регулярно делать на работе то, что мне дается лучше всего?
4. Получал ли я похвалу или иное поощрение за хорошо проделанную работу в течение последних семи дней?
5. Проявляет ли мой руководитель или кто-то другой на работе внимание ко мне как к личности?
6. Есть ли на работе человек, который способствует моему развитию?
7. Учитывается ли мое мнение?
8. Вызывает ли у меня ощущение важности моей работы миссия или главная цель компании?
9. Стремятся ли мои коллеги к повышению качества своей работы?
10. Есть ли у меня на работе хороший друг?
11. За последние шесть месяцев говорил ли со мной кто-либо на работе о моем прогрессе?
12. Были ли у меня возможности для обучения и роста в течение последнего года?

Результаты проводимого *Gallup* исследования показывают, что организации с высокими показателями «Q12» отличаются меньшей текучестью персонала, повышенной производительностью и прибыльностью, пользуются большей лояльностью со стороны сотрудников и покупателей. Например, подобный опрос был проведен в 400 розничных магазинах сети *Best Buy*. Магазин, получивший наивысшую оценку, входит в 10% торговых точек с лучшими, а магазин с низшей оценкой — в 10% торговых точек с худшими финансовыми показателями.

Управленческое решение

Вернемся к тому, с чего начиналась эта глава. Лео Хенкельман, разочарованный в себе и в своей работе оператор машины по перетирке краски, собирался уходить. Однако после того как руководство компании решило внедрить принципы открытого менеджмента и делегировать полномочия работникам, Лео получил возможность взять на себя дополнительные обязательства, научиться чему-то новому, реализовать улучшения, о которых мечтал. Постепенно он понял, к чему у него есть способности, а что ему не под силу. Занимая временно должность менеджера завода, он понял, что делегирование полномочий — не его конек; ему нравится работать руками. Когда в лаборатории открылась вакансия технического специалиста, он подал заявку. У Лео не было требуемого в таких случаях образования, однако директор лаборатории решил дать ему шанс. Теперь, руководствуясь собственным опытом, Л. Хенкельман управляет всем производственным процессом, с начала до конца, работает над созданием новых товаров и совершенствованием

существующих. Вырос не только его уровень знаний и ответственности, но и зарплата. Оплата работников *Sandstorm Products* теперь зависит от их уровня профессионализма и конкретных результатов. Также предлагается программа участия в разделе прибыли компании. Таким образом, доверяя собственным работникам и делегируя им полномочия, *Sandstorm* дала им повод для отличной работы, а также необходимые знания. Результаты не заставили себя долго ждать: *Sandstorm* несла убытки в размере \$100 тыс., но уже двумя годами позже получила прибыль в размере \$800 тыс.

Вопросы

1. После событий 11 сентября 2001 г. правительство США создало федерацию работников служб безопасности аэропортов. Критики посчитали, что простое объединение людей в федерацию не решит главную проблему: низкооплачиваемые, плохо обученные, скучающие сотрудники служб безопасности не имеют мотивации к активному труду. Как можно решить эту проблему?
2. В одной небольшой компании регулярно выбирают «работника месяца». Ему предоставляется право парковать свою машину рядом с машиной президента компании перед самым входом. Как теория объясняет возникновение позитивной мотивации в данном случае?
3. Для того, чтобы добиться сокращения числа несчастных случаев на производстве, в компании *Campbell Soup* используется лотерея. Право на участие в розыгрыше призов получает каждый проработавший без происшествий 30 и более дней сотрудник. В чем причина успеха программы?
4. Один из высокопоставленных руководителей утверждает, что из-за большого объема льгот и гарантированной высокой пенсии менеджеры чувствуют себя чересчур безопасно. Своим подчиненным он платит за то, что они берут на себя риск, а многие льготы просто отменил. Будет ли такой подход мотивировать менеджеров? Почему?
5. Если опытная секретарша обнаружит, что она получает меньше, чем только что нанятая уборщица, какой будет ее реакция? Какие «доходы» и «расходы» она будет сравнивать в процессе оценки?
6. На какого начальника вы предпочли бы работать: на человека с большой потребностью в достижениях, в теплых отношениях или во власти? Почему? В чем преимущества и недостатки каждого типа руководителей?
7. Исследование, проведенное среди учителей, показало, что двумя самыми важными выгодами они считают чувство, что они выполняют важную работу, и чувство достижения. Соответствует ли это модели характеристик функциональных обязанностей Р. Хэкмена и Г. Олдхэма?
8. В том же исследовании учителя оценивают свою зарплату и дополнительные льготы как весьма низкие. При всем при том, однако, они продолжают работать. Объясните их поведение, используя двухфакторную теорию Ф. Герцберга.
9. Какие теории объясняют, почему организации с высокой оценкой по методике «Q12» отличаются высокомотивированной и производительной рабочей силой?

10. Каким образом делегирование полномочий приводит к увеличению мотивации? Может ли оно привести к демотивации? Обсудите.
11. От каких характеристик работников зависит позитивный эффект улучшения дизайна функциональных обязанностей, а именно повышение производительности и удовлетворенности людей?

Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте

Что вас мотивирует?

Укажите, насколько важна для вас каждая характеристика. Вы можете применять их к своей прежней работе или к работе, которую выполняете сейчас. По каждой характеристике обведите один из вариантов ответа: от 1 (совершенно неважно) до 7 (очень важно).

Когда закончите, подсчитайте результаты:

Оценка вопроса 5 =		Разделите на 1 =		безопасность
Оценки вопросов 9 и 13 =		Разделите на 2 =		участие в обществе
Оценки вопросов 1, 3 и 7 =		Разделите на 3 =		самоуважение
Оценки вопросов 4, 10, 11 и 12 =		Разделите на 4 =		автономия
Оценки вопросов 2, 6 и 8 =		Разделите на 3 =		самоактуализация

Существуют официальные нормы для должностей президентов, вице-президентов, менеджеров высшего, среднего и низшего звеньев. Сравните с ними свои *средние* показатели.

1. Чувство самоуважения от выполнения работы	1	2	3	4	5	6	7
2. Возможность личного роста и развития на этой работе	1	2	3	4	5	6	7
3. Престижность работы внутри компании (т. е. уважение со стороны других работников компании)	1	2	3	4	5	6	7
4. Возможность мыслить и действовать независимо	1	2	3	4	5	6	7
5. Чувство безопасности на рабочем месте	1	2	3	4	5	6	7
6. Чувство самореализации на работе (т. е. ощущение, что ты можешь использовать свои способности, реализовать свой потенциал)	1	2	3	4	5	6	7
7. Престижность работы за пределами компании (т. е. уважение со стороны других людей, не работающих в компании)	1	2	3	4	5	6	7
8. Чувство, что усилия на этой работе того стоят	1	2	3	4	5	6	7
9. Возможность помогать другим	1	2	3	4	5	6	7
10. Возможность участвовать в постановке целей	1	2	3	4	5	6	7

11. Возможность участвовать в разработке методов и процедур	1	2	3	4	5	6	7
12. Власть, которую дает работа	1	2	3	4	5	6	7
13. Возможность завязать тесную дружбу на работе	1	2	3	4	5	6	7

Источник: *Lyman W. Porter*, «Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes» (New York: American Foundation of Management Research, 1964), 17, 19. Публикуется с разрешения владельца авторских прав.

Практика менеджмента: этическая дилемма

Кому платить?

Когда Сюзанна Лебо, менеджер по человеческим ресурсам компании *Farley Glass Works*, обратилась с просьбой о встрече к Берту Уилксу, она ожидала услышать от него хорошие новости для Комитета по заработной плате и премиям. Ей были известны некоторые показатели компании, в соответствии с которыми годовая премия обещала быть рекордной, тем более что в течение целых одиннадцати месяцев компания выполняла принятые планы. Производственные успехи способствовали поднятию боевого духа работников фирмы, опустившегося было до очень низкого уровня. Теперь же работники стекольного завода были полны энтузиазма, и Сюзанне очень хотелось, чтобы их усилия были вознаграждены по заслугам.

Однако лицо Берта было мрачнее тучи. «Сюзанна, у нас серьезная проблема, — начал он. — Мы рассмотрели показатели за третий квартал и спрогнозировали результаты на конец года. И выяснилось, что если мы выплатим премии работникам, то на бонусы управленческому составу, выплачиваемые из чистой текущей прибыли, денег не останется. Для руководителей бонусы — основной источник доходов. Мы не можем выплатить рабочим премии и оставить менеджеров без зарплаты».

Сюзанна почувствовала, что начинает терять самообладание. Она не может просто сидеть и смотреть, как вытягиваются лица рабочих, потому что бухгалтерия не сумела увязать планы по участию в прибылях и планы бонусов для менеджмента. Она боялась, что все то хорошее, чего им удалось добиться с помощью нового плана мотивации, пропадет зря. Рабочие выполнили свои обязательства перед компанией, и то, что фирма получила большую прибыль, знали все.

Что бы сделали вы?

1. Выступили на собрании менеджеров компании и попытались бы доказать необходимость соблюдения плана оплаты труда рабочих. Руководство может подождать со своими бонусами до тех пор, пока не будут разрешены проблемы с выплатами.
2. Согласились с Б. Уилксом. Будет несправедливо, если руководители потеряют столь большую сумму денег. Следует начать готовить рабочих к тому, чтобы они не ждали больших прибылей от участия в программе в первый же год.
3. Выступили на совете директоров с предложением о разработке компромиссного плана, который бы разделял бонусы между руководством и рабочими.

Источник: *Doug Wallace*, «Promises to Keep», What Would You Do? *Business Ethics Magazine*, vol. II, July–August 1993, 11–12.

Сетевой серфинг

1. Теория приобретенных потребностей. На любом из следующих двух сайтов вам предлагается тест на мотивацию:

<http://www.snc.edu/socsci/chair/333/motquiz.htm>

<http://www.pertinent.com/pertinfo/business/exercises/motivate.html>

Следуйте инструкциям и получите оценки трех потребностей:

Потребность достижения: _____

Потребность присоединения: _____

Потребность власти: _____

Наивысшая оценка показывает вашу доминантную, наиболее мотивирующую вас потребность. Удивлены?

2. Мотивация в современных условиях. Зайдите на сайт <http://www.walmartstores.com>, раздел «Карьера» («Careers»), подраздел «Льготы» («Benefits»). Посмотрите, какие льготы предлагаются работникам магазинов Wal-Mart. Найдите среди них две льготы/мотиватора, обсуждавшихся в разделе «Мотивация в современных условиях».

Критический анализ

Тихая революция в Kimbel's

Фрэнсис Паттерсон читал о происходящей в сфере розничной торговли, а точнее в универмагах, тихой революции. В *Bloomingdale's*, *Bergdorf Goodman* и других сетях магазинов в качестве мотивации продавцов используется комиссионное вознаграждение. В *Bergdorf*, например, высококлассный продавец женской одежды может зарабатывать почти \$250 тыс. в год.

Ф. Паттерсон решил внедрить нечто подобное в *Kimbel's*, региональной сети престижных универмагов со штаб-квартирой в Сент-Луисе. Вообще говоря, в *Kimbel's* комиссионное вознаграждение давно и успешно практикуется в отделах электроники и бытовой техники. Ф. Паттерсон надеется, что внедрение такой системы в масштабе всего магазина будет привлекать в компанию лучших продавцов, увеличит мотивацию, позволит работникам зарабатывать больше денег. Например, при старой системе продавец отдела женской одежды получал за год около \$18 тыс. (почасовая оплата плюс 0,5% комиссионных от продаж в \$500 тыс.). При новой системе оплаты доход продавца должен составить \$35 тыс. — 7% комиссионных от того же объема продаж. В качестве эксперимента новая система уже применяется в двух магазинах *Kimbel's*. Ф. Паттерсон планирует закончить полномасштабное внедрение в течение шести месяцев.

Джим Санторе, сотрудник салона мужской обуви, с энтузиазмом воспринимает перемены в системе оплаты. Его недельный заработок увеличился в среднем на \$150. Однако в отделе женского белья настроения гораздо более минорные. В условиях общего падения спроса поставленная цель по объему продаж труднореализуема, но обязательна для того, чтобы заработать хотя бы прежние деньги. Даже в сезон новогодних праздников доходы многих работников снизились на 8%.

Ф. Паттерсон внимательно следит за колебаниями доходов продавцов. Ему начинает казаться, что в отделах с относительно дешевыми товарами комиссионная система оплаты отнюдь не так эффективна, как в отделах, торгующих дорогостоя-

щей техникой. Кроме того, проблема заключается в следующем: сможет ли фирма сделать своих продавцов более ориентированными на покупателя, если они получают только комиссионные. Возможно, продавцам не захочется заниматься жалобами, возвратами, мыть прилавки — ведь им необходимо обслуживать покупателей. Более того, внедрение новой системы только в одном магазине обходится компании почти в \$1 млн: необходимы образовательные программы, новые компьютерные системы, увеличивается объем фонда заработной платы труда, наконец. Если окажется, что все предпринятые меры негативно отражаются на уровне обслуживания покупателей, можно считать, что усилия себя не оправдывают.

Вопросы

1. На каких теориях мотивации основано переключение с почасовой оплаты на систему комиссионных?
2. Удовлетворяются ли при новой системе потребности высших уровней?
3. Как покупатель, как бы вы отнеслись к необходимости совершать покупки в магазине, заработная плата продавцов которого определяется исключительно показателями индивидуальных продаж?

Источники: Francine Schwadel, «Chain Finds Incentives a Hard Sell», The Wall Street Journal (July 5, 1990), B4; Amy Dunkin, «Now Salespeople Really Must Sell for Their Supper», Business Week (July 31, 1989), 50–52; and Terry Pristin, «Retailing's Elite Keep the Armani Moving off the Rack», The New York Times (December 22, 2001), D1.

Примечания

- ¹ David Silburt, «Secrets of the Super Sellers», *Canadian Business*, January 1987, 54–59; «Meet the Savvy Supersalesmen», *Fortune*, February 4, 1985, 56–62; Michael Brody, «Meet Today's Young American Worker», *Fortune*, November 11, 1985, 90–98; Tom Richman, «Meet the Masters. They Could Sell You Anything...», *Inc.*, March 1985, 79–86.
- ² Abraham F. Maslow, «A Theory of Human Motivation», *Psychological Review* 50, 1943, 370–396.
- ³ Clayton Alderfer, *Existence, Relatedness and Growth*, New York: Free Press, 1972.
- ⁴ Frederick Herzberg, «One More Time: How Do You Motivate Employers», *Harvard Business Review*, January–February 1968, 53–62.
- ⁵ David C. McClelland, *Human Motivation*, Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1985.
- ⁶ J. Stacy Adams, «Injustice in Social Exchange», in «Advances in Experimental Social Psychology», 2nd ed., ed. L. Berkowitz, (New York: Academic Press, 1965); J. Stacy Adams, «Toward an Understanding of Inequity», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, November 1963, 422–436.
- ⁷ Victor H. Vroom, «Work and Motivation» (New York: Wiley, 1964); B. S. Gorgepoulos, G. M. Mahoney, N. Jones, «A Path-Goal Approach to Productivity», *Journal of Applied Psychology* 41, 1957, 345–353; E. E. Lawler III, *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, New York: McGraw Hill, 1981.
- ⁸ J. Richard Hackman and Greg R. Oldham, *Work Redesign*, Reading Mass Addison Wesley 1980; J. Richard Hackman and Greg Oldham, «Motivation through the Design of Work: Test of a Theory», *Organizational Behavior and Human Performance* 16, 1976, 250–279.

Глава 18

КОММУНИКАЦИИ

Краткое содержание главы

Коммуникации и управленческая деятельность

Что такое коммуникации?

Коммуникативный процесс

Коммуникации между людьми

Каналы коммуникации

Убеждение и влияние

Невербальные коммуникации

Умение слушать

Организационные коммуникации

Формальные каналы коммуникации

Коммуникации в командах

Неформальные коммуникативные каналы

Коммуникации на новом рабочем месте

Открытые коммуникации

Диалог

Обратная связь и обучение

Управление организационными коммуникациями

Коммуникативные барьеры

Преодоление коммуникативных барьеров

Учебные цели

Изучив эту главу, вы получите представление о:

1. Значении коммуникаций для эффективного процесса управления, о влиянии невербального поведения и умения слушать на коммуникации между людьми.
2. Том, как менеджеры используют коммуникации для убеждения и влияния на людей.
3. Концепции емкости каналов коммуникации, о влиянии каналов на качество коммуникации.
4. Отличиях формальных и неформальных организационных коммуникаций и их значении для менеджмента.
5. Влиянии структуры на коммуникации в командах.
6. Роли открытых коммуникаций, диалога и обратной связи на современном рабочем месте.
7. Коммуникативных барьерах и способах их преодоления.

Управленческая проблема

Четверть века *Childress Buick/Kia* обслуживала город Феникс и его окрестности, сохраняя за собой репутацию лучшего дилера автомобилей «Buick». Эта семейная компания гордилась своим первоклассным сервисом; процент повторных покупок на 40% превышал среднеотраслевой показатель. Основатель и президент компании Джордж Чилдресс, которого многие любовно называют просто «мистер Си», постоянно находил новые способы раскрытия потенциала своих работников. И само собой, он мгновенно ухватился за идею внедрения компьютерных технологий. Но к тому моменту, когда он осознал, что установленная система «сырвата» и требует серьезной доработки, в компании уже возникли длинные очереди из рассерженных покупателей, вокруг которых носились «отряды» ввернутых в стресс работников. Объемы продаж снижались, а показатель уровня обслуживания потребителей и вовсе перешел в состояние свободного падения. «Мистер Си» снял своего сына Расти с должности директора по маркетингу и поставил перед ним новую задачу: исправить ошибки, причем не в компьютерной системе, а в самой организации. Конечная цель — повышение качества обслуживания покупателей и уровня удовлетворения работников.

Как бы вы поступили, оказавшись на месте Р. Чилдресса? Как вы думаете, какие шаги по улучшению коммуникации он предпринял?

Менеджмент *Childress Buick/Kia* уверен в огромной силе коммуникаций, но компания столкнулась с проблемами преодоления коммуникативных барьеров. В условиях жесточайшей конкуренции высшие руководители многих компаний обращают свои взоры на коммуникации. Вот несколько примеров. Менеджеры *Boeing* «кинули клич» среди сотрудников, призвав тех становиться связующими звеньями между рабочими и руководством, способствовать налаживанию обратной связи в гигантской авиакосмической компании. Директор одной из больниц г. Рочестера организовал регулярные «посиделки» — собрания с участием младшего медперсонала, на которых медсестры (а на их долю выпадает больше всего работы) могли задавать вопросы, высказывать предложения, просто «выпускать пар». Джим Честертон, исполнительный директор *A. W. Chesterton Co.*, проводит ежеквартальные встречи, на которых рядовые работники могут задавать ему абсолютно любые вопросы. Конечно, менеджерам бывает непросто отвечать на трудные вопросы рядовых сотрудников, тем более что вопросы эти иногда перерастают в откровенные упреки. Но, с другой стороны, они получают обратную связь «снизу», а это позволяет выявлять проблемы или находить возможности, которые в противном случае могли бы остаться вне поля зрения менеджмента.

Чтобы поддерживать контакты с работниками и покупателями, формировать направление деятельности своих компаний, менеджеры должны обладать развитыми навыками личного общения. Те, кто не знаком с управленческой деятельностью, как правило, поражаются тому, сколько энергии вкладывают в коммуникации добившиеся успеха менеджеры. Вот, к примеру, что говорят о Роберте Страуссе, бывшем председателе Национального демократического комитета и после США в России:

«Он имеет связи повсюду: и среди букмекеров, и среди банкиров... Он как-то умудряется находить время, чтобы сделать множество звонков "для поддержания контакта"; он обращается с секретарями так же, как с сенаторами; он способен

оказать дружескую поддержку какому-нибудь мелкому клерку из Белого дома, о котором другие и слышать не хотят. А телефонисткам Белого дома он периодически отправляет коробки конфет».¹

В этой главе рассказывается о том, как и почему таким руководителям, как Р. Страусс, Дж. Честертон и др., удается осуществлять эффективные коммуникации. Прежде всего мы определим роль коммуникаций в управленческой деятельности и рассмотрим модель коммуникативного процесса. Затем мы опишем различные определяющие способности менеджера к общению аспекты данного процесса (каналы коммуникации, убеждение и умение слушать). Далее мы рассмотрим организацию как единое целое и поговорим о формальных направлениях коммуникации «сверху вниз» и «снизу вверх», а также о неформальных формах общения. В заключение будут рассмотрены затрудняющие коммуникации препятствия и способы их преодоления.

Коммуникации и управленческая деятельность

В чем состоит значение коммуникаций? Вот несколько фактов. По крайней мере, 80% рабочего времени менеджеры тратят на общение с другими людьми. 48 минут в час они проводят на встречах, в разговорах по телефону и просто в неформальных разговорах в коридорах. Остальные 20% времени типичного менеджера уходят на работу за столом, большая часть которой представляет собой те же коммуникации, только в виде чтения или письма.² Из рис. 18.1 видно, какое важное место занимает менеджмент в информационной сети организации. Менеджеры



Рис. 18.1. Менеджер как информационный центр

Источник: Henry Mintzberg, «The Nature of Managerial Work» (New York: Harper & Row, 1973), 72.

добывают необходимую им информацию как внутри компании, так и во внешней среде, а затем преобразуют ее и распределяют между теми, кто испытывает в ней потребность.

Коммуникации насквозь пронизывают все управленческие функции (гл. 1). Например, что такое планирование? Это сбор информации, составление писем, записок и отчетов, встречи с коллегами и руководителями, объяснение им своих планов. Когда менеджер выступает в роли лидера, он должен общаться с подчиненными, чтобы мотивировать их к труду, он также собирает информацию о положении дел в компании, объясняет подчиненным принципы новой структуры. Коммуникативные навыки — необходимое условие успеха каждого менеджера.

Что такое коммуникации?

Один из профессоров Гарвардского университета как-то попросил студентов написать «портрет» процесса коммуникаций. Большинство студентов нарисовали менеджера, который что-то пишет или говорит. Кто-то изобразил сбоку «облачка» со словами, другие — листы бумаги, вылетающие из пишущей машинки. «Нет, — сказал преподаватель, — никому из вас не удалось справиться с заданием.» Он объяснил, что процесс коммуникаций, или, проще говоря, общение, предполагает, что менеджер прежде всего «делится», а не «пишет» или «говорит».

Итак, мы определяем коммуникацию как процесс, в ходе которого два или несколько человек обмениваются и осознают получаемую информацию, цель этого процесса состоит в мотивировании определенного поведения или воздействии на него. Дело не ограничивается простой передачей информации. Эффективная деятельность менеджера предполагает четкое разделение понятий *обмена* и *провозглашения*. Менеджер, который никого не слушает, подобен продавцу подержанных машин, заявляющему: «Я-то продаю, — это они не хотят покупать». Управленческие коммуникации — улица с двусторонним движением, здесь требуется умение слушать и другие формы обратной связи. По словам одного из экспертов, эффективные коммуникации заключаются в следующем:

«Взаимодействие двух индивидов предполагает, что они как бы меняются местами, стремятся взглянуть на мир глазами собеседника, предугадать реакцию визави. Взаимодействие подразумевает взаимную игру, обоюдное взаимопонимание. Цель взаимодействия — ментальное слияние с другим человеком, способность предчувствовать, предсказывать и вести себя в соответствии с общими потребностями: своими и другой стороны».³

Что толкает руководителей компаний на посещение рабочих цехов, проведение неформальных встреч и совместные завтраки? Желание поделить проблемами и найти понимание. Знания, полученные менеджерами из личного общения с работниками, формируют их понимание жизни компании.

Коммуникативный процесс

Многие думают, что нет ничего проще общения, если оно происходит без «задних мыслей», без стремления выиграть что-то для себя. Но не следует забывать о сопряженной с коммуникативным процессом возможности ошибок при приеме и отправке сообщений. Ведь вы не раз слышали от собеседника нечто вроде: «Извините, я не это имел в виду!» А приходилось ли вам спрашивать, как пройти в нужное место, получать, на первый взгляд четкие, указания и все равно сбиваться

с пути? Не просиживали ли вы часами над выполнением заданий только из-за того, что вы что-то не так поняли?

Давайте более подробно рассмотрим процесс коммуникации и его ключевые элементы (рис. 18.2). Непременные участники коммуникативного процесса — отправитель и получатель. *Отправитель* — это индивид, который хотел бы донести свою идею или концепцию до других людей, найти информацию, выразить мысли или эмоции. Он должен закодировать свое послание, подбирая символы, из которых будет состоять его сообщение. Сообщение представляет собой осязаемую формулировку отправляемой получателю идеи. Сообщение отправляется через определенный канал, по которому послание поступает получателю (письменный отчет, телефонный звонок, встреча лицом к лицу). *Получатель* декодирует содержащиеся в сообщении символы и интерпретирует для себя их значение. Кодирование и декодирование являются потенциальными источниками ошибок. В ходе этих процессов знания, установки и прошлое каждого человека играют роль фильтров, создавая «помехи» адекватной интерпретации символов. И наконец, в том случае, когда получатель реагирует на коммуникации отправителя ответным сообщением, возникает обратная связь. В отсутствие реакции процесс коммуникации носит *односторонний* характер; обратная связь означает, что сообщения идут *в обе стороны*. Обратная связь — мощное средство повышения эффективности коммуникаций, так как она несет отправителю информацию о том, насколько правильно было интерпретировано его исходное послание.

Обладающие хорошими коммуникативными навыками менеджеры прекрасно осознают круговую природу коммуникаций. Например, два топ-менеджера компании *Nortel Networks* — Дэн Хант, президент Карибского и Латиноамериканского отделений, и Эмма Карраско, вице-президент по маркетингу и коммуникациям, — раз в месяц становятся ведущими телевизионной программы под названием «Виртуальная академия лидерства». В этой программе общение между различными сотрудниками корпорации организовано в виде ток-шоу. Передачу смотрят

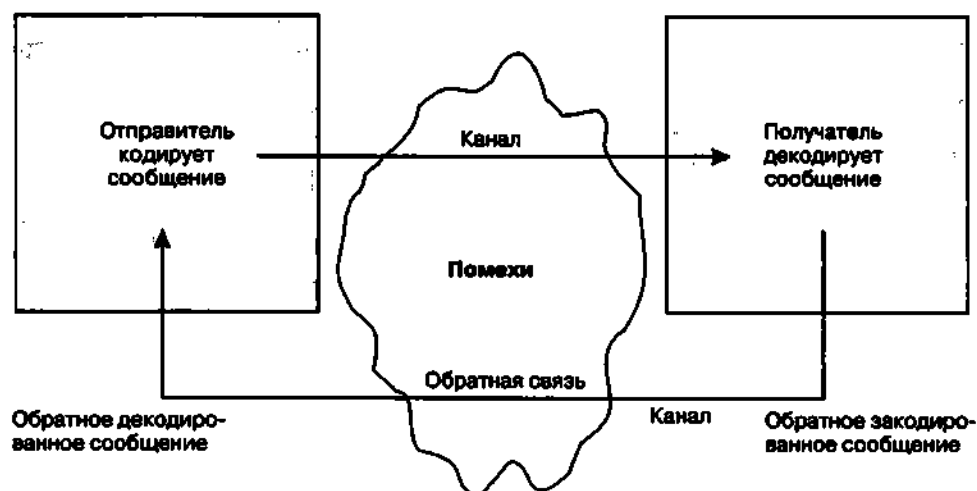


Рис. 18.2. Модель коммуникативного процесса

сотрудники региональных отделений в 40 странах мира. Они могут задавать свои вопросы и давать комментарии по телефону. «Мы всегда ищем способы устранения барьеров, — говорит Э. Карраско. — Ток-шоу популярны во всем мире. Люди привыкли, что в этом формате можно говорить то, что думаешь». Телевизионная программа — это канал, посредством которого Д. Хант и Э. Карраско отправляют свои закодированные сообщения. Работники декодируют послания, интерпретируют и отправляют обратные закодированные сообщения обратной связи, каналом для которых выступают телефонные линии. Таким образом, коммуникативный круг замыкается.

Коммуникации между людьми

Эффективное общение менеджера с другими людьми предполагает необходимость использования всех представленных в модели коммуникаций (рис. 18.2) элементов. Если отправитель или получатель не умеют кодировать или декодировать сообщения сходным образом, коммуникативный процесс прерывается. Все мы знаем, как трудно общаться с человеком, который говорит на другом (в прямом смысле слова) языке. Впрочем, нарушения в коммуникации происходят и между людьми, общающимися на одном и том же языке.

Нарушения коммуникации могут быть следствием многих факторов. Например, выбор канала во многом определяет помехоустойчивость сообщений. От умения обеих сторон слушать зависит, будет ли смысл сообщения правильно осознан и принят. Таким образом, эффективные коммуникации требуют от менеджера знаний о воздействии на коммуникативный процесс межличностных факторов, таких как каналы коммуникации, невербальное поведение, умение слушать. Несколько советов на тему повышения эффективности коммуникации в сфере менеджмента вы найдете во вставке «Из первых уст».

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

КАК СТАТЬ МАСТЕРОМ КОММУНИКАЦИИ

Коммуникации — самая важная составляющая работы менеджера, а для некоторых еще и самая сложная. Всем нам случалось быть непонятыми; говорить о чем-то и видеть, что нас не понимают или попросту не замечают. Вот несколько советов тем, кто желает повысить эффективность своих коммуникаций.

1. *Составляя сообщение, придерживайтесь четкой цели.* Содержание коммуникации зависит от конкретной цели. Одна из наиболее распространенных ошибок как раз в том и состоит, что мы пытаемся разом охватить множество тем. Коммуникации намного эффективнее, когда фокусируются на одном, в крайнем случае, на нескольких ключевых вопросах.
2. *Чтобы убедить и воодушевить людей, старайтесь сблизиться с ними.* Если менеджер хочет донести нечто действительно важное, он должен быть открыт, честен, в каком-то смысле даже уязвим. Один эксперт советует представить, что вы говорите с самим собой: это помогает делиться глубочайшими чувствами. При таком подходе слушателям кажется, что они являются свидетелями свободного потока мыслей и чувств говорящего, а потому реагируют более открыто.
3. *Не забывайте слушать.* Любой коммуникативный процесс должен строиться так, чтобы стимулировать получателя на обратную связь. Начните разговор с вопроса — с коммуникативной точки зрения вопросы эффективнее ответов. Задавая

вопросы, менеджер показывает, что ему небезразлично участие другого лица и что он не хочет просто отдавать приказы.

4. **Выделяйте достаточно времени.** Ни в коем случае не исчезайте из поля видимости после того, как сделаете «сильное» заявление или сообщите плохие новости. Вы должны быть на виду, должны быть открыты для дальнейшего общения, готовы отвечать на вопросы, уточнять, оказывать поддержку.
5. **Следите за жестами и поступками.** Людей всегда волнует происходящее в организации, особенно в периоды стремительных изменений и неопределенности. В эти моменты они обращают внимание на все «подсказки», включая выражение лица менеджера, его настроение, на то, с кем он обедает, присутствует ли на организационных мероприятиях. Менеджеры должны понимать, что сообщения заключены не только в словах, но и в поступках.
6. **Не забывайте про «тайный телеграф».** Во многих организациях неформальные каналы коммуникации, такие как «тайный телеграф», оказываются эффективнее формальных каналов. Эффективные менеджеры поддерживают связи среди работников, благодаря которым знают все слухи и сплетни. Можно умышленно воспользоваться «тайным телеграфом», сообщив важную информацию людям, которые наверняка передадут ее остальным.

Источники: Patricia Wallington, «You Don't Say», *CIO* (October 1, 2000); 78–80; and Harriet Rubin, «Like the King, King David Knew How to Strum a person Like an Instrument», *Fast Company* (November 2000), 410–413.

Каналы коммуникации

Менеджер имеет возможность выбирать наиболее удобные для него каналы коммуникаций с другими руководителями и рабочими. Обсудить проблему можно в личной беседе, по телефону, написав электронное сообщение, записку или письмо, или повесить сообщение на доску объявлений — конкретный канал во многом определяется природой сообщения. В проведенном недавно исследовании была сделана попытка объяснить процесс выбора менеджерами наиболее эффективных коммуникативных каналов.⁴ Оказалось, что каналы различаются по объему передаваемой информации. Как труба обладает определенными физическими характеристиками, ограничивающими тип и объем перетекающей по ней жидкости, так и канал коммуникации ограничивает передаваемый по нему объем информации. Классифицировать каналы, как и обычные трубы, можно по их пропускной способности. **Пропускная способность (емкость) канала** — это объем информации, который может быть передан через него за одну коммуникативную сессию. Классификация каналов по пропускной способности представлена на рис. 18.3.

На емкость коммуникативных каналов влияют три фактора: 1) способность обрабатывать несколько сигналов-подсказок одновременно; 2) возможность обеспечения быстрой, двусторонней обратной связи; 3) способность обеспечивать личный подход к коммуникациям. Самым богатым в плане этих возможностей средством является личное общение, ибо оно гарантирует прямое воздействие, передачу множественных информационных сигналов, немедленную обратную связь и личный подход. Дискуссии лицом к лицу способствуют восприятию самых разных раздражителей и глубокому, на уровне эмоций, осознанию особенностей ситуации. Например, директор компании *Rider Systems* Тони Бернс предпочитает все вопросы разрешать в личной беседе: «Можно посмотреть человеку в глаза, прислушаться к интонации его голоса и понять, в чем на самом деле заключается

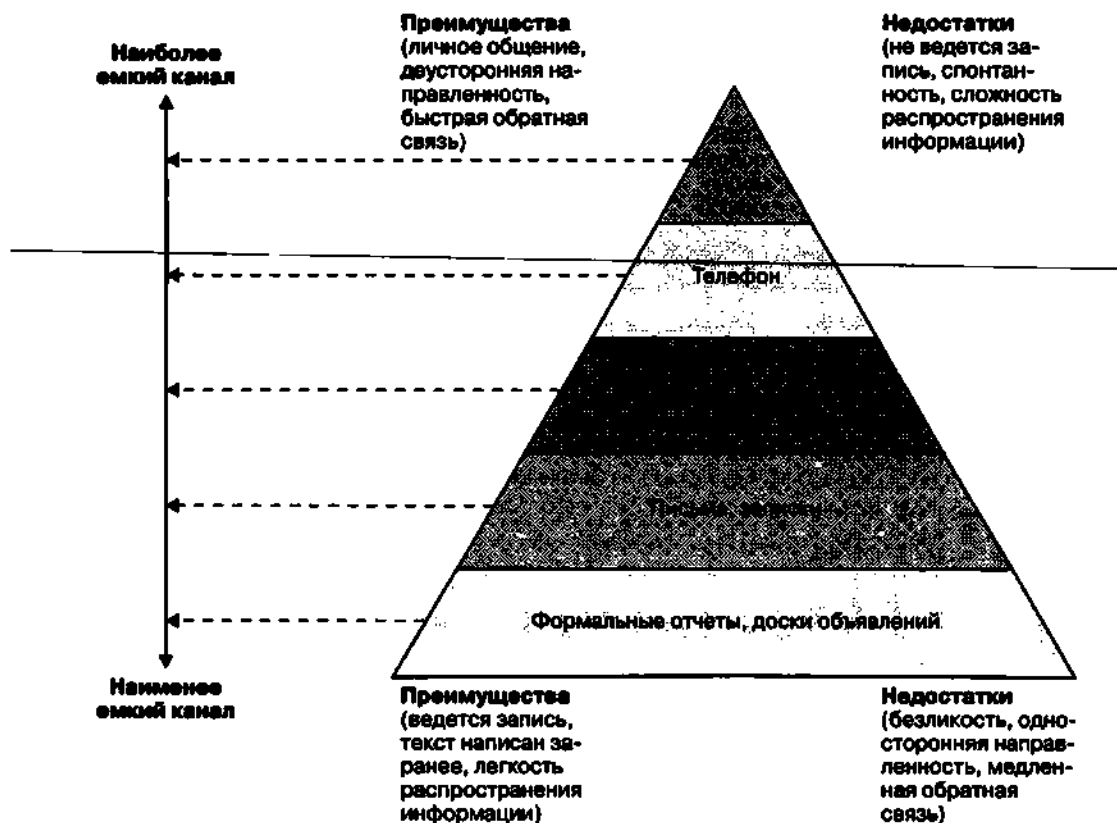


Рис. 18.3. Классификация каналов коммуникации по пропускной способности

проблема, вопрос или ответ».⁵ Следующим в классификации каналов коммуникации стоит общение по телефону. В этом случае между отправителем и получателем нет личного контакта, участники не воспринимают позы и язык жестов друг друга. Однако есть человеческий голос, а в нем заключен огромный объем эмоциональной информации.

Общение по телефону все чаще заменяет электронная почта. Исследователи Университета штата Огайо установили, что около половины респондентов стали реже звонить по телефону с тех пор, как начали пользоваться э-почтой. Те же респонденты отметили, что сообщать дурные вести, давать советы и проявлять чувства предпочитают все же в личных беседах или по телефону. В электронных сообщениях, как правило, нет ни визуальных, ни вербальных подсказок, что повышает вероятность их недопонимания. Осознавая потребность в каналах с большей пропускной способностью, многие организации прибегают к интерактивным конференциям по Интернету, иногда с использованием видеосигналов (т. е. визуальных подсказок). После террористических актов 11 сентября 2001 г. многие компании стали чаще проводить виртуальные конференции и реже посылать сотрудников в дальние командировки. Случаи получения писем со спорами сибирской язвы способствовали росту популярности э-почты и других видов электронной коммуникации.

Еще ниже в классификации каналов по пропускной способности стоят письменные сообщения — записки и письма. Они тоже могут иметь личностную направленность, но они доносят только нанесенные на бумагу слова и изображения и не могут обеспечить быструю обратную связь. Безличные коммуникативные каналы — объявления, бюллетени, стандартные компьютерные отчеты — являются самыми «мелкими», их пропускная способность ограничена в наибольшей степени. Используя их, отправитель не имеет возможности сфокусироваться на конкретном получателе, передает минимум информационных сигналов и не получает обратной связи.

Очевидно, что у каждого канала коммуникации есть определенные преимущества и недостатки. Каждый из них, в зависимости от обстоятельств, может быть эффективным средством общения. Выбор канала зависит от того, является ли сообщение обычным, рутинным, или нет. *Нестандартные сообщения*, как правило, двусмысленны (неоднозначны), связаны с новыми событиями, и весьма высока вероятность того, что они могут быть неправильно поняты. Нередко они передаются в обстановке, характеризующейся нехваткой времени, необычностью ситуации. Эффективно донести всю сложность обстоятельств позволяют лишь самые емкие каналы. С другой стороны, рутинные коммуникации просты и прямолинейны. *Рутинные сообщения* содержат в себе различные данные или просто закрепляют, к примеру в письменной форме, то, о чем менеджеры уже договорились. Такие сообщения могут быть переданы и через менее емкие коммуникативные каналы. К письменным коммуникациям приходится прибегать и тогда, когда получатели сообщений значительно удалены друг от друга или когда информация носит официальный характер.

Предположим, генеральный директор местного американского «Красного креста» вместе с сотрудниками отдела паблик рилейнз работает над пресс-релизом об обвинениях его организации в ненадлежащем использовании денежных средств и донорской крови, собранной после событий 11 сентября. В такой ситуации критически важна скорость реакции, ибо на карту поставлена репутация организации. Такие коммуникации определенно носят нестандартный характер и требуют насыщенного информационного обмена. Группа должна собраться вместе, провести мозговой штурм, сформулировать послание и организовать быструю обратную связь, чтобы устранив разногласия и донести правильную информацию. Если же пресс-релиз касается рутинных вопросов, например изменения политики или открытия новых пунктов сбора крови, можно воспользоваться каналом с меньшей пропускной способностью. Контакт директора с отделом паблик рилейнз может быть построен на обмене записками, телефонных переговорах или э-почте.

Итак, канал должен соответствовать содержанию послания. Рассмотрим пример для подражания. Одна организация совершила крупное приобретение — купила большую фирму — и решила назначить своих топ-менеджеров на все ее ключевые рабочие посты. В итоге 75% сотрудников приобретенной фирмы лично встретились с новыми менеджерами, выслушали их планы в отношении компании, получили возможность задать вопросы. Результаты вполне стоили потраченного на личные встречи времени и средств, так как сотрудники увидели в новом начальстве понимающих, открытых, готовых слушать людей. Тот факт, что нестандартное сообщение о слиянии организаций было передано лично, уберет

компанию от опасных слухов и недопонимания. Для получателя выбор канала коммуникации может иметь еще и символический смысл. В нашем случае инициатива личного контакта со стороны менеджеров подсказала работникам, что руководство проявляет индивидуальную заботу о них.

Убеждение и влияние

Коммуникация используется не только для передачи информации, но и для убеждения людей, а также для оказания влияния. С помощью коммуникативных процессов менеджеры убеждают подчиненных в своем видении будущего организации и оказывают на них такое влияние, чтобы стимулировать соответствующее данному видению поведение. Навыки коммуникации всегда были важны для руководителей, а умение убеждать и оказывать влияние в последнее время становится важным, как никогда. «Начальственный тон», когда начальник диктует подчиненным, что и как делать, ушел в прошлое. Теперь основное управление сосредоточено в межфункциональных командах, принимающих активное участие в принятии решений. В этих условиях «спуск» приказов сверху уже не только неэффективен, но и неуместен. Это значит, что менеджеры должны знать, как с помощью коммуникации убеждать и оказывать влияние на людей.

Мы уже говорили, что менеджер может повысить эффективность коммуникации, если будет следить за своим языком и осознанно выбирать канал передачи информации. Чтобы убеждать и оказывать влияние, менеджеры устанавливают контакт на эмоциональном уровне, используя для этого символы, метафоры и «предания». Например, Джо Форд, глава *Alltel Corporation*, рассказывает всем новым работникам историю, демонстрирующую роль сервиса в развитии лояльности клиентов и успехе компании. В 1948 г. *Alltel* (в то время носившая название *Allied Telephone*) приобрела группу крошечных независимых телефонных компаний, в том числе одного оператора из маленького городка Эмити, штат Арканзас. У этой компании было около 200 клиентов. Одна клиентка, Эдна Нанн, работала на ручном коммутаторе компании, получала оплату по всем счетам, а также разбиралась с жалобами других клиентов. В 1963 г. она стала вице-президентом и главным кассиром *Allied Telephone*, и вот тут-то Джо Форд и заметил нечто странное: все без исключения счета из Эмити оплачивались вовремя, и так каждый месяц. Глава фирмы решил съездить в городок и лично узнать, в чем секрет. Он встретился с Э. Нанн, и та застенчиво сказала: «Просто люди меня знают, вот и платят». Именно такой подход к делу, говорит Джо Форд «новобранцам», и превратил *Alltel* из мелкой региональной компании в телекоммуникационную империю.

Символы и предания тоже помогают менеджерам доносить до сотрудников идеи перемен в организациях. Обращаясь к воображению подчиненных, руководители стимулируют их на необходимое для осуществления изменений поведение. Вспомните свои школьные годы. Наверняка вам более всего запомнились те уроки, на которых учителя рассказывали вам разные интересные истории. Тереза Левер-Поллари, исполнительный директор *Nighttime Pediatrics Clinic*, заметила, что ее сотрудники начинают забывать о ценностях компании — да это и понятно, ведь клиника переживает период бурного роста, а в системе здравоохранения постоянно происходят перемены. Она наняла консультанта, чтобы тот записывал истории, рассказанные пациентами, врачами, сестрами, клерками и т. д., а затем опублико-

вала их в виде сборника. Одно такое «предание» рассказывает о бухгалтере, убедившем менеджеров отказаться от больших инвестиций в программное обеспечение, на проверку оказавшимся малоприспособленным для использования. Другая история повествует о враче, который, вопреки всяким правилам, оказал помощь зашедшей не в ту клинику пожилой женщине. По мнению Т. Левер-Поллари, такие истории помогают людям «держаться корней» в периоды бурных изменений.

В этом смысле материал, поданный в виде рассказа или истории, намного эффективнее голых цифр и фактов. Это подтверждает исследование, проведенное в Стенфордской школе бизнеса. Идея исследования заключалась в том, чтобы убедить студентов в том, что компания практикует политику отказа от увольнений. Одной группе студентов об этом рассказывались конкретные истории, другой предоставлялась только статистика, показывающая низкую текучесть кадров в компании по сравнению с фирмами-конкурентами. Третьей группе предоставлялись и истории, и статистика, а студентам из четвертой группы раздали копии официальной политики компании. В результате наиболее сильное убеждение в том, что компания действительно старается не увольнять своих сотрудников, возникло у студентов первой группы.

Невербальные коммуникации

В качестве средства коммуникации также используются символы. На менеджеров обращены взгляды подчиненных, поэтому их поведение, внешний вид, отдельные поступки и установки служат символами того, что они ценят и чего ждут от остальных.

Невербальными коммуникациями называют сообщения, которые выражаются не словами, а представляют собой отдельные действия или поведение людей. Такого рода коммуникации осуществляются большей частью неосознанно или полуосознанно, и в то же время, они составляют немалую часть всех получаемых и отправляемых нами сообщений. Многие менеджеры приходят в изумление, когда узнают, что сами по себе слова не несут особого смысла. Обоюдное понимание в процессе коммуникации происходит в основном за счет невербальных сообщений, таких как выражение лица, голос, манеры, поза, одежда.

Невербальные коммуникации происходят, как правило, при личных встречах. Один из исследователей, к примеру, выделяет три источника передаваемых при личном общении информационных сигналов: собственно произносимые слова, голос (напряжение, интонация, тембр) и выражение лица собеседника. Согласно его оценкам, относительные веса этих трех факторов при интерпретации сообщений распределяются следующим образом: вербальное воздействие — 7%, голосовое — 38%, выражение лица — 55%.⁶

Очевидно, что важно не то, *что* говорится, а то, *как* произносит слова собеседник. Невербальные послания передают мысли и ощущения гораздо более эффективно, чем любые, самым тщательным образом подобранные слова. Жесты чаще всего говорят о наших чувствах куда понятнее слов. В то время, когда наше сознание формулирует выражения вроде «я счастлив» или «поздравляю с новой должностью», «язык тела» передает информацию об истинных чувствах: мы краснеем, потеем, отводим глаза, кричим, избегаем смотреть собеседнику в глаза. И если словесные и невербальные сообщения противоречат друг другу,

получатель приходит в недоумение. Как правило, в таких случаях люди в большей степени доверяют не словам человека, а его поведению.

Сильные вербальные сигналы формируются из царящей в офисе менеджера обстановки. Например, как бы вы оценили следующее развитие событий в кабинете вашего руководителя: 1) он остается за столом, приглашая вас занять место на стуле напротив; 2) вы и начальник сидите на стульях, но не за рабочим столом, а в удалении, возможно, за журнальным столиком; 3) вас приглашают присесть в удобное кресло, а руководитель занимает место на диване. Большинство из нас воспринимают первую ситуацию как недвусмысленный сигнал: «Начальник тут я», или «Я представляю власть». Вторая ситуация может означать: «Мы будем говорить о серьезном деле». Третья характеризуется более домашней и дружественной обстановкой, руководитель как бы приглашает: «Давайте получше узнаем друг друга», «Будем друг другу доверять». Если невербальные сообщения дополняют и поддерживают ваши слова, они являются весомым подспорьем в общении. Общаясь с людьми, менеджеры должны помнить об этом. Необходимо учиться координировать свои словесные и невербальные сообщения и в то же время быть восприимчивым к посланиям коллег, подчиненных и начальников.

Умение слушать

Умение слушать — одна из главнейших составляющих коммуникаций в сфере менеджмента, причем имеется в виду умение слушать и работников, и потребителей. Сегодня большинство руководителей понимают, что информационные потоки имеют прежде всего восходящий характер. Разве в соответствии с представленной на рис. 18.2 моделью процесс коммуникации может быть осуществлен без того, кто *принимает* сообщение? Под умением слушать понимают навыки принимать сообщения, четко выделяя содержащиеся в них факты и ощущения, правильно интерпретировать их значение. Только тогда менеджер имеет возможность адекватно ответить на исходное сообщение. Умение слушать требует от человека внимания, энергии и опыта. Слушание составляет 75% эффективной коммуникации, при этом большинство людей тратят на это всего 30–40% времени. Это ведет к многочисленным коммуникативным ошибкам. Брокер компании *Merrill Lynch* Ричард Ф. Грин так отозвался о важности умения слушать для успеха его организации: «Если говорите вы, значит, я вам нравлюсь. Если говорю я, значит, вы мне нравитесь. Но пока я буду болтать, мой бизнес будет стоять на месте». Впрочем, умение слушать отнюдь не ограничивается умением «не говорить». Многие люди не умеют по-настоящему слушать своих собеседников, озабочены прежде всего тем, что они скажут сами, а не тем, что говорят им. Наше умение слушать, выраженное в объеме понятого и запомненного материала (при попытке воспроизведения через 48 часов после прослушивания 10-минутного сообщения) в среднем не превышает 25%.⁷

Каких правил должен придерживаться менеджер, который стремится услышать собеседника? В табл. 18.1 перечислены десять правил эффективного слушания и на примерах показано, чем отличается хороший слушатель от плохого. Человек, который умеет слушать собеседника, находит в разговоре интересные темы, ведет беседу гибко, постоянно тренирует навыки восприятия, мысленно резюмирует, оценивает и предугадывает информацию, которую он получит уже в следующую

Таблица 18.1
Десять правил эффективного слушания

Правило	Плохой слушатель	Хороший слушатель
1. Слушайте активно	Пассивен, отстранен от беседы	Задаст вопросы, перефразирует сказанное
2. Находите интересные темы	Отключается от надоевших тем	Ищет возможности, новые знания
3. Не раздражайтесь	Легко выходит из себя	Ведет себя сдержанно, проявляет терпимость к плохим манерам, умеет концентрироваться на главном
4. Используйте то, что мы думаем быстрее, чем говорим	«Засыпает», если собеседник говорит медленно	Обдумывает, резюмирует, предугадывает следующие слова; взвешивает аргументы; прислушивается к интонациям голоса
5. Будьте отзывчивы	Формально поддерживает диалог	Проявляет интерес жестами, позой, слушает и говорит сам, создает позитивную обратную связь
6. Оценивайте суть, а не слова	Отключается, если собеседник не может сформулировать свою мысль	Оценивает суть высказываний, не обращает внимания на огрехи речи
7. Поддерживайте в беседе интерес	Заранее предубежден, начинает спорить	Не вступает в дискуссию до тех пор, пока не поймет позицию другой стороны
8. Старайтесь всесторонне оценить высказываемые идеи	Обращает внимание прежде всего на факты	Прислушивается к центральному тематическому диалогу
9. Тренируйте умение слушать	Отсутствие энергии, проявление ложного внимания	Работает, активно использует мимику и жесты, контакт глазами
10. Тренируйте интеллект	Предпочитает иметь дело с легкими и простыми материалами, избегает сложных	Воспринимает сложные проблемы как интеллектуальную игру

Источники: *Sherman K. Okum*, «How to Be a Better Listener», *Nation's Business*, August 1975, 62; *Philip Morgan and Kent Baker*, «Building a Professional Image: Improving Listening Behavior», *Supervisory Management*, November 1985, 34–38.

минуту. Правильный подход к слушанию предполагает, что вы не размышляете о самом себе, а сопереживаете, проникаетесь чувствами собеседника. Следовательно, для этого необходим определенный уровень развития эмоциональных способностей (гл. 15). В качестве примера образцовых слушателей можно привести некоторых ведущих телевизионных ток-шоу. Например, известная американская телеведущая Опра Уинфри активно слушает гостей в студии или выступления из

аудитории, так как не позволяет себе отвлекаться, концентрирует все внимание на говорящем, устанавливает контакт глазами. Она слушает с сопереживанием, не прерывает собеседника, а затем перефразирует высказанные слова и идеи, дабы убедиться в правильности понимания. Благодаря развитому умению О. Уинфри слушать гости телезвезды чувствуют себя желанными, понятыми, значимыми. Сравните это с ток-шоу, участники которых много кричат, сквернословят, кидаются мебелью.

В некоторых организациях умению слушать способствует сама корпоративная культура. Например, топ-менеджеры *Wal-Mart* как минимум два дня в неделю посвящают поездкам по магазинам и выслушиванию простых работников.

Организационные коммуникации

Мы переходим к другому, аспекту коммуникаций, связанному с организацией в целом. В масштабе организации коммуникации обычно осуществляются в трех направлениях: сверху вниз, снизу вверх и в горизонтальной плоскости. Менеджеры должны создавать и поддерживать формальные каналы коммуникаций во всех трех направлениях. Кроме того, в их распоряжении находятся и неформальные каналы. Проще говоря, каждый менеджер имеет возможность хотя бы раз выбраться из офиса и пройтись по производственным цехам, поговорить с сотрудниками.

Формальные каналы коммуникации

Формальные каналы коммуникации пронизывают организацию в соответствии с действующей в ней командной цепочкой или распределением ответственности за выполнение рабочих задач. Формальные каналы и типы передаваемой через каждый из них информации представлены на рис. 18.4. В большинстве традиционных, вертикально организованных компаниях преобладают восходящие и нисходящие коммуникации. Однако на новом рабочем месте на первый план выходят горизонтальные коммуникации, т. е. постоянный обмен информацией между отделами и сотрудниками.

Электронные средства связи, такие как э-почта и системы мгновенного обмена сообщениями, упрощают движение информации во всех направлениях. Например, в ВМФ США система мгновенного обмена сообщениями используется для связи между кораблями, подразделениями флота, а также для связи с Пентагоном.

Нисходящие коммуникации. Знакомый каждому из нас, наиболее очевидный поток формальных коммуникаций, **нисходящие коммуникации**, состоит из сообщений и информации, отправляемой подчиненным высшим руководством фирмы. Например, в *StarMedia Network* (ведущий интернет-портал для людей, говорящих на испанском и португальском языках) проводятся ежеквартальные web-конференции, на которых глава компании Фернандо Эспуэлас и другие топ-менеджеры отчитываются о результатах, сообщают важные новости, объявляют о новых стратегических инициативах, уточняют цели. 14 офисов *StarMedia* расположены в 11 странах мира, поэтому конференции проходят на испанском, португальском и английском языках. При этом в каждом офисе есть переводчик, который следит за тем, чтобы информация не «терялась».

Менеджеры порой применяют творческие подходы к нисходящим коммуникациям. Майк Олсон, управляющий заводом компании *Ryerson Midwest Coil Processing*,

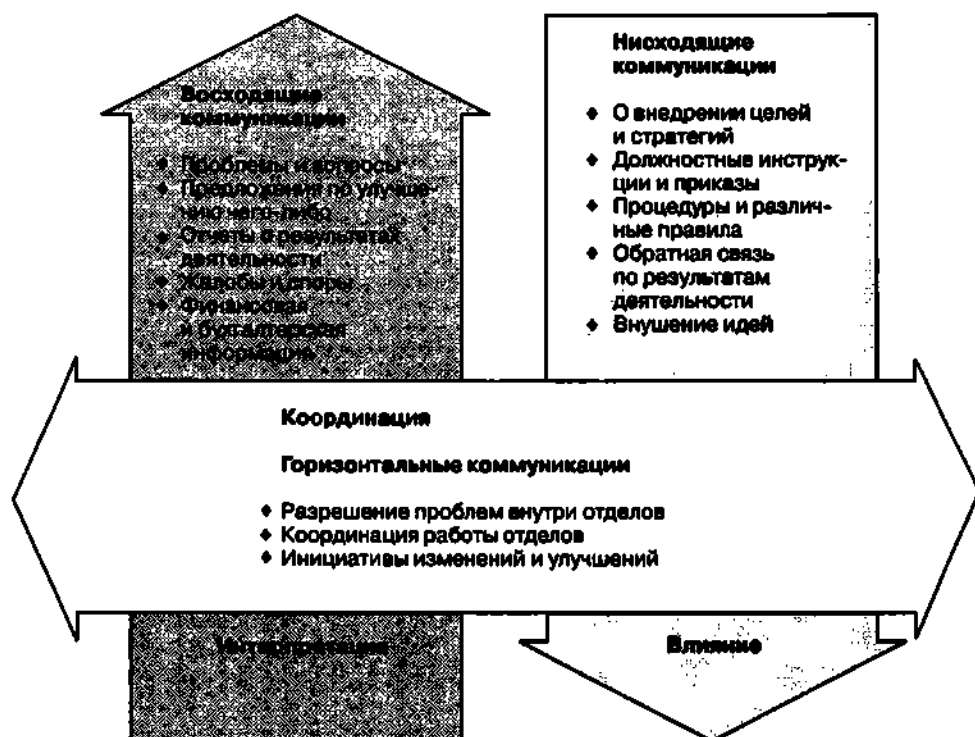


Рис. 18.4. Организационные коммуникации

Источник: адаптировано из Richard L. Daft and Richard M. Steers, «Organizations: A Micro/Macro Approach», 538.

ежемесячно с участием всех сотрудников предприятия проводит собрания, на которых рассматриваются текущие финансовые показатели и результаты деятельности. Кроме подобных встреч он использует и другие формы коммуникации. Например, работники нередко небрежно обращались с дорогими электроинструментами, и М. Олсон распорядился прикрепить к ним этикетки с ценой, чтобы каждый видел, во что обходится замена. Проблема была решена: сотрудники нашли способ такого размещения инструментов, который позволил резко сократить потери. Осуществляемые исполнительным директором коммуникации продемонстрировали сотрудникам влияние, которое оказывают их действия на всю компанию, и создают благоприятный климат для *совместной* выработки решений.

Коммуникации «сверху вниз» могут принимать разнообразные формы. Наиболее распространены речи, сообщения в корпоративных изданиях, по электронной почте, вкладываемых в конверты с зарплатой информационных листках, сообщения на досках объявлений, справочные руководства. Руководство компании *VeriFone Inc.* считает, что информации не бывает слишком много. Работники постоянно находят в своих домашних почтовых ящиках информационные бюллетени, описания изменений в оплате труда, системе льгот и фондовых опционов. *VeriFone* — по большей части «виртуальная», т. е. географически рассредоточенная компа-

ния. Соответственно, большое внимание уделяется коммуникациям по э-почте и корпоративной компьютерной сети.

Кроме всего прочего, менеджер определяет содержание коммуникации. Держать работников в курсе абсолютно всего происходящего в организации невозможно, а значит, менеджер должен выбрать наиболее важную информацию. Как правило, нисходящие коммуникации охватывают следующие темы:

1. *Внедрение целей и стратегий.* Разъяснение менеджментом новых стратегий и целей обеспечивает работников информацией о конкретных задачах и ожидаемом от них поведении. Полученная информация определяет направление, в котором будут действовать низшие уровни организации. Пример: «Мы начинаем новую программу повышения качества продукции. Ее успех определяет возможности выживания нашей компании».
2. *Должностные инструкции и приказы.* Это директивы, описывающие выполнение определенной работы и ее связь с остальными видами деятельности организации. Пример: «Отдел закупок должен обеспечить поставки кирпича, так как через две недели к работе на объекте приступает бригада каменщиков».
3. *Процедуры и различные правила.* В такого рода сообщениях описывается политика, правила, нормы и структура организации. Пример: «По истечении 90 дней работы в компании сотрудники получают возможность принять участие в финансируемом компанией сберегательном фонде».
4. *Обратная связь по результатам деятельности.* В сообщениях содержится информация о том, насколько хорошо или плохо отдельные сотрудники и отделы выполняют рабочие задания. Пример: «Джо, ты хорошо поработал над компьютерной сетью, эффективность процесса закупок возросла».
5. *Внушение идей.* Данные сообщения призваны мотивировать работников на принятие миссии компании, ее культурных ценностей, участие в специальных церемониях, таких как совместные вечера. Пример: «Сотрудники компании — одна семья, мы рады пригласить всех на ежегодный вечер, который состоится 8 марта».

Основная проблема нисходящих коммуникационных потоков — *рассеивание*, полное искажение или полное исчезновение исходного смысла сообщений. Да, формальные коммуникации — один из самых действенных способов доведения информации до сотрудников компании, но при этом только при передаче от одного человека к другому утрачивается до 25% информации. Вот один трагический пример времен войны во Вьетнаме:

Репортер присутствовал при расследовании уничтожения взводом армии США в 1967 г. одной из вьетнамских деревень. Следствие установило, что вышедший из штаба дивизии приказ гласил: «Ни при каких обстоятельствах не допустить уничтожения деревень».

Из бригады радиовали в батальон: «Не уничтожайте деревню, если не будете абсолютно уверены, что там есть вьетконговцы».

Из батальона радиовали в роту: «Если вы считаете, что в деревне есть вьетконговцы, уничтожайте ее».

Командир взвода получил четкий приказ: «Сжечь деревню».⁸

Избежать рассеивания информации невозможно, однако с помощью методов, о которых мы рассказали в предыдущих разделах, потери могут быть значительно уменьшены. Для этого следует выбрать наиболее адекватный коммуникативный канал, добиваться соответствия словесных и невербальных сообщений, активно слушать, составляя сообщения, учитывать восприятие получателей.

Восходящие коммуникации. Поток восходящих коммуникаций формируют сообщения, передаваемые с низших уровней организации на высшие уровни иерархии. Работникам необходимо высказывать жалобы, рапортовать о достигнутом прогрессе, отвечать на инициативы руководства. К восходящим коммуникациям относятся следующие пять типов сообщений:

1. *Проблемы и вопросы.* Сообщения, информирующие руководство о рабочих проблемах и вопросах. Пример: «Принтер не работает уже два дня, а новый будет получен не раньше, чем через неделю».
2. *Предложения по улучшению.* Новые идеи относительно улучшения различных процедур, повышения качества или эффективности труда. Пример: «Я считаю необходимым отказаться от шага 2 процедуры аудита, так как он занимает очень много времени и не приносит никаких результатов».
3. *Отчеты о результатах деятельности.* Высшие менеджеры периодически получают отчеты о работе отдельных сотрудников и отделов. Пример: «Аудиторский отчет для компании *Smith & Smith* мы представили в срок, по отчету для фирмы *Jackson* отстаем на одну неделю».
4. *Жалобы и споры.* Жалобы и конфликты между работниками должны быть услышаны и разрешены вышестоящим руководством. Пример: «Менеджер по анализу операций получил задание исследовать процесс утилизации оборудования, но руководство завода чинит ему препятствия».
5. *Финансовая и бухгалтерская информация.* Имеются в виду сообщения об издержках, дебиторских счетах, объемах продаж, будущих прибылях, возврате инвестиций и других показателях, которые могут заинтересовать высшее руководство. Пример: «Наши затраты на 2% превысили заложенные в бюджете показатели, но на 10% возрос и объем продаж, так что мы можем быть удовлетворены полученными в третьем квартале показателями».

Менеджмент компаний весьма заинтересован в бесперебойных восходящих коммуникациях и использует самые разные каналы: ящики для записок с предложениями, опросы сотрудников, политика открытых дверей, управленческие информационные системы и прямые диалоги между руководителями и рабочими. Менеджеры компании *SoftChoice* (торговля программным обеспечением; компания состоит из 23 офисов и насчитывает 300 человек персонала) выпускают онлайн-журнал «*SINews*» («*SoftChoice Internal News*», «Внутренние новости *SoftChoice*»), в котором любой работник имеет возможность высказать свою точку зрения на ту или иную проблему. На каждой странице имеется кнопка «Ответить». С ее помощью читатель — если угодно, анонимно — может задать вопросы, сделать комментарий, высказать жалобу или предложение. В компании *Opus Event Marketing* используются ярко-красные карточки, с помощью которых работники могут высказать свои пожелания менеджерам. Во вставке «Лидерство онлайн» рассказывается о необычной системе обратной связи в компании *Amazon.com*.

ЛИДЕРСТВО ОНЛАЙН

AMAZON.COM СЛЕДИТ ЗА «ПУЛЬСОМ» СВОИХ РАБОТНИКОВ

Как менеджеры *Amazon.com* узнают мнение работников компании в отношении принимаемых решений? Дважды в неделю они проверяют их «пульс».

Amazon сотрудничает с *eePulse*, компанией из г. Анн-Арбор, штат Мичиган. Два раза в неделю *eePulse* проводит электронный опрос работников *Amazon* на предмет их мнений и отношения к различным аспектам работы компании. Респондентам предлагается оценить свой «пульс», или уровень энергии. Варианты ответа варьируются от «работы мало и она неинтересная» до «завален работой, нуждаюсь в помощи». Кроме того, участники опроса могут в свободной форме прокомментировать происходящее на рабочих местах. На заполнение анкеты уходит около двух минут, при этом у менеджеров появляется возможность регулярно собирать информацию и оценивать состояние дел в режиме реального времени. «Изменения происходят у нас очень быстро, — говорит один из руководителей. — Опрос по э-почте достаточно быстр, он обеспечивает нас необходимыми данными». Работников призывают задавать любые вопросы, а менеджеры учат эффективно пользоваться системой «*eePulse*» и не оставлять без внимания потенциальные проблемы, которые определено существуют у работников со слишком низким или, наоборот, повышенным «пульсом».

Менеджерам такая система коммуникации понравилась сразу, а вот персоналу потребовалось время, чтобы привыкнуть. Дело в том, что обычные опросы редко приводят к сколько-нибудь заметным изменениям — в лучшем случае дело заканчивается публикацией результатов. Естественно, работники *Amazon* посчитали, что им предстоит еще одно бесполезное анкетирование. Однако несколько месяцев спустя, увидев, что менеджеры регулярно сообщают результаты опросов и честно пытаются решать проблемы, работники начали смотреть на «*eePulse*» иначе. Некоторым из них даже нравится следить за «пульсом» и за комментариями коллег по работе.

Источник: *Teresa Welbourne*, «New ASP Takes Workforce's «Pulse», *The New Corporate University Review* (July-August 2000), 20–21.

И все-таки, несмотря на такие титанические усилия, на пути открытого общения остаются барьеры. Менеджеры далеко не всегда готовы вникнуть в проблемы рабочих, да и сами сотрудники не горят желанием добровольно делиться имеющейся у них информацией. Инновационные компании стремятся к тому, чтобы информация поступала к топ-менеджерам в неискаженном виде. В *IBM*, например, существует программа «*Speak Up*»: работники могут регулярно посылать менеджерам анонимные письма или сообщения по электронной почте, зная, что их послания не останутся без внимания. Высшие руководители сети ресторанов *Golden Choral* (штаб-квартира в г. Роли, штат Северная Каролина), как минимум, один уик-энд в году проводят на «передовой» — готовят бифштексы, раскладывают столовые предметы, выносят мусор. Изучая повседневную работу официантов, поваров и прочих работников ресторанов «на собственной шкуре», топ-менеджеры *Golden Choral* понимают, как их действия сказываются на рядовых сотрудниках.

Горизонтальные коммуникации. Горизонтальные коммуникации представляют собой обмен сообщениями между коллегами по работе как внутри отделов организации, так и между ними. Как правило, горизонтальные коммуникации не только преследуют цель проинформировать кого-то о чем-то, но и содержат

просьбы о поддержке или координации действий. Горизонтальные коммуникации подразделяются на три категории:

1. *Разрешение проблем внутри отделов.* Такие сообщения, как правило, связаны с выполнением поставленных задач. Пример: «Бетти, ты нам не поможешь заполнить бланк расходов на медицинские препараты?»
2. *Координация работы отделов.* Сообщения, которыми обмениваются отделы, направлены на выполнение совместных проектов или общих задач. Пример: «Боб, пожалуйста, свяжись с отделами маркетинга и производства и договорись о встрече. Пора обсудить спецификации новой сборочной линии. Похоже, мы не в состоянии выполнить их требования».
3. *Инициативы изменений и улучшений.* Такими сообщениями команды и отделы обмениваются в стремлении изменить, улучшить, развить организацию. Пример: «Мы упрощаем систему оформления командировок и хотели бы обсудить нововведения с вашим отделом».

Горизонтальные коммуникации особенно важны в обучающихся организациях, где команды рабочих постоянно решают проблемы и ищут новые способы работы. Вспомните (гл. 10 и 11), что для того чтобы улучшить координацию видов деятельности, многие организации активно используют горизонтальные коммуникации: создают специальные группы, комитеты и даже матричные структуры. Рассмотрим пример Северо-западного мемориального госпиталя (г. Чикаго), где два врача сформировали специальную группу и решили серьезную проблему с охраной здоровья пациентов.

СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ МЕМОРИАЛЬНЫЙ ГОСПИТАЛЬ

[HTTP://WWW.NMH.ORG](http://www.nmh.org)

Увы, это бывает: пациент ложится в госпиталь с пустяковым заболеванием, но вместо того чтобы выздороветь, «подхватывает» более серьезную болезнь. Ежегодно в больницах США инфицируются около 2 млн пациентов, из них почти 100 тыс. умирают. Широкое применение антибиотиков приводит к появлению более резистентных микробов. Ситуация с инфицированием больных ухудшается не только в США, но и во всем мире. Однако специальной группе из чикагского Северо-западного мемориального госпиталя удалось обратить эту тенденцию вспять, и все благодаря устранению коммуникативных барьеров.

Первой жертвой новой смертельно опасно бактерии в госпитале стал пациент с раковой опухолью. Специалисты по инфекционным заболеваниям Лэнс Петерсон и Гэри Носкин сразу поняли, что для победы над коварным врагом понадобится помощь всего персонала больницы. Случаи инфицирования участились, и тогда Л. Петерсон и Г. Носкин стали проводить по понедельникам совещания, посвященные борьбе с новой напастью. В них участвовали не только врачи и медсестры, но и лаборанты, фармацевты, специалисты по вычислительной технике, работники приемного покоя. Один фармацевт, например, сказал, что на многие бактерии антибиотики оказывают благотворное влияние, в результате чего лечащие врачи стали реже прописывать данный класс препаратов, предпочитая им альтернативные лекарства. Компьютерщики и работники приемного покоя вместе создали программу, позволяющую выявлять возвращающихся в госпиталь пациентов, потенциальных носителей опасных инфекций. В конечном итоге в специальную группу вошли даже сантехники: расследование показало, что из-за недостатка раковин пациенты редко моют руки.

Улучшение горизонтальных коммуникаций дало результат: госпиталь сэкономил миллионы долларов на медицинском обеспечении и спас, как минимум, несколько жизней. В течение трех лет уровень инфицирования в стенах больницы снизился на 22%. За последний финансовый год количество таких инфекций составило 5,1 на 1 тыс. пациентов, или примерно вдвое меньше, чем в среднем по стране.

Коммуникации в командах

Особый тип горизонтальных коммуникаций составляют коммуникации в командах. Команды стали «кирпичиками», из которых построены многие современные организации. Члены команды совместно работают над выполнением одних и тех же задач, и от структуры коммуникаций зависят и получаемые результаты, и степень удовлетворения от труда.

Исследования командных коммуникативных процессов, как правило, фокусируются на степени централизации коммуникаций и природе задач команды (их взаимосвязь представлена на рис. 18.5). В централизованной сети решение проблем и принятие решений предполагает взаимодействие членов команды с одним и тем же сотрудником. В децентрализованной сети члены команды свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают согласованное решение.

Эксперименты, посвященные эффективности решения простых проблем в централизованных коммуникациях, показали их высокую продуктивность. Члены таких команд могли просто передавать информацию лидеру, который и принимал решение. Децентрализованные сети более медлительны в решении простых задач, потому что информация «обходит» всех членов команды до тех пор, пока кто-то наконец не соберет все ее частицы воедино и не найдет решение. Однако

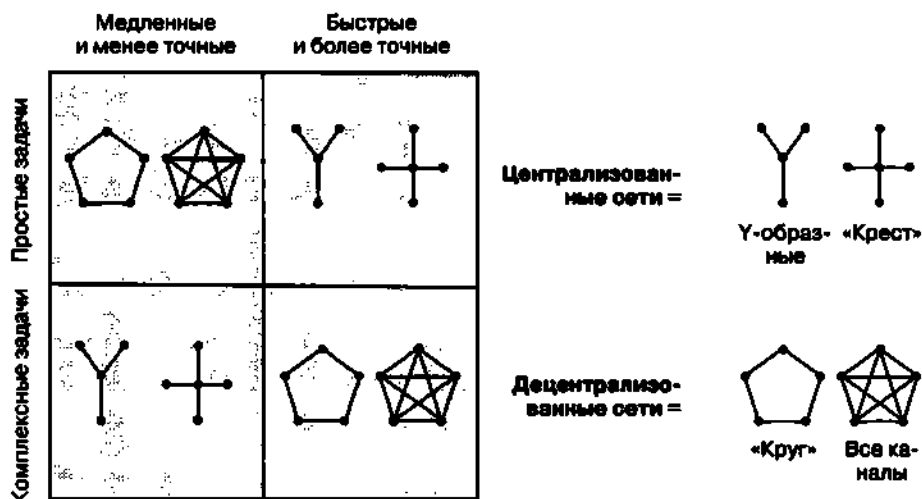


Рис. 18.5. Эффективность командных коммуникативных сетей

Источники: A. Bavelas and D. Barrett, «An Experimental Approach to Organization Communication», *Personnel* 27, 1951, 366–371; M. E. Shaw, «Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior», (New York: McGraw-Hill, 1976); E. M. Rogers and R. A. Rogers, *Communication in Organizations*, New York: Free Press, 1976.

чем сложнее становились проблемы, тем быстрее работали децентрализованные сети, ибо информация концентрируется не у одного человека, а циркулирует в ходе интенсивных коммуникаций, каждый член команды имеет возможность активно участвовать в принятии решения. Точность решения изменяется вместе с уровнем сложности проблем. Централизованные сети допускают меньше ошибок в простых задачах, но становятся менее эффективными при их усложнении. В децентрализованных сетях наблюдается противоположная картина.

Таким образом, правомерно сделать вывод: в условиях жесткой глобальной конкуренции команды используются для решения комплексных проблем. Если задача, поставленная перед командой, действительно трудна, неоднозначна, все ее члены должны иметь доступ к информации, т. е. необходима децентрализованная структура, в которой коммуникации осуществляются свободно и в любом направлении. В *Microsoft*, например, в последние месяцы перед выпуском нового программного продукта проводятся «испытательные» дискуссии. Каждый участник высказывает свои идеи и мнения, а затем команда приходит к окончательному решению. Однако команды, выполняющие рутинные задачи, тратят на обработку информации гораздо меньше времени, а значит, более адекватной представляется централизованная структура. Данная организация предполагает, что данные направляются к руководителю, который принимает решения, а у рядовых членов высвобождается время на выполнение обычных заданий.

Неформальные коммуникативные каналы

Неформальные каналы коммуникации никак не связаны ни с «узаконенными» каналами, ни с иерархической структурой организации. Неформальное общение сосуществует с формальным, но не зависит от уровней иерархии, соединяет всех сотрудников организации. Например, чтобы улучшить коммуникации в *OpenAir.com* (бостонской компании, разрабатывающей онлайн-ПО для услуг профессионального характера), глава фирмы Билл О'Фаррелл решил проводить «утренние встречи». На таких встречах собираются все работники компании, и каждый может рассказать, что интересного у него произошло за вчерашний рабочий день. На собраниях не бывает стульев, поэтому протекают они свободно, неформально и быстро — отличный способ поделиться информацией и получить заряд бодрости. Исполнительный директор компании *SafeCard Services* (г. Джексонвилл, штат Флорида) Пол Кан распорядился, чтобы услугами фитнес-центра имел возможность воспользоваться каждый сотрудник, а не только высший менеджмент. Кроме того, он регулярно назначает совместные завтраки и ленчи для менеджеров и сотрудников. По сути дела, П. Кан создает благоприятные возможности для неформального общения, и в итоге дела в его фирме пошли на лад. На рис. 18.6 представлены потоки формальных и неформальных коммуникаций в организациях. Заметьте, что формальные коммуникации могут быть горизонтальными или вертикальными, в зависимости от характера выполняемых задач и структуры власти.

Как правило, в организациях встречаются два типа неформальных каналов: *прогулочное управление* и «тайный телеграф».

Прогулочное управление. Прогулочное (основанное на выходах в народ) управление получило широкую известность благодаря популярным бестселлерам «In Search of Excellence» и «Passion for Excellence» Т. Питерса, Р. Уотермана и Н. Остин.

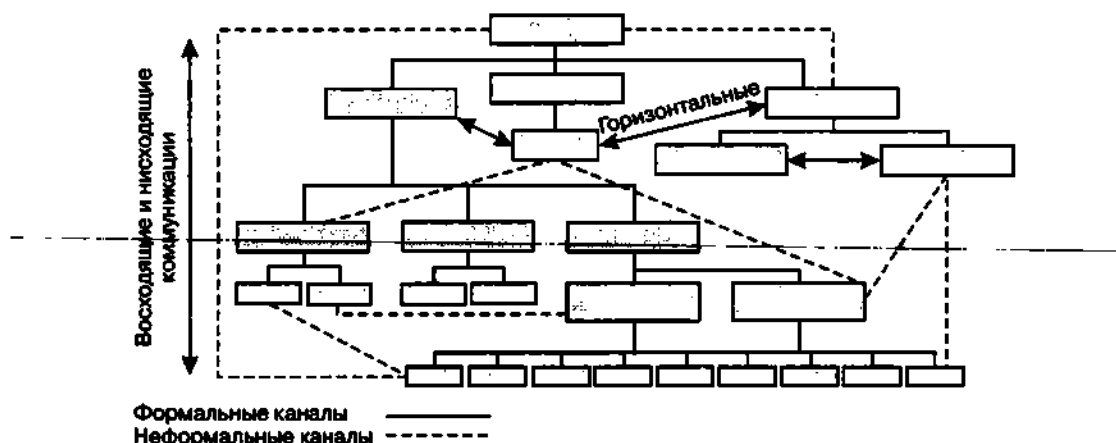


Рис. 18.6. Формальные и неформальные каналы коммуникации

В них рассказывается о руководителях, которые предпочитают получать информацию о жизнедеятельности компаний непосредственно из разговоров с сотрудниками. Данный способ общения могут использовать менеджеры всех уровней. Разговор с рядовыми работниками создает почву для позитивных отношений, менеджер «из первых рук» узнает о том, как живет тот или иной отдел, подразделение, вся организация. Например, президент компании *ARCO* имел привычку посещать региональное отделение компании. Вместо того чтобы назначать официальную встречу с директором отделения, он приходил инкогнито и разговаривал с рядовыми работниками. В любой организации прогулочное управление способствует укреплению как восходящих, так и нисходящих коммуникаций. У менеджеров появляется возможность донести до работников свои идеи и ценности и услышать о волнующих сотрудников проблемах.

Неспособный к прогулочному управлению менеджер ощущает свое отчуждение, изолированность от подчиненных. Так, Питер Андерсон, президент фирмы *Ztel, Inc.*, выпускавшей коммуникационное оборудование для телевидения, старался избегать личного общения с работниками. Он управлял, так сказать, с высоты своей должности. Один из его менеджеров сказал: «Не знаю, сколько раз я просил Питера прийти в лабораторию, но он все равно не вылезал из своего кабинета. Люди его практически и не видели». Такой формальный стиль управления стал одной из проблем, приведших к банкротству *Ztel*.

«Тайный телеграф». «Тайным телеграфом» принято называть неформальную коммуникативную сеть организации, объединяющую всех ее членов во всех направлениях низшего уровня. «Тайный телеграф» существует всегда и везде. Если формальные каналы коммуникации в организации закрыты, он приобретает характер доминирующего принципа общения. Но и в этом случае он, несомненно, приносит пользу, потому что по нему распространяется информация, способствующая более адекватному восприятию ситуации. Слухи позволяют сотрудникам заполнить информационный вакуум, уточнить решения руководства. «Телеграф» активизируется в периоды, когда в компании происходят перемены, ощущается

возбуждение, беспокойство или когда ухудшается экономическая ситуация. Например, когда компания-поставщик автомобильных деталей *Jel, Inc.* столкнулась с требованиями корпораций *Ford* и *GM* о повышении качества продукции, в производственных цехах начали циркулировать слухи о возможном ее закрытии. Первоначально в форме слухов распространялась и информация о решениях руководства по улучшению качества продукции: внедрении статистического контроля, новых систем оплаты, приобретении немецкого оборудования. Они появились за несколько дней до оглашения решений и, в большинстве своем, подтвердились.

Исследования говорят о том, что эффективность «тайного телеграфа» зависит всего от нескольких человек. На рис. 18.7 представлены две наиболее распространенные его схемы. В *простой цепочке* один человек сообщает какие-либо новости многим другим. В *кластерной цепочке* информацию передают несколько индивидов. Чем меньше число «передаточных звеньев», тем точнее информация. С их увеличением «тайный телеграф» превращается в «испорченный телефон».

Что удивительно, передаваемая по «тайному телеграфу» информация отличается достоверностью и, как правило, посвящена организационным проблемам. Около 80% передаваемых сведений так или иначе связаны с бизнесом и не имеют ничего общего со сплетнями, более того, 70–90% данных подтверждаются.⁹ Многие менеджеры негативно относятся к «тайному телеграфу» и с удовольствием избавились бы от него. Они считают, что распространяемые по нему слухи лживы, злонамеренны и вредны. Как правило, они ошибаются. Менеджерам следует иметь в виду, что почти пять из шести важных сообщений в той или иной степени переносятся посредством «тайного телеграфа», минуя официальные каналы. Опрос 22 тыс. сменных рабочих из различных отраслей промышленности показал, что 55% из них получает основную массу информации именно по «тайному телеграфу». Наиболее дальновидные менеджеры прекрасно разбираются в тонкостях данного канала коммуникации. Они знают, кто с кем связан, и кто из работников играет ведущую роль в неформальном распространении информации. Во всех случаях,

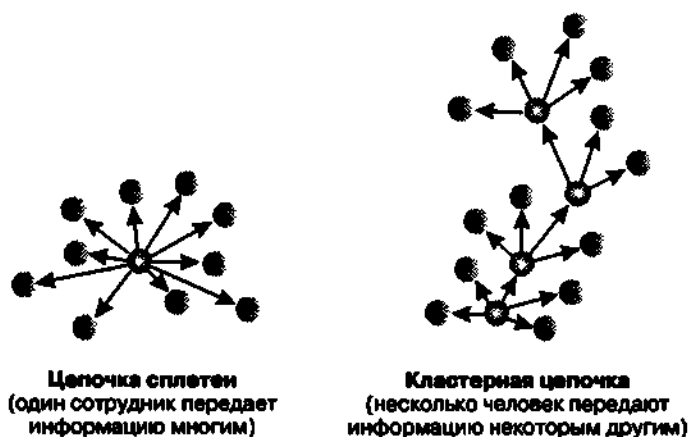


Рис. 18.7. Различные схемы «тайного телеграфа»

особенно в кризисные моменты, управлять коммуникациями нужно с умом, чтобы «тайный телеграф» не становился единственным источником информации.

Коммуникации на новом рабочем месте

Менеджеры лучших на сегодняшний день организаций прикладывают немалые усилия к развитию открытых и честных коммуникаций во всех направлениях. Тем самым они стремятся создать в своих организациях атмосферу доверия, стимулировать обучение и решение проблем. Помимо перечисленных выше идей и подходов на новом рабочем месте применяются открытые коммуникации, диалог, обратная связь и обучение.

Открытые коммуникации

За термином «открытые коммуникации» стоит тенденция последних лет, отражающая повышенное внимание менеджеров к наделению работников полномочиями, развитию доверия, приверженности и сотрудничества. Под открытыми коммуникациями подразумевается обмен информацией всех типов между всеми структурными единицами организации — как функциональными отделами, так и уровнями иерархии. Многие компании, такие как *Springfield Remanufacturing Corporation*, *Johnsonville Foods*, *Quad/Graphics*, открывают свои финансовые документы, делают их доступными для работников всех уровней, чтобы сотрудники понимали, как и почему фирма работает так, как работает. В *Wabash National Corporation* (одном из ведущих производителей грузовых автоприцепов в США) все сотрудники проходят курс бизнес-тренинга. Прямо на производстве проводятся регулярные собрания, посвященные обзору финансового состояния фирмы. *AES Corporation* (производство электроэнергии) предоставляет своим сотрудникам такой объем финансовой информации, что их пришлось перевести в категорию инсайдеров (лиц, в силу служебного положения располагающих конфиденциальной информацией о делах фирмы).

Открытые коммуникации противоречат традиционному нисходящему потоку, когда начальство «спускает» подчиненным неполную информацию. Избавляясь от привычных информационных границ между уровнями иерархии и функциональными отделами, этих потенциальных коммуникативных барьеров, организация получает возможность пользоваться идеями всех своих сотрудников. Когда идеи циркулируют лишь в узком кругу менеджеров, в организации не происходит ни эффективного обучения, ни изменений. Не происходит и формирования сети взаимоотношений, благодаря которым фирмы процветают в современных условиях. Привлечение большего числа людей, большего спектра мнений идет на пользу организационным коммуникациям.

Во вставке «Мастера менеджмента» рассказывается о *Great Harvest Bread Company*, в которой обмен информацией и идеями между франчайзинговыми отделениями организован с использованием как формальных, так и неформальных каналов коммуникации. Кроме всего прочего, открытые коммуникации способствуют появлению доверия и приверженности общим целям, а это крайне важно для организаций, деятельность которых связана с сотрудничеством и обменом знаниями. 50% опрошенных топ-менеджеров считают открытость коммуникаций ключевым элементом атмосферы доверия в компании.

МАСТЕРА МЕНЕДЖМЕНТА

GREAT HARVEST BREAD COMPANY

Компания *Great Harvest Bread* — сеть франчайзинговых хлебопекарен — с самого начала создавалась на принципах недопустимости директивного метода управления. В отличие от большинства франчайзеров, диктующих франчайзи все условия ведения бизнеса, *Great Harvest* позволяет руководителям своих отделений работать так, как они считают необходимым. Владельцам пекарен предлагают проявлять инициативу, экспериментировать и, самое главное, обмениваться идеями с другими. Компания исходит из принципа «свобода важнее всего», благодаря чему и заряжается творческой энергией своих франчайзи.

В *Great Harvest* обмен идеями осуществляется посредством формальных и неформальных каналов. Неформальные способы коммуникации — в *Great Harvest* их называют «управлением при помощи диалога и слухов» — представляют собой не что иное, как обмен опытом между владельцами пекарен. Когда кто-то из франчайзи изобретает нечто, что дает положительный результат, он сообщает об этом по телефону или э-почте менеджерам других пекарен. Те пробуют внедрить идею и в случае успеха предлагают ее другим. Например, программа «Пекарня на день» была опробована в одном из отделений г. Боулдер, штат Колорадо. Затем ее применила пекарня из Миннесоты, а там уж вести об успехе дошли и до других пекарен, и процесс, что называется, пошел. Идея программы состоит в том, что в воскресенье (когда пекарни обычно закрыты) магазин обслуживает какое-нибудь специальное мероприятие, а всю выручку передает местной благотворительной организации. Та, со своей стороны, выступает промоутером мероприятия и привлекает волонтеров. Помимо очевидной выгоды для общества, данный проект привлекает новых покупателей продукции «Great Harvest».

Основатели компании Пит и Лаура Вейкман предлагают франчайзи и формальные каналы обмена идеями. Один из таких каналов носит название «обучающегося сообщества». Стать членом «сообщества» может любой владелец пекарни, и большинство так и делают. Участники не должны ничего утаивать друг от друга, обязаны по первому требованию делиться информацией, данными о продажах, идеями, наблюдениями. Другой формальный механизм называется «Numbers Club»: франчайзи соглашаются предоставлять свою финансовую документацию родительской компании и другим франчайзинговым пекарням. Взамен они получают детальные рейтинги пекарен по объемам продаж всех категорий товаров. С помощью такого рейтинга менеджер может определить пекарню, работающую в схожих условиях (размер самой пекарни, рынок, численность персонала) и имеющую более высокие результаты в той или иной сфере. Член «Клуба» может позвонить своему более удачливому коллеге и попросить поделиться опытом. Специально для этого в *Great Harvest* существует программа «Travel Match», которая компенсирует половину расходов на подобные командировки.

Однако перечень способов обмена идеями этим не ограничивается. Например, на внутреннем web-сайте *Great Harvest* публикуются статьи штатных сотрудников компании и просто подборки публикаций в прессе. Там же существует форум, где обсуждается все, начиная с новых рецептов и советов по обслуживанию оборудования, заканчивая сезонными «специальными предложениями». Также на сайте имеется архив, в котором можно «поднять» информацию по интересующей теме. А еще в компании издаются информационные бюллетени, практикуются командировки, проводятся конференции, тренинги...

Источник: Michael Hopkins, «Zen and the Art of Self-Managing Company», Inc. (November 2000), 54–63.

Диалог

Еще один «инструмент» развития доверия и сотрудничества — диалог. Слово это происходит от латинских «dia» и «logos», что можно перевести как «разговор между двумя лицами». Диалог — это групповой коммуникативный процесс, участники которого формируют содержательный поток информации, помогающий им понимать друг друга и делиться своим мировоззрением. Изначально участники диалога могут представлять полную противоположность друг другу, но за счет открытого обсуждения они находят общие идеалы, общие проблемы и общие цели.

Проще всего описать концепцию диалога, сравнив его с дискуссией. Отличия между тем и другим представлены на рис. 18.8. Задача дискуссии, как правило, — высказать свою точку зрения и убедить других принять ее. Логика дискуссии заключается в том, чтобы сломить сопротивление оппонировавшей стороны. В диалоге, напротив, участников просят высказать свое мнение и предложения по данной теме, что позволяет добиться более полного осознания проблемы, синтезировать новые идеи. Цель диалога — понять точку зрения друг друга и найти точки соприкосновения. Обе формы коммуникации, дискуссия и диалог, могут привести к изменению. Но при этом результат дискуссии ограничен рамками обсуждаемой темы, а результат диалога характеризуется единством мнений, общим содержанием и измененным мировоззрением. По мере выработки более глубоких

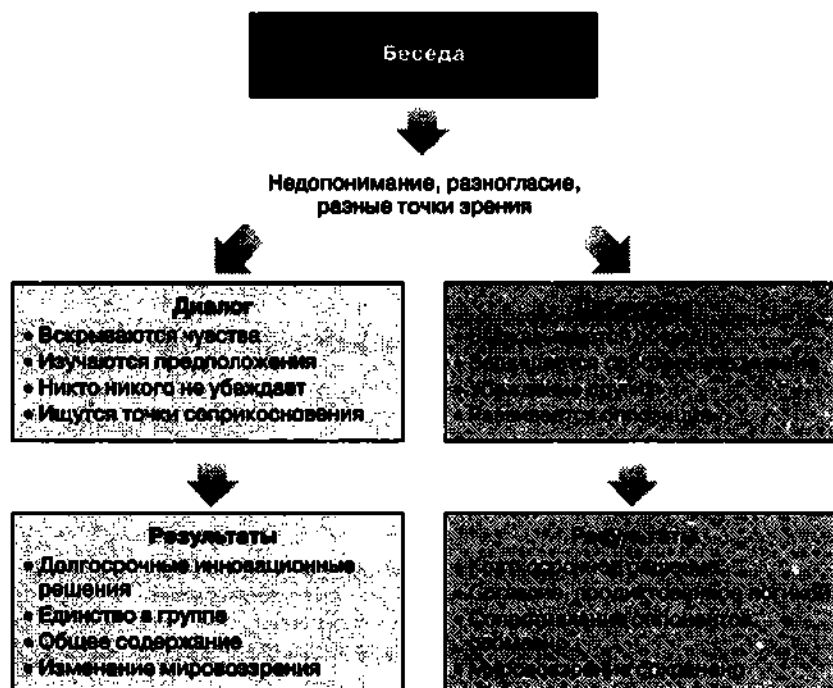


Рис. 18.8. Отличия диалога и дискуссии

Источник: адаптировано из Edgar Schein, «On Dialogue, Culture, and Organization Learning», *Organizational Dynamics* (Autumn 1993), 46.

решений между участниками диалога развиваются все более доверительные отношения.

Обратная связь и обучение

На новом рабочем месте обратная связь возникает, когда менеджеры, пользуясь имеющейся у них информацией и каналами коммуникации, помогают отдельным сотрудникам и организации в целом обучаться и совершенствоваться. Обратная связь позволяет менеджеру определить, насколько эффективны (или неэффективны) его коммуникации. Она же позволяет развивать способности подчиненных. В компании *General Electric* умение пользоваться обратной связью (в обоих направлениях) является одной из составляющих аттестации руководителей. Мы уже говорили о важности обратной связи, когда рассказывали о модели коммуникативного процесса. Но, несмотря на всю свою значимость, обратная связь зачастую остается без должного внимания. Исследование показало, что хотя руководители большинства компаний придают коммуникациям большое значение, более половины из них не утруждают себя составлением отдельных сообщений для работников, покупателей и поставщиков, и еще меньше уделяют внимания обратной связи от этих контрагентов. На практике пользоваться обратной связью бывает непросто, так как в ней потенциально задействовано много источников. К одному и тому же человеку могут поступать противоречивые сообщения от начальства, коллег по работе, потребителей, инвесторов, поставщиков и членов партнерских организаций.

Лучшие менеджеры используют обратную связь, во-первых, для развития способностей своих подчиненных, а во-вторых — для оптимального достижения целей организации. Обратная связь является тем механизмом, что позволяет людям учиться на своих и чужих ошибках и повышать качество работы. Когда к анализу результатов деятельности привлекаются все члены организации, менеджеры сразу узнают, что получается хорошо, а что плохо. Зная это, они могут совершенствовать организацию. Рассмотрим систему обратной связи в армии США.

СУХОПУТНЫЕ ВОЙСКА США

[HTTP://WWW.ARMY.MIL](http://www.army.mil)

В Национальном тренировочном центре, что расположен к югу от Долины Смерти, проводятся учения: «противник» послал беспилотные самолеты (БС) для сбора информации о целях. Войска открывают огонь по БС и тем самым открывают свое местонахождение для боевых вертолетов, барражирующих за соседней горной грядой. По окончании учений участники и военачальники проводят *дебрифинг*: разбирают планы сражения, обсуждают, что «сработало», а что нет, определяют, как повысить эффективность будущих действий. Генерал Уильям Герцог высказывает мнение, что недорогие беспилотные самолеты-приманки представляют собой отличный способ определения местонахождения противника. Данная идея принимается к внедрению во всех сухопутных войсках.

В армии США дебрифинг занимает всего 15 минут и проводится после каждого сколько-нибудь заметного события, тренировочного или боевого. Собственно, весь дебрифинг заключается в четырех вопросах: «Что должно было произойти?», «Что произошло на самом деле?», «Почему возникло несовпадение?», «Что из этого следует?» Это процесс выявления недочетов, новых идей и непрерывного обучения на опыте. «Опыт» служат не только учебные миссии, но и боевые задания.

Эксперты специального Центра обучения присутствуют на дебрифингах, беседуют с солдатами, составляют отчеты. Выводы передаются боевым частям и отправляются в архив. В Боснии, например, отчеты с выводами поступали в войска каждые 72 часа.

В этом примере обучение организовано в форме обратной связи о результатах боевых и учебных операций. Анализ результатов и распространение нового знания с использованием соответствующих каналов коммуникации способствует совершенствованию организации, в данном случае армии. Дебрифинги проводятся и в мирной жизни. Вышеуказанная армейская система широко применяется в компаниях *Steelcase Inc.* (производитель офисной мебели) и *BP*. Последняя, например, сообщает, что благодаря системе обратной связи экономит около \$700 млн в год.

Управление организационными коммуникациями

До сих пор мы ничего не говорили о препятствиях на пути коммуникаций и способах их преодоления. Все барьеры могут быть разделены на две группы: те, которые существуют на индивидуальном уровне, и те, которые «вырастают» на организационном уровне. Давайте рассмотрим те и другие, а затем проанализируем возможные методы их устранения (табл. 18.2).

Коммуникативные барьеры

Источниками коммуникативных барьеров выступают как индивиды, так и организации в целом.

Индивидуальные барьеры. Во-первых, существуют барьеры в общении между людьми. Они могут возникать в связи с различиями в типах восприятия. Например, если человек склонен разделять людей на группы (классы), его мнение будет трудно

Таблица 18.2
Коммуникативные барьеры и способы их преодоления

Барьеры	Как их преодолеть
Индивидуальные	
Барьеры между людьми	Активное слушание
Каналы и средства передачи информации	Выбор адекватного канала
Семантика	Знание взглядов собеседника
Несоответствие информационных сигналов	Прогулочное управление
Организационные	
Различия в статусе и объеме власти	Создание атмосферы доверия, диалога
Потребности и цели отделов	Развитие и использование формальных каналов
Дефицит формальных каналов	Стимулирование использования многочисленных формальных и неформальных каналов
Несоответствие коммуникативной сети рабочим задачам	Изменение структуры организации или группы для соответствия потребности в коммуникациях
Недостаточная координация	Обратная связь и обучение

изменить. Если человек жестко определяет свою позицию еще до начала дискуссии, возможности достижения успеха в коммуникации резко уменьшаются. Более того, люди с различным прошлым или уровнем знаний, как правило, по-разному интерпретируют одну и ту же информацию.

Во-вторых, проблема может заключаться в неправильном *выборе канала или средства коммуникации*. Например, когда сообщение имеет эмоциональную окраску, целесообразно передавать его лично, при встрече, а не в письме. Письменные сообщения лучше подходят для рутинных сообщений, но они не обеспечивают достаточно быстрой обратной связи. Кроме того, письменные сообщения нецелесообразно использовать для передачи множественных информационных сигналов.

В-третьих, коммуникативные трудности часто связаны с *семантическими различиями*. Семантика — это смысл слов и контекст, в котором они используются. Так, слово «эффективность» для директора фабрики может означать достижение высоких объемов производства, а для специалиста по человеческим ресурсам — удовлетворение работников. У многих совершенно обычных в английском языке слов имеется в среднем 28 различных значений. Языковой барьер становится одной из реалий современных организаций. К примеру, директору хлебопекарни *Semifreddi's* из Эмеривилла, штат Калифорния, пришлось нанять переводчиков, чтобы эффективнее общаться с рабочими, большую часть которых составляют выходцы из Мексики, Лаоса, Китая, Перу, Камбоджи, Йемена и Вьетнама.

В-четвертых, получатель может неправильно понять отправителя в случае *несоответствия информационных сигналов*, когда тот говорит одно, а невербальными сообщениями указывает совсем на другое. Если выражение лица человека не соответствует его словам, в коммуникациях будут присутствовать «шум» и неопределенность. Интонации, жесты, действия — все это не должно противоречить произносимому вслух.

Организационные барьеры. Организационные коммуникативные барьеры связаны с факторами, присущими организации в целом. Прежде всего это проблема *разного статуса и объема власти*. К примеру, будь вы рядовым сотрудником, общили бы вы менеджеру о какой-либо проблеме, если ваше обращение создаст у руководителя отрицательное впечатление о вашей работе? С другой стороны, наделенные властью менеджеры нередко воспринимают рядовых сотрудников как неспособных к серьезным мыслям и поступкам индивидов.

Значительное влияние на коммуникации оказывают *различия в целях и потребностях отделов*. У каждого из них свои проблемы. Для производственного отдела главное — показатели производительности, его сотрудники достаточно далеки от интересов работников службы маркетинга.

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

Четвертая проблема заключается в том, что *коммуникативные потоки* могут не соответствовать задаче команды или всей организации. Если при выполнении

нестандартных задач применяется централизованная структура коммуникаций, обмен информацией между работниками будет явно недостаточным. Организация, отдел или команда максимально эффективны только тогда, когда объем коммуникаций между работниками соответствует поставленной задаче.

Последнее препятствие — *недостаточная координация*, когда разные части организации разобщены, не знают или не понимают, что делают другие. Такая ситуация возникает, когда топ-менеджмент отстранен от нижних уровней или когда работа отделов либо подразделений организации плохо координируется, так что работники не знают, как функционирует система в целом.

Преодоление коммуникативных барьеров

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

Индивидуальные навыки. Пожалуй, наиболее важным индивидуальным коммуникативным навыком является *умение слушать*. Слушать активно — значит задавать вопросы, проявлять интерес и время от времени перефразировать то, что сказал собеседник, дабы убедиться, что вы правильно его поняли. Слушать активно — значит обеспечивать обратную связь с отправителем сообщения.

Во-вторых, для передачи собственных сообщений необходимо выбирать *адекватные каналы*. Сложное сообщение требует использования емкого коммуникативного канала (телефон, личная беседа), рутинные послания и данные могут передаваться в виде записок, писем или по электронной почте, так как это уменьшит риск недопонимания.

В-третьих, и отправитель, и получатель должны стараться понять точку зрения друг друга. При получении информации менеджеры должны проявлять особое внимание, что позволит им распознать наличие у собеседника каких-либо предубеждений, уточнить то, что было понято неправильно, скорректировать собственное сообщение. Когда мы правильно оцениваем взгляды собеседников, мы более точно истолковываем семантический смысл передаваемых слов, ощущений и вообще относимся к ним более объективно.

И, наконец, *прогулочное управление*. Менеджер должен периодически покидать свой офис и самостоятельно проверять состояние коммуникативных каналов в фирме. Когда менеджер видит все своими глазами, встречается с людьми, он получает гораздо более полное представление об организации, получает возможность напрямую донести до сотрудников важные идеи и ценности.

Организационные действия. *Атмосфера доверия и открытости* в организации побуждает сотрудников к честному общению друг с другом, когда сотрудники безбоязненно передают наверх как хорошие, так и плохие новости. Для создания такой атмосферы и диалога необходимы усилия по развитию межличностных качеств работников.

Во-вторых, менеджеры обязаны создавать и использовать *формальные каналы коммуникации*, причем во всех направлениях. В компании *Scandinavian Design* для контакта с работниками используются два разных информационных письма. На заводе *Packard Electric*, принадлежащем *General Motors*, работники имеют доступ ко всей информации о компании: финансовым сведениям, планам на будущее,

оценкам качества, показателям деятельности. В *Dana Corporation* существует специальная доска для записей под названием «У меня есть идея». Могут применяться и другие методы: адресная рассылка, доски объявлений, опросы.

В-третьих, менеджеры должны стимулировать одновременное использование *множественных каналов коммуникации*, формальных и неформальных. К числу таких множественных каналов относятся письменные директивы, дискуссии лицом к лицу, «выходы в народ» и «тайный телеграф». Например, на том же заводе *GM* ежемесячно издается газета, менеджеры регулярно проводят встречи с рабочими командами, для передачи новостей используется электронный дисплей в кафетерии. Отправка сообщений по нескольким каналам одновременно повышает шансы на то, что они будут получены и правильно поняты.

В-четвертых, структура организации должна *соответствовать потребностям в коммуникациях*. К примеру, в *Casino/Holiday Inn* (г. Лас-Вегас) функционирует специальная команда по коммуникациям (как часть организационной структуры). В ее состав входят представители каждого отдела. Команда занимается самыми срочными проблемами компании, призвана помочь менеджерам оценивать проблемы не только в рамках интересов их отделов. К решению проблем команда привлекает всех, кто способен помочь. Если в организации существует дефицит горизонтальных каналов коммуникаций, в ней могут быть созданы подобные команды, специальные группы, введены должности менеджеров проектов, матричные структуры. Организационная структура, помимо всего прочего, должна отражать и потребности в информации. Если отдел или команда выполняют сложные нестандартные задачи, необходима децентрализация структур, что позволяет интенсифицировать дискуссии и вовлечь сотрудников в процесс управления. Преодолению проблем недостаточной координации способствует внедрение в организации системы *обратной связи и обучения*.

Управленческое решение

Чтобы воспользоваться знаниями своих работников и преодолеть коммуникационные барьеры, Расти Чилдресс из *Childress Buick/Kia Company* прибег к нескольким методам. Ощущалось недовольство и работников, и клиентов компании. Расти понимал, что каналы коммуникации нужно открыть как можно быстрее, иначе компания потеряет конкурентоспособность среди других автомобильных дилеров. Среди работников было распространено новое руководство, в котором подчеркивалась важность умения активно слушать. Одновременно была проведена недельная программа ориентации. Таким образом, при помощи коммуникаций усилия работников были направлены на повышение качества обслуживания. Восходящие и нисходящие коммуникации были усилены за счет регулярных неформальных встреч. В одних (как формальных, так и «за чашкой чая») — участвовали все работники компании, в других — только менеджер и пять подчиненных. В каждом случае обсуждались проблемы и новые возможности. Для содействия коммуникациям и пониманию между функциональными отделами были созданы специальные комитеты. Вдобавок к этому появились ящики для предложений от работников, ежемесячный информационный бюллетень, компьютерная система для высказывания пожеланий, телефонная «горячая линия» и еженедельная рассылка сообщений по электронной почте. Информация потекла между отделами,

способствуя более быстрому и более качественному обслуживанию клиентов. На сегодняшний день информация в *Childress Buick/Kia* распространяется во всех направлениях. Существует также команда из нескольких работников, занимающаяся совершенствованием внутренних коммуникаций. Уровень покупательского сервиса в компании не опускается ниже 95%, текучесть кадров стала одной из самых низких по отрасли. В компании есть целая стена, заставленная наградами «за достижения» от *General Motors*. В *Childress* регулярно принимают посетителей из других фирм, которые смотрят на компанию как на эталон в обслуживании покупателей.

Вопросы

1. Каким образом электронные средства связи, например э-почта, могут улучшить коммуникации в современных организациях? Могут ли они оказать негативное воздействие?
2. Опишите элементы коммуникативного процесса на примере общения между студентами и преподавателем на занятии.
3. Считаете ли вы, что для убеждения людей эффективнее применять «предания», нежели голые цифры и факты?
4. Вспомните ситуацию в учебе или на работе, когда информация передавалась по «тайному телеграфу». Насколько точными оказались слухи, как реагировали на них люди? Как менеджерам контролировать передаваемую таким образом информацию?
5. В чем разница между дискуссией и диалогом? Что должны сделать менеджеры, чтобы превратить дискуссию в конструктивный диалог?
6. Как вы думаете, какие барьеры возникают на пути восходящих коммуникаций?
7. Как связаны между собой коммуникации в группе и задачи группы? Например, чем должны отличаться коммуникации в группе стратегического планирования и группе работников, которые раскладывают товар на полках в магазине?
8. Некоторые старшие менеджеры отдают предпочтение информации в письменном виде и компьютерным отчетам, полагая, что они содержат более точные данные, чем те, которые передаются в личном общении. Разделяете ли вы данную точку зрения?
9. Почему «выходы в народ» оцениваются как эффективный коммуникативный канал?
10. Что важнее для менеджеров: умение корректно выражать свои мысли или навыки активного слушания?

Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте

Умеете ли вы слушать?

Правила выполнения теста: в каждом вопросе выберите один вариант ответа. Исходите из того, как вы обычно поступаете, а не из того, что считаете правильным.

1. Отправляясь обедать с другом, вы:

- а) Целиком концентрируетесь на меню, а потом — на качестве обслуживания.
 - б) Спрашиваете друга о его жизни и внимательно слушаете ответы.
 - в) Обмениваетесь короткими фразами, уделяя основное внимание еде.
2. Когда кто-то говорит, не умолкая, вы:
- а) По возможности задаете вопросы, пытаясь не дать собеседнику уклониться от темы.
 - б) Находите причину, чтобы прервать разговор.
 - в) Набираетесь терпения и пытаетесь понять, о чем идет речь.
3. Если член группы жалуется на коллегу, который, как вы и сами считаете, мешает работе группы, вы:
- а) Внимательно слушаете, но свое мнение держите при себе.
 - б) Делитесь собственными мыслями и чувствами в отношении этого человека.
 - в) Показываете, что разделяете чувства члена группы.
4. Если вас критикуют, вы:
- а) Стараетесь не реагировать и не расстраиваться.
 - б) Испытываете любопытство, стараетесь узнать побольше.
 - в) Слушаете внимательно, затем объясняете свою позицию.
5. У вас невероятно загруженный день, а тут еще кто-то говорит, что вы неправильно работаете. Вы уверены, что этот человек ошибается, поэтому вы:
- а) Благодарите его за совет и продолжаете работать, как работали.
 - б) Пытаетесь узнать, почему этот человек считает, что вам необходимо изменить стиль работы.
 - в) Признаете, что советующий, быть может, и прав, но у вас очень много дел — вы подумаете над его предложением попозже.
6. Если в процессе беседы вы хотите что-то сказать, вы:
- а) Можете прервать собеседника, если считаете это необходимым.
 - б) Почти всегда начинаете говорить прежде, чем собеседник закончит свою мысль.
 - в) Редко открываете рот, пока собеседник не закончит.
7. После крупного спора с человеком, с которым вам приходится работать каждый день, вы:
- а) Успокаиваетесь и пытаетесь понять противоположную точку зрения, ведь завтра спор может начаться с начала.
 - б) Забываете произошедшее и — «кто старое помянет, тому глаз вон».
 - в) Продолжаете настаивать на своем.
8. Коллега звонит вам по телефону и говорит, что недоволен новой должностью. Вы решаете:
- а) Спросить, знает ли он сам, чем ему можно помочь в этой ситуации.
 - б) Уверить его в том, что он прекрасно справляется с работой.
 - в) Дать ему понять, что наслышаны о его «несчастье».
9. Если ваша подруга постоянно жалуется на свои проблемы, но никогда не интересуется вашими, вы:

- а) Пытаетесь найти общие интересы.
 - б) Проявляете внимание, даже если жалобы начинают вас утомлять.
 - в) Поддерживаете ее и рассказываете о собственных проблемах.
10. Лучший способ сохранить спокойствие в споре — это:
- а) Твердое, но уравновешенное отстаивание своей позиции.
 - б) Восприятие позиции другой стороны.
 - в) Заявление о том, что вы готовы вернуться к обсуждению, когда страсти утихнут.

Теперь оцените каждый вариант ответа:

Вопрос	Ответ а)	Ответ б)	Ответ в)
1	0	10	5
2	10	0	5
3	5	0	5
4	5	10	0
5	0	10	5
6	5	0	10
7	10	5	0
8	5	5	10
9	0	10	5
10	0	10	5

Сложите ваши оценки.

80–100 баллов. Вы активный, превосходный слушатель. Вы умеете и слушать, и в нужное время задавать вопросы; вы стремитесь понять других.

50–75 баллов. Вы хорошо умеете слушать. Вы хорошо слушаете, хотя иногда слишком рано вступаете в разговор, не давая собеседнику закончить мысль.

25–45 баллов. Вы умеете слушать, но должны развивать этот навык. Слушая, как говорят другие, вы часто испытываете нетерпение и только и ждете момента, чтобы вставить свое слово.

0–20 баллов. Вы редко слушаете других людей. Вы предпочитаете, чтобы слушали вас, и испытываете крайнее неудовлетворение, когда приходится ждать, пока говорят другие.

Источник: «Managers as Facilitators: A Practical Guide to Getting Work Done in a Changing Workplace» © 1997 by Richard G. Weaver and John D. Farrell.

Практика менеджмента: этическая дилемма

Что скажет голос власти?

Когда Гехана Рейзинга приняли на работу в качестве помощника бухгалтера в фирму *Werner and Thompson*, специализирующуюся на услугах по финансовому менеджменту, он наконец-то почувствовал облегчение. Гехан — дипломированный специалист по бухучету, чего с лихвой хватало для должности, на которую он претендовал, но его слабости — немецкий акцент и тихий характер. На Беатрис Вернер, одну из партнеров и менеджеров фирмы, его диплом и галантные манеры

произвели сильное впечатление. Она уверила Гехана, что у него большой потенциал для продвижения по служебной лестнице, но в данный момент вакантной является только одна должность — должность помощника бухгалтера. Гехан, который искал работу уже много месяцев, согласился. Он готов был любой ценой проявить себя на новой работе.

Непосредственным начальником Гехана стала Катти Путман, бухгалтер фирмы. Она говорила с сильным бостонским акцентом и к тому же очень быстро, что вполне соответствовало ее огромной нагрузке. Она сказала Г. Рейзингу, что ему придется привыкнуть к ее скорости работы, и чем быстрее, тем лучше. Вскоре стало очевидно, что Катти и Гехан не ладят. Менеджеру не хотелось повторять указания более одного раза, а подчиненный как бухгалтер был безупречен, но совершенно не умел поддерживать контакты с внешним миром (выполнение заданий требовало множества телефонных звонков клиентам). Катти был неприятен даже его ответ «нет проблем» на любые ее просьбы. Когда пришла пора составлять отчет о работе Гехана за три месяца, она обратилась за помощью к Беатрис Вернер. Проблемы в общении были налицо, а что делать, Катти не знала.

Б. Вернер уже знала о существовании проблемы. Да, по ведению банковских счетов и составлению финансовых отчетов к Г. Рейзингу не было претензий, но умение разговаривать по телефону и общаться с клиентами — обязанность любого работника фирмы. И в то же время Беатрис, которая сама была дочерью немецких эмигрантов, знала, что языковые и культурные барьеры можно преодолеть, необходимо лишь проявить настойчивость и терпение. Она давно подумывала о необходимости привлечения в рабочий коллектив выходцев из других стран, вот только сделать это никак не удавалось. Она была уверена, что Г. Рейзинг в будущем может стать ценным работником. Но сколько на это уйдет времени?

Что бы сделали вы?

1. Уволили бы Г. Рейзинга, объяснив это тем, что ему трудно работать с клиентами, хотя других претензий нет. Но для обеих сторон лучше прервать контракт сейчас, чем в будущем.
2. Перевели бы Г. Рейзинга под руководство другого бухгалтера, у которого имеется больше свободного времени на развитие его коммуникабельности и который оценил бы его знания бухгалтерского дела.
3. Создали бы в фирме новую должность, на которой Г. Рейзинг занимался бы составлением отчетов и ведением счетов сразу для нескольких бухгалтеров, а другие помощники занимались общением с клиентами. Но такое решение уменьшает возможности Г. Рейзинга на продвижение в должности.

Сетевой серфинг

1. **Невербальные коммуникации.** Перечитайте раздел «Невербальные коммуникации». Посетите один или несколько перечисленных ниже сайтов, содержащих дополнительную информацию по данной теме. Будьте готовы поделиться двумя-тремя интересными фактами с (другими) студентами.

<http://www.natcom.org/ctronline/nonverb.htm>

<http://zzyx.ucsc.edu/~archer/>

<http://Euphrates.wpunj.edu/faculty/wagnerk/webagogy/hecht.htm>

2. **Умение слушать.** Сайт «Cyber Listening Lab» (<http://www.esl-lab.com>) предназначен для тех, кто изучает английский язык. Здесь же вы можете проверить свое умение слушать. Выберите любое из предлагаемых упражнений, прослушайте звуковой фрагмент (возможно, для этого придется загрузить программу-проигрыватель), ответьте на вопросы и получите оценки. Если вы получили высокий балл (60% и выше), укажите, соблюдение каких правил из табл. 18.1 помогло вам слушать эффективно. Если же ваше умение слушать нуждается в совершенствовании, определите для себя, какими правилами имеет смысл воспользоваться в будущем.

Критический анализ

Компания *Inter-City Manufacturing, Inc.*

Президент компании *Inter-City Manufacturing Inc.* Рич Лэнгстон во что бы то ни стало хотел улучшить восходящие коммуникации. Начинать, по его мнению, следовало с введения политики открытых дверей. Он объявил, что дверь его кабинета всегда открыта для рабочих, и порекомендовал всем топ-менеджерам поступить точно так же. Это, считал президент, даст ему возможность своевременно получать тревожные сигналы, которые к тому же не будут отфильтрованы или перенаправлены формальными каналами. Он знал, что многие сотрудники вполне уверенно чувствуют себя в разговоре с высшими менеджерами. Иногда президенту поступали сообщения о том, что такая-то и такая-то процедуры неверны и требуют корректировки. В таком случае Р. Лэнгстон поднимал эти вопросы на ближайшем совещании руководителей фирмы.

Сложнее всего было разбираться с жалобами людей, которые не могли ужиться со своими руководителями. Один из работников, У. Лерой, горько сетовал на то, что его менеджер берет на отдел чрезмерные обязательства и что все они испытывают большое давление с его стороны. Самое плохое, по словам У. Лероя, — то, что приходилось работать сверхурочно. Он, однако, не поддержал предложение президента пригласить менеджера на дискуссию, равно как был против того, чтобы и другие работники его отдела подтвердили его жалобу. Р. Лэнгстон, понимая, что У. Лерой может быть и не прав, не мог позволить ему вот так сидеть и жаловаться на судьбу. «Вы не думали об уходе из компании?» У. Лерой понял, что встречи с непосредственным начальником ему не избежать.

Перед проведением трехсторонней встречи президент связался с менеджером У. Лероя и объяснил ему ситуацию. Он настаивал, чтобы менеджер пришел на встречу с желанием выслушать другую сторону, безо всякой враждебности. И действительно, во время встречи менеджер У. Лероя слушал очень активно и не проявлял никаких предубеждений. Он взглянул на проблему глазами подчиненного, осознал, что сам испытывает громадные перегрузки. После встречи менеджер сказал, что ему стало гораздо легче. Его назначили на должность из технического отдела всего несколько месяцев назад, у него не было необходимого опыта управления и планирования. И он с радостью воспринял предложение Р. Лэнгстона помочь ему в работе.

Вопросы

1. С помощью каких методов Р. Лэнгстон сумел повысить эффективность коммуникаций?

2. Как вы оцениваете эффективность политики открытых дверей для стимулирования восходящих коммуникаций? Какие еще способы вы можете предложить?
3. Какие проблемы создает политика открытых дверей? Как вы думаете, охотно ли пользуются ей работники? Почему?

Источник: Everett T. Suters, «Hazards of an Open-Door Policy», *Inc.*, January 1987, 99–102.

Примечания

- ¹ Elizabeth B. Drew, «Profile: Robert Strauss», *The New Yorker*, May 7, 1979, 55–70.
- ² Henry Mintzberg, «The Nature of Managerial Work» (New York: Harper & Row, 1973).
- ³ D. K. Berlo, «The Process of Communication» (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1960), 24.
- ⁴ Robert H. Lengel and Richard L. Daft, «The Selection of Communication Media as an Executive Skill», *Academy of Management Executive* 2, August 1988, 225–232; Richard L. Daft and Robert H. Lengel, «Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design», *Managerial Science* 32, May 1986, 554–572.
- ⁵ Ford S. Worthy, «How CEOs Manage Their Time», *Fortune*, January 18, 1988, 88–97.
- ⁶ Albert Mehrabian, «Silent Messages» (Belmont, Calif.: Wadsworth, 1971); Albert Mehrabian, «Communicating without Words», *Psychology Today*, September 1968, 53–55.
- ⁷ Gerald M. Goldhaber, «Organizational Communication», 4th ed. (Dubuque, Iowa: Win. C. Brown, 1980, 189).
- ⁸ J. G. Miller, «Living Systems: The Organization», *Behavioral Science* 17, 1972, 69.
- ⁹ Donald B. Simmons, «The Nature of the Organizational Grapevine», *Supervisory Management*, November 1985, 39–42; Ньюстром Дж. В., Кейт Дэвис, «Организационное поведение», СПб.: Питер, 2000.

Глава 19

РАБОТА В КОМАНДАХ

Краткое содержание главы

Командный труд

Что такое команда?

Модель эффективности командного труда

Типы команд

Формальные команды

Самоуправляемые команды

Команды на новом рабочем месте

Характеристики рабочих команд

Размер

Роли участников

Командные процессы

Стадии развития команды

Сплоченность команды

Командные нормы

Управление конфликтами в командах

Причины конфликтов

Стили управления конфликтами

Преимущества и недостатки работы в командах

Потенциальные выгоды командной работы

Потенциальные издержки

Учебные цели

Изучив эту главу, вы получите представление о:

1. Различных типах команд в организациях.
2. Новых способах использования команд и стимулирования участия работников в управлении.
3. Ролях участников команд.
4. Стадиях развития команд.
5. Концепциях сплоченности и командных норм, их связи с эффективностью работы команды.
6. Причинах конфликтов, возникающих в командах и между командами, и методах их урегулирования.
7. Преимуществах и недостатках командной организации труда.

Управленческая проблема

Расположенная в предгорье Аппалачей *Rowe Furniture Company* уже более 40 лет изготавливает мягкую мебель. В один прекрасный день на должность управляющего фабрикой была назначена Карлин Педролли. Пред ней открылась следующая картина: 500 рабочих фабрики приходили с утра на работу, отмечались, «отключались» от внешнего мира и делали в точности то, что им велели. Заработная плата по местным стандартам была высокой, однако лица работников выражали апатию и скуку. В *Rowe* издавна применялся сборочный конвейер — один человек резал, другой шил, третий клеил и т. д., раньше система себя оправдывала, однако времена изменились. Раньше, если у розничного торговца не оказывалось необходимой мебели, потребители готовы были месяцами ждать, пока ее изготовят. Но те времена прошли; сегодня уже никто не хочет ждать по три-шесть месяцев. Чтобы повысить объем продаж, менеджеры *Rowe* установили в мебельных магазинах компьютеры, подключенные к общей сети: покупатель может выбрать модель мебели и тип ткани, и заказ тут же поступит на фабрику. Еще руководство решило сократить сроки поставок до одного месяца. У работников фабрики эта нелепица вызвала только горькую усмешку. Как, ради всего святого, этого добиться? Карлин понимала, что для этого потребуется сверхэффективная система сборки, а также система управления, которая позволит реализовать внутреннюю энергию каждого без исключения работника.

Что бы вы порекомендовали предпринять К. Педролли, чтобы справиться с этой задачей? Поможет ли создание рабочих команд?

Проблемы, с которыми столкнулась *Rowe Furniture*, часто возникают и в других компаниях. Как добиться повышения гибкости и отзывчивости в отношении запросов покупателей в современной высококонкурентной среде? В организациях всего мира происходит тихая революция: все больше и больше фирм переходят на командные принципы организации труда. Везде, от сборочных линий до высших эшелонов власти, от гигантских корпораций вроде *Ford Motor Company* и *3M* до небольших фермерских хозяйств, команды становятся «кирпичиками», из которых строятся организации. Данные исследований показывают, что командный подход широко применяет почти половина компаний из списка «*Fortune 1000*», а 60% фирм планируют увеличить использование команд в будущем. В Канаде из 109 исследованных организаций 42% активно объединяют своих сотрудников в команды и только 13% ответили, что у них нет или почти нет команд. Работа в командах стала одной из наиболее популярных тем корпоративных программ обучения.

Команды появляются порой в самых неожиданных местах. На одном из заводов по сборке электромеханических устройств обнаружили, что переход с традиционной организации производства на командную привел к увеличению и качества продукции, и производительности труда. В компании *Mattel* команда, состоящая из дизайнеров игрушек, специалистов-компьютерщиков и дизайнеров-автомобилистов, сумела разработать новую успешную игрушку не за 18, а за 5 месяцев. В компании *Hecla Mining* команды занимаются постановкой корпоративных целей; крупная телекоммуникационная фирма использует команды продавцов для обслуживания крупных клиентов со сложными запросами; в одной из средних

школ в штате Кентукки команды учителей составляют расписание уроков на день и решают проблемы с дисциплиной учеников. К работе в командах обратились и многонациональные корпорации, в которых создаются команды менеджеров — выходцев из разных стран мира.

Значение команд как инструментов управления во многом определяется тем, что они способствуют большему вовлечению сотрудников в процесс труда, наделению их дополнительными властными полномочиями. Команды могут включать в себя самых разных работников организации, а значит, они получают большее удовлетворение от труда, демонстрируют высокую производительность, выпускают продукцию высокого качества. Кроме того, менеджеры открывают для себя новый, более гибкий тип организации, когда каждый сотрудник выполняет сразу несколько трудовых функций.

В этой главе мы расскажем о командах и о том, какое применение они находят в организациях. Будут рассмотрены различные типы команд, стадии их развития, а также такие их характеристики, как размер, связь и внутренние нормы. Мы обсудим вклад членов команд в результаты группы, преимущества и недостатки командного труда. Команды — важный аспект жизни организации, и способность управлять ими является важной составляющей успеха как конкретного менеджера, так и фирмы в целом.

Командный труд

В этом разделе мы дадим определение понятию «команда» и расскажем об отражающей многие важные концепции модели эффективности команды.

Что такое команда?

Команда — это группа из двух или более индивидов, которые для достижения определенной цели координируют свои действия и трудовые усилия. В нашем определении три ключевых компонента. Во-первых, для создания команды требуются как минимум два человека. Иногда в организациях создаются довольно большие команды, но, как правило, их численность не превышает 15 человек. Во-вторых, члены команды регулярно взаимодействуют между собой (мы не называем командой группу пассажиров в лифте или очередь в буфете). В-третьих, труд членов команды направлен на достижение определенной цели, будь то разработка нового карманного компьютера, сборка автомобиля или написание учебника. Студенты, к примеру, часто объединяются в группы на занятиях для выполнения различных заданий. В таком случае их цель — выполнение задания и получение хороших отметок.

Хотя команда — это группа людей, однако эти два понятия не являются взаимозаменяемыми. Работодатель, учитель, тренер могут собрать вместе *группу* людей, но при этом не создать *команду*. Концепция команды подразумевает, что все ее члены привержены единой миссии и несут коллективную ответственность. Основные различия между группами и командами перечислены в табл. 19.1. Здесь будет уместно рассказать о Пат Саммитт, легендарном тренере женской баскетбольной команды Университета штата Теннесси. Пат занимает второе место среди всех тренеров Национальной студенческой спортивной ассоциации (как мужчин, так и женщин) по количеству побед. Она старается не полагаться на «звезд», как делают многие; у нее талант к созданию отличных команд. Каждому новому игроку

Таблица 19.1
Различия между группами и командами

Группа	Команда
Имеет назначаемого сильного лидера	Роль лидера переходит от одного члена к другому
Индивидуальная подчиненность	Индивидуальная и взаимная подчиненность (каждый подчиняется каждому)
Цель — та же, что и у организации	Специфическое видение или цель
На выходе — продукты индивидуального труда	На выходе — продукты коллективного труда
Встречи «необходимы и достаточны»	На встречах ведутся неограниченные по времени дискуссии и решаются все проблемы
Эффективность измеряется косвенным образом в виде влияния на бизнес (на финансовые показатели, например)	Эффективность измеряется непосредственно в виде оценки коллективной работы
Каждый член группы имеет собственный круг общения, принимает самостоятельные решения, выполняет особые рабочие задания	Совместные общение, принятие решений и рабочие задания

Источник: Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith, «The Discipline of Teams», *Harvard Business Review* (March-April 1995), 111–120.

П. Саммитт говорит: «Ты должна оставить свое “я” ради победы команды». Данный принцип игроки начинают усваивать уже в тот момент, когда их только приглашают на просмотр в команду; «ветераны» команды, как правило, обучают новичков командному духу наравне с тренером. Вообще, в мире спорта много примеров удачной работы в команде. Один менеджер научился тонкостям этого дела, когда участвовал в кругосветной парусной регате (см. вставку «Мастера менеджмента»).

МАСТЕРА МЕНЕДЖМЕНТА

КАК ВЫСОКОПОСТАВЛЕННЫЙ МЕНЕДЖЕР НАУЧИЛСЯ РАБОТАТЬ В КОМАНДЕ

Большую часть того, что Дуг Вебб теперь знает о работе в командах, он постиг в ходе 10-месячного плавания в составе команды яхты «Логика», участвовавшей в кругосветной регате для спортсменов-любителей «BT Global Challenge». Надо сказать, что многие участники этой регаты попадают «под паруса» впервые в жизни. По правилам яхты должны иметь совершенно одинаковые технические характеристики, да и команды составляются таким образом, чтобы по возможности обеспечить равенство сил. В чем же тогда заключается отличие между победителями и проигравшими? В умении превратить группу разношерстных непрофессионалов в слаженную команду.

Одно из ключевых правил, как понял Д. Вебб, состоит в том, что все члены команды должны ощущать равноправие и помогать друг другу работать с полной отдачей сил. В бизнесе преобладает другая тенденция — тенденция к выявлению «слабых звеньев» и замене их другими; в «BT Global Challenge», однако, это невозможно.

Таким образом, крайне важно было выявить и понять мотивацию, интересы и способности каждого, кто присутствовал на яхте, и использовать их ради общего блага. Если командой руководил хороший тренер, люди, на первый взгляд казавшиеся совершеннейшими «салагами», становились ключевыми игроками команды: с подачи лидера они занимали те роли, где могли принести наибольшую пользу, и не выполняли работ, для которых заведомо не годились. Успех порождает уверенность в собственных силах, и чем лучше человек выполнял свою роль, тем больший вклад в успех команды он вносил. Другой важный аспект создания настоящей команды — коммуникации. Члены команды «Логика» собрались вместе задолго до начала гонки и определили правила общения, научились принимать как похвалу, так и критику в свой адрес. Они решили, что самое главное — это возможность говорить честно и прямо, дабы каждый член команды знал, насколько эффективно он работает.

Во время самой гонки каждый матрос участвовал в оценке проделанной работы, учился на своих и чужих ошибках и, разумеется, отмечал достижения. Конфликты обсуждались открыто и потому не нарастали, отравляя отношения в команде. «Логика» пришла к финишу четвертой, а всего в регате участвовало 12 команд. Но самой большой победой для Д. Вэбба стало то, что по возвращении на работу — а работает он финансовым директором ИТ-компании, которая называется так же, как и яхта, «Логика», и насчитывает 11 тыс. работников в 28 странах, — он уже знал, что значит уметь работать в команде.

Источник: Doug Webb, «Rhyme of the Ancient Manager: A High-Tech Exec Takes a New Track», *Forbes*, (September 10, 2001), 76–79.

Модель эффективности командного труда

Некоторые, связанные с эффективностью командного труда факторы представлены на рис. 19.1. Эффективность работы команды определяется по двум результатам: производительному выпуску и личному удовлетворению. Под *удовлетворением*

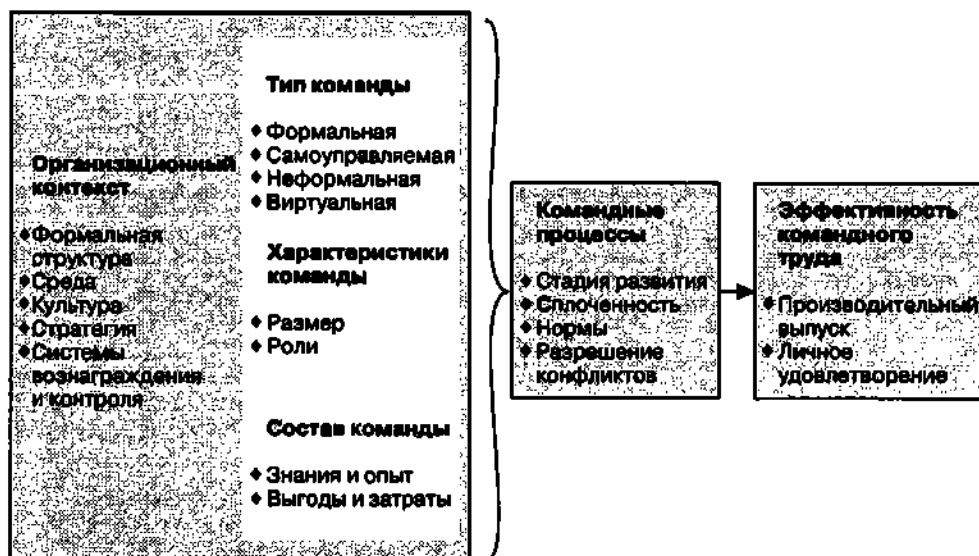


Рис. 19.1. Модель эффективности командного труда

понимается способность команды к насыщению индивидуальных потребностей ее членов, а отсюда — к поддержанию в них стремления к командному труду и приверженности ее интересам. *Производительный выпуск* — это количество и качество результатов командного труда и их соответствие заранее установленным целям.

Среди определяющих эффективность командного труда факторов на первом месте — сама организация, вернее тот контекст, в котором функционирует команда (структура, стратегия, среда, культура, система оплаты труда). Менеджеры формируют команды в рамках определенного организационного контекста. К числу значимых характеристик команд относятся их тип, структура и состав. Огромное влияние на командные процессы и эффективность труда могут оказать такие факторы, как многообразие (половое, расовое), объем знаний и навыков, установки. В какой-то ситуации целесообразно создать постоянную команду в рамках формальной структуры организации, в другой — временную, для решения конкретной задачи. Большое значение имеют размер команды и распределение ролей ее членов. Кроме того, необходимо решить вопрос о целесообразности создания команды в принципе. Если потенциальные издержки превышают выгоды, возможно, следует поручить выполнение задания кому-то из сотрудников.

Указанные характеристики непосредственно влияют на происходящие внутри команды процессы, которые, в свою очередь, определяют продуктивный выпуск и степень удовлетворения членов команды. Эффективный командный труд предполагает управление (как членами команды, так и заинтересованными в ее деятельности внешними лидерами) стадиями развития команды, ее внутренней сплоченностью, нормами и конфликтами.

Наш дальнейший анализ во многом основывается на модели эффективности командного труда. В последующих разделах будут рассмотрены различные типы команд, их структура, внутренние процессы, сопряженные с ними выгоды и издержки.

Типы команд

В одной и той же организации могут существовать команды самых разных типов. Самый простой способ классификации команд — разделение их на те, что создаются как часть формальной структуры организации, и те, цель которых состоит в расширении участия их членов в управлении.

Формальные команды

Формальные команды создаются как часть организационной структуры компании. Выделяют три разновидности формальных команд: с горизонтальными и вертикальными структурными взаимосвязями (рис. 19.2), а также специализированные команды.

Вертикальная команда. Вертикальная команда включает менеджера и его формальных подчиненных. Такую команду иногда еще называют *функциональной*. В некоторых случаях она может включать в себя три-четыре уровня иерархии в рамках одного функционального отдела. Как правило, в вертикальную команду входит отдел в целом. Так, вертикальной командой является команда третьей смены в больнице. Она состоит из медицинских сестер и дежурного врача. Отдел финансового анализа, отдел контроля качества, отдел кадров, бухгалтерия — все это функциональные команды. Каждая из них создается для достижения опреде-

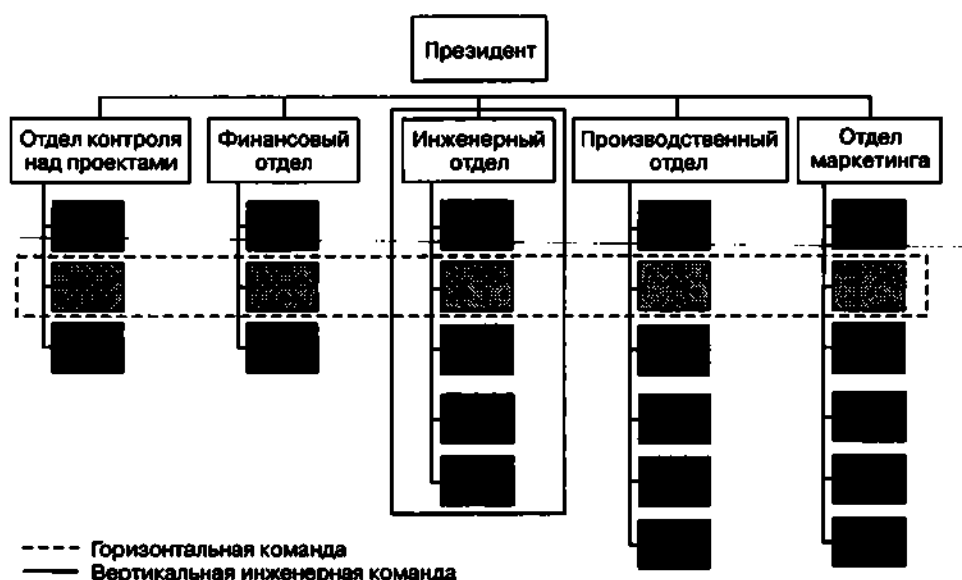


Рис. 19.2. Горизонтальные и вертикальные команды в организации

ленных целей организации посредством совместных усилий ее членов и взаимодействий между ними.

Горизонтальная команда. Горизонтальная команда состоит из работников примерно одного и того же уровня, но из разных отделов. Они собираются вместе, получают задачу, а после ее выполнения могут возвратиться к исполнению постоянных рабочих обязанностей. Обычно горизонтальные команды формируются в виде специальных групп или комитетов.

Специальная группа (гл. 11) включает сотрудников разных отделов, которым поручено совместное выполнение определенных действий. По достижении поставленной цели специальная группа распускается. Другое название специальной группы — *межфункциональная команда*. В производственной фирме такие команды могут работать над созданием нового продукта, в университете — над разработкой нового учебного курса. Как правило, в таких работах участвуют несколько отделов, необходимо учитывать различные точки зрения, а потому для выполнения подобных задач горизонтальные команды подходят как нельзя лучше. К примеру, в *GE Lighting Co.* межфункциональная команда, состоявшая из сотрудников информационного, финансового и некоторых других отделов, «вела» крупномасштабный проект по системной интеграции предприятий, находящихся на территории США и Канады. В компании *Hallmark Cards* межфункциональные команды художников, авторов текстов, дизайнеров, литографов и фотографов разрабатывают новые открытки к каждому крупному празднику.

Комитет, как правило, является более долговечным образованием, нередко становится постоянной частью организационной структуры. Членство в комитете определяется обычно не столько опытом работы, сколько должностью сотрудника. Член комитета должен быть официальным представительным лицом, в отли-

чие от члена специальной группы, от которого главным образом требуется наличие необходимых для разрешения проблемы навыков. Комитеты имеют дело с регулярно возникающими проблемами. Например, комитет по жалобам занимается рассмотрением жалоб работников, консультативный комитет дает советы в области оплаты и организации труда, рабочий комитет может заниматься правилами выполнения рабочих заданий и их дизайном.

Являясь частью организационной структуры компании, специальные группы и комитеты обладают рядом преимуществ. Во-первых, они позволяют членам организации обмениваться информацией. Во-вторых, они генерируют идеи по координации деятельности отделов. В-третьих, они находят новые решения организационных проблем. В-четвертых, они способствуют развитию новых методов организационной практики и политики.

Специализированная команда. Специализированные команды (их еще иногда называют *проектными*) не входят в формальную структуру организации и работают над наиболее важными или требующими уникальных творческих навыков проектами. Такие команды создаются ради определенной цели и по ее достижении расформируются. В качестве примеров можно привести команды, разработавшие первый ноутбук «IBM ThinkPad», оригинальную модель «Ford Taurus», куриные котлетки «McNuggets» в *McDonald's*.

Самоуправляемые команды

Объединение работников низших уровней в команды преследует цель привлечения их к процессу принятия решений, в том числе и относительно выполнения собственных рабочих заданий. Конечная цель — повышение производительности. Начало этому, ознаменовавшему начало настоящей революции в бизнесе процессу положил успешный опыт использования рабочих команд в японских фирмах. Их примеру последовали сотни компаний, крупных и мелких, включая *Boeing*, *LTV Steel*, *Cummins Engine* и *Tektronix*. Первоначально участие работников в управлении осуществлялось в простейших формах, таких как обмен информацией или опрос относительно улучшения процесса труда. Постепенно работники получали большую автономию, в результате чего сначала возникли команды по решению проблем и задач, а затем и самоуправляемые команды.

Команды по решению проблем и задач обычно состоят из 5–12 получающих почасовую оплату сотрудников одного отдела, которые добровольно встречаются друг с другом и обсуждают способы повышения качества, эффективности и улучшения условий труда. Как правило, создание таких команд является первым шагом компании на пути к участию работников в управлении. Наиболее известная их форма — кружки качества, когда усилия рабочих концентрируются на совершенствовании процесса производства и повышении качества продукции. Данный подход впервые был опробован американской компанией *USX*. На одном из ее металлургических заводов была внедрена программа «Превосходство в производстве», в соответствии с которой были созданы команды, включавшие до 12 работников, собиравшихся несколько раз в месяц для обсуждения проблем качества.

Постепенно, по мере «взросления» компании, команды по решению проблем могут превратиться в самоуправляемые, и в таком виде они представляют собой принципиально новый способ организации труда на предприятии. Будучи членами

самоуправляемой команды, работники начинают чувствовать себя важной частью компании. Самоуправляемые команды обычно состоят из 5–20 обладающих различными навыками работников, которые отвечают за весь цикл производства товара или услуги или по крайней мере за создание одной из их частей (сборка двигателя, обработка страховых требований). Идея состоит в том, что команда сама, без прямого участия менеджеров и контролеров, несет ответственность за свою работу, принимает решения, контролирует эффективность и вообще функционирует так, как необходимо для решения проблем, достижения целей, приспособления к изменяющимся условиям. Такие постоянно функционирующие команды, как правило, характеризуются следующими признаками:

- Члены команды обладают различными навыками и могут выполнять разные функции, так что их общий опыт позволяет решать крупные организационные задачи. Так, в команде могут быть работники из литейного, шлифовального, транспортного и других цехов, а также из отдела сбыта. Каждый из них проходит всестороннюю подготовку и способен выполнять функции любого другого члена команды. Многофункциональность позволяет поддерживать высокий уровень координации, производить качественные товары или услуги.
- Команда имеет доступ к необходимым для выполнения задачи ресурсам (информация, оборудование, транспорт, поставки).
- Команда имеет право самостоятельно принимать решения (принимать новых членов, решать возникающие проблемы, расходовать выделенные средства, контролировать результаты и составлять планы).

Члены самоуправляемой команды выполняют и обязанности менеджеров, такие как составление графиков работ или закупки материалов. Контроль над их действиями минимален, а если и есть руководитель, то он избирается из членов команды и может периодически сменяться. Наиболее эффективны самоуправляемые команды, наделенные всеми необходимыми полномочиями (о делегировании власти мы уже говорили в гл. 17). Впрочем, «наделенная полномочиями команда» не только несет повышенную ответственность и обладает большой свободой действий, но и верит в свои способности, ценит свой труд, понимает, как ее действия влияют на покупателей, других заинтересованных лиц и успех всей компании. Будут ли члены команды чувствовать все это, зависит от условий, которые им создают менеджеры. Во власти менеджера обеспечить команду полной свободой, всей необходимой информацией, знаниями и навыками, а также соответствующим вознаграждением. Прекрасный пример использования самоуправляемых команд представляет компания *Whole Foods Market*.

КОМПАНИЯ *WHOLE FOODS MARKET*

[HTTP://WWW.WHOLEFOODS.COM](http://www.wholefoods.com)

В 1991 г. *Whole Foods Market* насчитывала не более десятка магазинов в трех штатах. Сегодня это общенациональная торговая сеть; ее 126 магазинов разбросаны по всей территории США, а прибыль вдвое превышает среднюю по стране.

В основе культуры *Whole Foods* лежит принцип децентрализованной сети. Каждый магазин представляет собой автономный центр прибыли, состоящий в среднем из 10 самоуправляемых команд: одна отвечает за бакалею, другая за зелень и т. д. Команды — и только команды — имеют право принимать на работу новых штат-

ных сотрудников. Менеджеры магазина проводят отбор кандидатов и рекомендуют лучших из них тем или иным командам. Для того чтобы кандидат был принят, необходимо, чтобы две трети членов команды проголосовали «за». Каждый член команды работает непосредственно с товарами, покупателями и поставщиками, и все трудятся над достижением общих целей.

В компании уверены, что первое необходимое условие успешной работы в командах — это доверие. Доверие начинается с голосования при найме. Кроме того, в *Whole Foods* командной работе способствуют полная открытость финансовых и прочих систем. Любой сотрудник имеет доступ к такой конфиденциальной информации, как объемы продаж отдельных команд и всего магазина, маржа прибыли, даже размеры заработной платы и бонусов. Как говорит глава компании Джон Макей, «если хочешь создать организацию, где все доверяют друг другу, где «один за всех, и все за одного», — не поощряй секреты».

Эффективность самоуправляемых команд, таких как в компании *Whole Foods*, нередко превосходит самые смелые ожидания. В качестве еще одного примера отличной работы в командах приведем завод по сборке дизельных двигателей *Consolidated Diesel*, что находится в г. Уитакерс, штат Северная Каролина. Командный принцип организации труда здесь применяется уже около 20 лет, и все это время завод отличается повышенным (по сравнению со среднеотраслевыми показателями) уровнем прибыли, низкой текучестью кадров и низким процентом несчастных случаев. Если на большинстве заводов в среднем один мастер контролирует работу 25 рабочих, то на заводе *Consolidated Diesel* один мастер приходится на 100 рабочих, потому что те сами выполняют многие обязанности мастера. Данная разница выражается в экономии примерно \$1 млн в год.

Команды на новом рабочем месте

Развитие информационных технологий, изменение ожиданий работников и глобализация бизнеса привели к появлению новых подходов к организации работы в командах. В последнее время все чаще используются такие типы команд, как виртуальные и глобальные команды.

Виртуальные команды. Виртуальная команда состоит из людей из разных географических регионов или организаций, объединяемых при помощи современных информационных и телекоммуникационных технологий. Некоторые виртуальные команды состоят из сотрудников фирмы, другие же включают контрактных работников, членов организаций-партнеров, покупателей, поставщиков, консультантов и прочих сторонних лиц. Для связи между собой члены виртуальной команды используют э-почту, голосовую почту, видеоконференции, Интернет и Интранет-технологии, а также различное программное обеспечение коллективной работы. Впрочем, не исключены и личные встречи.

Виртуальные команды отличаются очень высокой гибкостью и динамизмом. Это могут быть как временные межфункциональные команды, создаваемые для выполнения конкретных проектов, так и долговременные и даже постоянные самоуправляемые команды. Четко выраженного лидера в виртуальной команде либо нет, либо команду попеременно, в зависимости от стадии проекта и специальности участников, возглавляют разные ее члены. Кроме того, состав виртуальной команды может меняться, причем очень быстро, опять же в зависимости от выполняемых в данный момент задач. Одно из главных преимуществ виртуальной команды состоит в том, что она позволяет быстро собрать группу людей, спо-

способных выполнить сложный проект, решить возникшую проблему или использовать конкретную стратегическую возможность. Успех виртуальной команды определяется несколькими факторами, включая правильный отбор участников, создание в команде атмосферы доверия, совместное использование информации, эффективное использование средств связи. Во вставке «Лидерство онлайн» вы можете узнать о компании *VeriFone*, которая активно использует виртуальные команды.

ЛИДЕРСТВО ОНЛАЙН

ВИРТУАЛЬНЫЙ МИР VERIFONE

15 лет назад *VeriFone* (поставщик оборудования для верификации кредитных карт и автоматизации платежей) была создана как виртуальная компания, и сегодня она активно использует виртуальные команды. Команды менеджеров производственных отделов работают над снижением уровня токсинов в офисах. Группы маркетологов и специалистов-разработчиков проводят «мозговые штурмы» по созданию новых товаров. Торговые представители собирают информацию и узнают мнения покупателей.

Единого представления о виртуальной команде в *VeriFone* не существует. Одни команды состоят только из сотрудников *VeriFone*, в состав других входят сторонние лица, например работники клиентских или партнерских организаций. Некоторые команды существуют постоянно (например операционные команды, занимающиеся виртуальным управлением бизнесом), некоторые — временно. Временную виртуальную команду в случае возникновения проблемы может собрать любой работник. Так поступил, например, один из торговых представителей, у которого чуть было не сорвалась крупная сделка в Греции. Буквально за одну ночь была создана команда из специалистов по продажам, маркетингу и технической поддержке со всего света. Участники «встретились» в Интернете, собрали для греческого представителя необходимые данные и положительные отзывы покупателей, и тот заключил-таки сделку.

При всей своей гибкости виртуальные команды *VeriFone* подчиняются ряду довольно строгих «правил». Во-первых, работники проходят 40-часовые курсы, где их учат создавать эффективные виртуальные команды. Кроме того, руководители виртуальных команд следуют формальным процедурам, составляемым высшим руководством *VeriFone*. К рекомендациям *VeriFone* по созданию успешных виртуальных команд относятся:

1. **Определение цели.** В *VeriFone* создание команды начинается с письменного изложения цели. Это настраивает участников на единую «волну» и устраняет проблемы с недопониманием.
2. **Рекрутирование членов команды.** По правилам виртуальная команда должна состоять из трех-семи человек. Это должны быть люди с разными точками зрения и разным опытом. Желательно, чтобы они находились в разных часовых поясах, тогда команда будет работать круглые сутки.
3. **Определение срока существования команды.** Необходимо решить, какого типа команды требуют поставленные цели и задачи: кратковременной специальной группы, команды для решения проблемы или долговременной операционной команды.
4. **Выбор средства связи.** Все сотрудники *VeriFone* знают не только как пользоваться современными коммуникационными технологиями, но и когда ими пользоваться. Как правило, связь между удаленными друг от друга членами команды поддерживается при помощи бипперов, мобильных телефонов и голосовой почты, для передачи информации используются факс, э-почта

и сетевое программное обеспечение. Для проведения мозговых штурмов, обсуждений и принятия решений применяются э-почта, службы мгновенного обмена сообщениями, конференц-связь и видеоконференции. Правильный выбор средства коммуникации определяет успех виртуальной команды.

Кроме всего прочего, работников *VeriFone* учат разбираться в психологических особенностях виртуального общения. Какая-то часть смысла передаваемых сообщений в таких коммуникациях неизбежно теряется. В виртуальных командах недопонимание происходит чаще, чем в командах, члены которых встречаются лицом к лицу. Особенно этим «грешит» электронная почта, поэтому наиболее сложные вопросы в виртуальных командах *VeriFone* обсуждаются посредством телефонов или видеоконференций.

Источник: William R. Pape, «Group Insurance», *Inc. Technology* (1997), no. 2, 29, 31.

Глобальные команды. Некоторые виртуальные команды по праву можно назвать глобальными. Глобальные команды — это команды, объединяющие людей из разных стран, разных национальностей, чья деятельность может охватывать несколько государств. Большинство глобальных команд относится к одной из двух категорий: интеркультурные команды (состоят из представителей разных стран или культур, встречающихся лично) и виртуальные глобальные команды (их участники разбросаны по миру и общаются с помощью электронных средств коммуникации). К примеру, в компании *Texas Instruments* цифровой процессор сигналов «С82» создавала глобальная команда, члены которой общались друг с другом по телефону и по э-почте, а раз в неделю проводили видеоконференции. Исследовательский отдел компании *BT Lab* (разработка систем виртуальной реальности, искусственного интеллекта и других современных информационных технологий) насчитывает 660 специалистов, разбросанных по территории Великобритании и некоторых других государств. Все они объединены в глобальные виртуальные команды.

С точки зрения руководства глобальные команды представляют большой комплекс проблем. Лидерам таких команд приходится учитывать разницу и во времени, и в культуре, не говоря уже об огромных расстояниях, разделяющих участников. Члены глобальной команды могут говорить на разных языках, пользоваться разными технологиями, иметь разные представления о власти, времени работы, принятии решений и т. д. Культурные отличия могут существенно повлиять на рабочие отношения в команде. Организации, в которых применяются глобальные команды, вкладывают время и деньги в обучение работников. Руководители таких организаций должны быть уверены в том, что все члены команды понимают и ценят культурные отличия, концентрируются на целях и сознают свою ответственность перед командой. Глобальная команда добивается успеха в том случае, если все ее члены готовы отказаться от собственных ценностей и сформировать новые нормы, нормы команды. Как и в случае с виртуальными командами, критическими элементами успеха являются тщательный подбор членов команды, создание атмосферы доверия и обмен информацией.

Характеристики команд

Эффективная и слаженная работа предполагает наличие у команды определенных характеристик. Особое значение имеют размеры команды и распределение ролей между ее членами.

Размер

В большинстве случаев идеальный размер команды — 7 человек. Впрочем, число ее участников может варьироваться от 5 до 12, что никак не сказывается на результатах. Такие команды позволяют членам свободно выражать все свои эмоции (и положительные, и отрицательные) и активно искать решения проблем. В то же время они достаточно малы, чтобы участники чувствовали особую близость.

Как правило, при увеличении размера команды каждому ее члену становится сложнее общаться и взаимодействовать с остальными. Рэй Оглторп, президент AOL Technologies, где широко применяется работа в командах, уверен, что небольшой размер — ключ к успеху команды. «Если в команде 15–20 человек, то это не команда, а труп», — говорит он. — Установить связи между членами такой команды очень сложно». В одном из исследований, посвященном размеру команды, делаются такие выводы:

1. В маленьких командах (2–4 человека) больше согласия, участники активно обмениваются мнениями, стремятся приноровиться друг к другу. В маленьких командах люди получают больше удовольствия от совместного труда, ведут между собой беседы на личные темы. Как правило, такие команды отличаются неформальными взаимоотношениями, не предъявляют к лидерам особых требований.
2. Для больших команд (12 человек и более) характерны разногласия и различия во мнениях. В них часто образуются конфликтующие подгруппы (начиная от защиты интересов и заканчивая выбором сорта кофе для кофеварки). Они предъявляют высокие требования к лидерам, так как принятие решений носит более централизованный характер, а участие в этом процессе членов команды ограничено. Кроме того, для больших команд не характерны дружеские отношения между всеми участниками. В них выше показатели текучести кадров и абсентеизма (прежде всего в командах «синих воротничков», т. е. рабочих). Так как специализация работы и нехватка нормального общения отрицательно сказываются на уровне удовлетворения от труда, у членов команды меньше возможностей для активного участия в процессе управления, они в меньшей степени ощущают себя частью группы.¹

Общее правило таково: в крупных командах сложнее удовлетворить потребности участников, уровень приверженности группе у их членов относительно низок. Наиболее эффективными зарекомендовали себя команды из 5–12 человек. Если число членов команды превышает 20 человек, менеджеры должны разделить команду на подгруппы, у каждой из которых будут свои цели.

Роли участников

Долгосрочная эффективная деятельность команды предполагает необходимость ее формирования таким образом, чтобы ее члены одновременно достигали социального благополучия и хорошо выполняли свои рабочие задания. Как правило, особую роль играют в этом сотрудники, ответственные за решение задач и оказывающие социально-эмоциональную поддержку.

Члены команды, исполняющие роль специалистов по решению задач, направляют всю свою энергию на достижение командных целей. Для них характерны следующие черты:

- *Инициатива*: предлагают новые решения стоящих перед командой проблем.
- *Обмен мнениями*: высказывают свое мнение по решению задачи, искренне прислушиваются и оценивают предложения других людей.
- *Поиск информации*: просят предоставить им факты, имеющие отношение к задаче.
- *Подведение итогов*: связывают предлагаемые идеи с возможностями решения проблемы; собирают их воедино для создания общей перспективы.
- *Энергия*: побуждают членов команды к труду (особенно в трудные моменты).

Члены команды, роль которых заключается в социально-эмоциональной поддержке, отвечают за удовлетворение эмоциональных потребностей участников группы. Для них характерны следующие черты:

- *Воодушевляют*: восприимчивы к идеям других участников, не скупятся на похвалы, побуждают членов команды к высказыванию новых предложений.
- *Создают гармонию*: улаживают конфликты в группе, помогают конфликтующим сторонам прийти к соглашению.
- *Снижают напряженность*: различными способами (анекдоты, шутки) снимают эмоциональное напряжение.
- *Стремятся всегда шагать «в ногу»*: как правило, соглашаются с предложениями других членов команды.
- *Готовы к компромиссам*: способны поступиться собственным мнением ради поддержания гармонии в команде.

Значение этих ролей наглядно представлено на рис. 19.3. Если большинство членов команды склонно к исполнению социальных ролей, команда становится социально ориентированной. Как правило, ее члены избегают необоснованной критики, стремятся к согласию друг с другом, не навязывают другим свое мнение и не особо стремятся к выполнению задач команды, потому что главное для них — гармония взаимоотношений в команде. Участники таких команд получают высокое индивидуальное удовлетворение, но, как правило, за счет снижения производительности. Другой крайний случай — команда, состоящая преимущественно из «специалистов». В ней все подчинено одной цели — результату. Такая команда очень эффективна в течение непродолжительного периода времени, но в долгосрочной перспективе степень удовлетворения от труда ее участников снижается. «Спецы» обычно не проявляют особых эмоций, избегают оказывать или принимать поддержку коллег, игнорируют эмоциональные и социальные потребности участников команды. В ней абсолютно может отсутствовать юмор, и, как следствие, уровень удовлетворения от труда снижается.

Как видно из рис. 19.3, некоторые члены команды могут играть двойную роль, т. е. работают над поставленной задачей и удовлетворяют эмоциональные потребности других участников. Такие люди часто становятся лидерами команды. Исследование команд по разработке новых продуктов в высокотехнологичных компаниях показало, что наиболее эффективные из них возглавляют лидеры, умеющие сбалансировать технические задачи и вопросы взаимодействия между людьми, т. е. и задачи решить, и социально-эмоциональную поддержку оказать. На рис. 19.3 показана еще одна роль — роль стороннего наблюдателя, который не

Активное	Специалист по решению задач Главное — рабочее задание, человеческие потребности игнорируются Важная роль, но если в команде преобладают специалисты — остаются неудовлетворенными социальные потребности участников	Двойная роль Главное — и цели, и люди Ее исполнитель может быть лидером команды Важная, но не главная роль, особенно в тех случаях, когда в команде есть и специалисты, и социально-эмоциональная поддержка
	Сторонний наблюдатель Не прилагает особых усилий ни к выполнению задач команды, ни к удовлетворению потребностей ее членов Второстепенная роль, но если ее исполняют слишком много членов группы, команда разваливается	Социально-эмоциональная поддержка Главное — потребности людей, задачи команды не столь важны Важная роль, но в случае преобладания ее исполнителей снижается производительность команды
Пассивное	Пассивное	Активное
Социально ориентированное поведение		

Рис. 19.3. Роли участников команды

перетруждается ни в решении командных задач, ни в удовлетворении социальных потребностей участников. Обычно такие члены команды не пользуются уважением участников.

Менеджеры не должны забывать, что в хорошей команде должны присутствовать как «специалисты», так и социально-эмоциональная поддержка. Юмор и забота о человеке в не меньшей степени определяют эффективность группы, чем аналитические способности и умение находить решения проблем. Нельзя забывать и о том, что многим людям лучше дается какая-то одна роль: одни склонны решать социальные вопросы, другие — производственные проблемы. Команда должна быть хорошо сбалансирована, и тогда она с успехом просуществует очень долго, ее участники будут получать удовлетворение от труда, а компания — высокие результаты.

Командные процессы

Теперь рассмотрим происходящие в командах процессы. К командным процессам относятся изменяющиеся во времени динамические силы, на которые может оказывать влияние лидер. В этом разделе мы рассмотрим такие процессы, как развитие команд, их внутренние связи и нормы. Четвертому процессу — конфликтам — посвящен следующий раздел.

Стадии развития команды

Итак, команда создана. Теперь ей предстоит пройти через определенные стадии своего развития. Новая команда существенно отличается от зрелой. Вспомните

то время, когда вы сами были членом новой команды: какого-нибудь комитета или небольшой группы, совместно работающей над учебным проектом. Со временем в вашей команде происходили заметные изменения. Вначале ее участники знакомились друг с другом, определяли нормы и роли, делили обязанности и обсуждали цели совместной деятельности. Постепенно формировались их взаимосвязи, командные действия начинали напоминать работу отлаженного механизма. Вот тут-то и кроется ловушка для лидеров: они должны идентифицировать стадии развития команды и принимать соответствующие им решения.

Исследования показывают, что развитие команды происходит не случайным образом, а проходит через определенные стадии. Одна модель развития команды представлена на рис. 19.4. На каждой стадии развития лидера и участников команды поджидают новые трудности и новые проблемы.

Формирование. Стадия формирования команды — это период ориентации и знакомства ее членов друг с другом. Между участниками тает лед недоверия, они

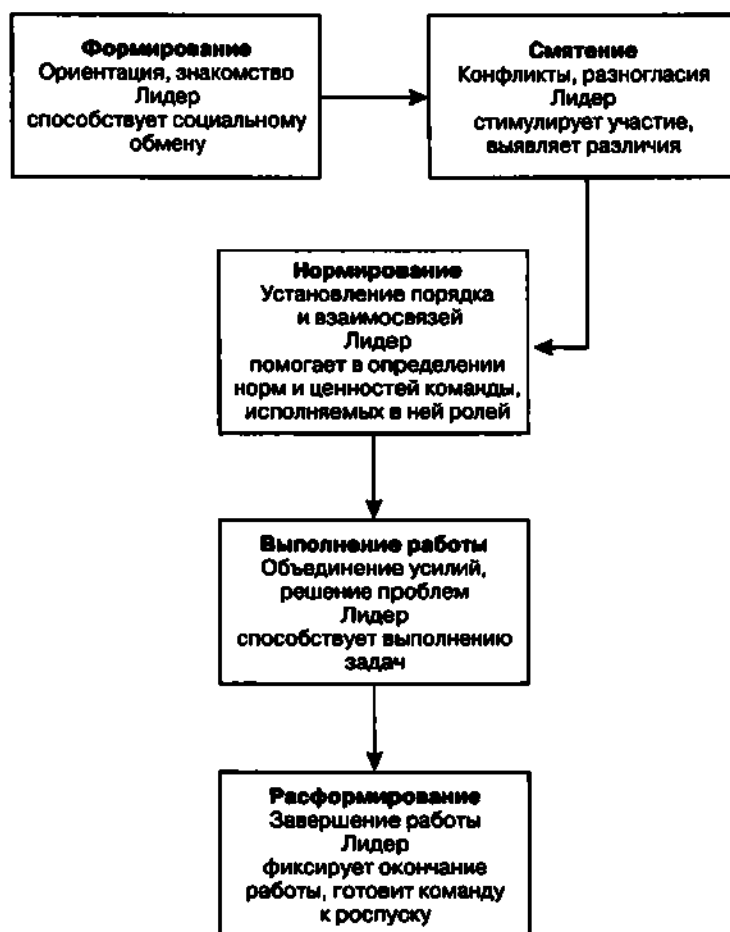


Рис. 19.4. Пять стадий развития команды

проверяют друг друга на возможность завязывания дружеских отношений. В то же время каждый из них определяет, какие виды поведения являются приемлемыми для остальных. На этой стадии велика неопределенность, участники обычно принимают на себя любые полномочия, какие им предложат формальные или неформальные лидеры. Они зависят от команды и будут зависеть от нее до тех пор, пока не уяснят для себя, какие тут приняты правила игры и что от них ожидается. Членов группы волнуют вопросы: «Чего от меня ждут?», «Что можно, а что нельзя?», «Подойду ли я им?» На стадии формирования лидер команды должен дать участникам время познакомиться, побуждать их к участию в неформальном общении.

Смятение. Затем наступает стадия смятения, когда проявляются личностные качества членов команды. Они утверждаются в своих ролях, демонстрируют, чего от них можно ждать. Здесь возникают конфликты и разногласия. Члены группы могут начать бороться за позиции в команде, создаются коалиции-подгруппы. Например, одна половина участников может не соглашаться с другой по поводу основной цели команды и способов ее достижения. Команда еще не является единым целым, ей явно не хватает единства, общности. И пока группа не преодолет разногласия, ее производительность находится на низком уровне. В это время лидер команды должен побуждать всех ее членов к участию в управлении. Сами участники должны предлагать идеи, обсуждать все возможные варианты решений, прорабатывать все спорные вопросы, особенно в отношении командных целей.

Приход в норму. На стадии прихода в норму конфликты находят свое решение, в команде воцаряется гармония, ее члены испытывают чувство общности. Участники приходят к консенсусу относительно распределения ролей, они начинают понимать и принимать друг друга. Различия между ними уже не столь остры, формируются внутренние взаимосвязи. Обычно эта стадия проходит очень быстро. На стадии прихода в норму лидер должен подчеркивать открытость, оказывать членам группы помощь в определении командных норм и ценностей.

Выполнение работы. На стадии выполнения работы основное внимание уделяется разрешению возникающих в процессе труда проблем и достижению установленных показателей. Члены команды делают все для выполнения ее миссии. Они координируют свои усилия, осознанно устраняют возникающие разногласия, проблемы разрешаются в интересах общего дела. Между участниками происходит активное прямое общение. На этой стадии лидер команды концентрируется на достижении максимально возможных результатов труда. В этот период возрастает значение как «специалистов», так и социально-эмоциональной поддержки.

Расформирование. Комитеты, специальные группы и имеющие ограниченный набор задач команды по выполнению своих функций вступают в стадию расформирования. Выполнение рабочих заданий уже не является приоритетным. Участники команды могут переживать эмоциональный подъем, ощущение привязанности, депрессию или даже горько сожалеть о том, что все заканчивается. Они могут быть рады, что миссия команды выполнена, и огорчены предстоящим расставанием с друзьями и коллегами. В это момент лидер может официально заявить о прекращении деятельности команды: провести торжественную церемонию, раздать награды или памятные значки.

Обычно команда проходит через все пять стадий в указанном порядке. В случае если команда работает в условиях дефицита времени или создается на непро-

долгительное время, смена стадий может происходить очень быстро. То же наблюдается и в виртуальных командах. Например, формирование и смятение могут пройти за один-два дня, когда команда перед началом работы собирается для личной встречи. В *McDevitt Street Bovis*, одной из крупнейших строительных компаний США, признают, что команды в своем развитии проходят через определенные стадии, и за счет этого строят командный дух на прочном «фундаменте».

КОМПАНИЯ MCDEVITT STREET BOVIS

[HTTP://WWW.BOVIS.COM](http://www.bovis.com)

В компании *McDevitt Street Bovis* процесс формирования команд поставлен таким образом, чтобы стадия выполнения работы наступала как можно быстрее. Всем участникам предоставляется возможность как можно скорее узнать друг друга, установить основные правила поведения, уточняются роли и обязанности, выясняются ожидания. В этом компания видит причину того, что в командах чувствуется неподдельное единение. Это, в свою очередь, выражается в отсутствии конфликтов (а всякий конфликт — это потерянное время) и судебных разбирательств в отношении крупных строительных проектов.

Обычный строительный проект — это средоточие конфликтных ситуаций, планирование и перепланирование, а также плохо организованные коммуникации. Руководство *Bovis*, напротив, хочет, чтобы подрядчики, проектировщики, поставщики и другие партнеры компании работали как единая команда, т. е. ставили успех проекта выше собственных интересов. Сначала команда делится на несколько групп, причем группы эти могут иметь противоречивые цели. Например, в одну группу попадают заказчики, в другую — поставщики, в третью — инженеры и архитекторы и т. д. Каждая группа должна составить свой список целей в отношении проекта. Случается, что интересы участников существенно расходятся, причем речь может идти даже о разных бухгалтерских показателях. Тем не менее всегда находится что-то общее. Специальные менеджеры-помощники обсуждают с участниками их цели и интересы — как совпадающие с общими, так и противоречащие им. Тем самым они помогают группе постепенно прийти к единой цели, к которой будут стремиться все, кто задействован в проекте. После совместного составления «заявления о миссии» каждая группа высказывает, чего она ждет от остальных — так уточняются роли и обязанности. Процесс протекает довольно интенсивно, так что стадии формирования и смятения команда минует очень быстро. «Мы стараемся делать так, чтобы конфликты даже не возникали», — говорит один из менеджеров-помощников Моника Беннетт. Руководство *McDevitt Street Bovis* уверено, что создание лучших команд ведет к строительству лучших объектов.

Сплоченность команды

Сплоченность команды — это степень общности участников, уровень их мотивации оставаться в группе. В командах с высокой сплоченностью их члены целиком и полностью привержены своей работе, стараются не пропускать совместных встреч, воспринимают командные успехи как свои собственные. Низкая сплоченность команды означает, что ее «игроков» не особенно волнуют результаты. Высокая сплоченность рассматривается как положительная характеристика любой команды.

Детерминанты сплоченности команды. Уровень сплоченности во многом определяется характеристиками ее структуры и внешней среды. Прежде всего имеются в виду *командные взаимодействия*. Чем больше контактов происходит

между участниками и чем больше времени они проводят вместе, тем более слаженной является работа команды. Активное общение позволяет людям хорошо узнать друг друга, повышается их приверженность команде. Вторым немаловажным фактором является концепция *общих целей*. Если все члены команды согласны с ее целями, они становятся более сплоченными. Третий фактор — *привлекательность команды для каждого ее члена*: если в команде собрались люди со схожими ценностями, им интересно работать вместе.

Теперь что касается среды. Во-первых, на сплоченность команды влияет уровень конкуренции. Когда между командами происходит умеренное соперничество, связи внутри них укрепляются, так как каждая стремится одержать верх в соревновании. Есть и еще один фактор: успех работы команды и одобрение со стороны. Когда команда добивается успеха и признания со стороны других сотрудников организации, самооценка ее членов повышается, возрастает их приверженность коллективу.

Что дает сплоченность? Преимущества высокой сплоченности (и недостатки низкой) можно разделить на две категории: моральные и производственные. В большинстве случаев сплоченные команды характеризуются прекрасным моральным климатом, в них царит дружественная атмосфера, участники совместно работают, совместно принимают решения и вообще привержены коллективу. Практически всегда высокая сплоченность команды означает отличное настроение ее членов.

Что касается результатов деятельности сплоченных команд, то тут исследования не дают однозначного ответа. Можно сказать только, что высокая сплоченность вызывает ряд эффектов. Во-первых, в слаженной команде производительность труда участников оказывается более или менее одинаковой. Различия в производительности невелики, потому что в таких командах все стремятся к равенству. В командах же с низкой сплоченностью разные участники, как правило, показывают различные результаты — от очень высоких до весьма низких.

Что касается производительности команды в целом, исследования говорят о том, что сплоченные команды обладают высоким потенциалом, но уровень реальных результатов определяется взаимоотношениями между командой и менеджментом фирмы. Так что высокая сплоченность отнюдь не гарантирует больших успехов в работе. В поддержку этого вывода говорит и одно из исследований. В нем было изучено более 200 рабочих команд и определена взаимозависимость между результатами работы и внутренней сплоченностью. Команды с высокой сплоченностью демонстрировали высокую производительность в тех случаях, когда их участники ощущали поддержку руководства, и меньшую, когда со стороны менеджеров ощущались враждебность, негативное отношение. В последнем случае в сплоченных командах негласно устанавливаются низкие цели и нормы работы.²

Взаимосвязи между результатами деятельности и сплоченностью команд иллюстрирует рис. 19.5. Наибольшая производительность достигается тогда, когда команда, во-первых, слажена, а во-вторых, имеет высокие нормы труда. Последние, как мы упоминали, являются следствием хороших отношений с менеджментом. Умеренная производительность наблюдается в случае, когда имеет место низкая сплоченность и заинтересованность членов команды в достижении общих целей. Но самую низкую производительность демонстрируют сплоченные

Высокие Командные нормы труда	Умеренная производительность Соответствующие целям организации низкие нормы	Высокая производительность Соответствующие целям организации высокие нормы
	Низкая/умеренная производительность Противоречащие целям организации низкие нормы	Низкая производительность Противоречащие целям организации высокие нормы
Низкие	Сильная	Слабая

Рис. 19.5. Взаимозависимость сплоченности, трудовых норм и производительности команды

команды, руководствующиеся низкими нормами труда. Таким образом, сплоченные команды способны достигать своих целей и соблюдать нормы, что может вести либо к очень высокой, либо, наоборот, к очень низкой производительности.

В качестве примера высокой сплоченности команд в сочетании с высокими нормами труда можно привести финскую телекоммуникационную компанию *Nokia*. Любая работа или проект независимо от значимости здесь поручается не отдельному менеджеру или работнику, а команде. Часто команды носят виртуальный характер и состоят из людей со всего света, но, несмотря на это, сплоченность в большинстве случаев оказывается высокой. Все дело в ориентированной на поддержку команд культуре *Nokia* и всесторонних программах обучения. Вместе эти два фактора приводят к «единению сознания людей», как говорит исполнительный директор компании Йорма Оллила. На работу в *Nokia* принимают тех, кто демонстрирует задатки совместной работы. Кроме того, система оплаты труда в компании организована таким образом, что поощряет работу в командах. Эту комбинацию сплоченных команд и поддержки со стороны топ-менеджмента можно считать причиной того, что работники компании демонстрируют высокую производительность труда, а сама *Nokia* является одной из наиболее инновационных компаний в мире.

Командные нормы

Командные нормы — это разделяемые членами группы стандарты поведения, определяющие их поступки. Как правило, нормы являются неформальными, нигде не зафиксированными (в отличие от правил и процедур). Ценность норм в том, что они определяют рамки дозволенного, т. е. границы допустимого поведения, и существенно облегчают жизнь участникам команды, которые знают, что можно, а что нельзя, что хорошо, а что плохо. Нормы определяют ключевые ценности, показывают, что можно ожидать от той или иной роли, способствуют выживанию команды.

Определение норм начинается с первых минут общения между участниками команды. Постепенно в их среде появляются правила повседневного поведения

и труда. Таким образом, нормы заранее устанавливают приемлемость определенных действий, а значит, направляют членов команды на достижение желаемых результатов или производительности. На рис. 19.6 представлены основные направления развития командных норм.

Критические события. Очень часто произошедшее в команде *критическое событие* создает важный прецедент, который впоследствии рассматривается как образец приемлемых действий. Вот один пример: работник пилорамы получил серьезную травму, так как находился в опасной близости от станка, которым управлял его коллега по команде. В результате родилась норма: члены команды должны «страховать» друг друга, дабы соблюдались все требования техники безопасности.

В принципе, начало новой норме может положить любое событие. В одной организации начальник отдела пригласил на обед всех своих сотрудников. На следующий день оказалось, что его единственным участником стал сам глава отдела. Таким образом, отказ от совместного времяпрепровождения стал нормой.

Первенство. Под *первенством* понимается следующее: первый, имевший место в команде образец поведения, становится прецедентом и основой для будущих ожиданий. Например, в одной компании руководитель команды начал самое первое собрание с того, что поднял проблему и не закрывал обсуждение до тех пор, пока команда не пришла к устраивавшему его, руководителя, решению. Данный процесс так быстро «прижился в команде» (став контрпродуктивной нормой), что ее члены даже называют собрания «угадайкой» мнения своего руководителя.

Перенос поведения. *Перенос поведения* означает привнесение командных норм извне. Один из современных примеров такого явления — норма относительно запрета на курение, существующая во многих управленческих командах. Те, кто курят, тайком пользуются средствами для полоскания рта, чтобы, не дай бог, остальные не заметили — ведь считается, что все члены команды должны отказаться от вредной привычки. Другим ярким проявлением переноса поведения являются небольшие команды студентов, которым преподаватели задают некото-

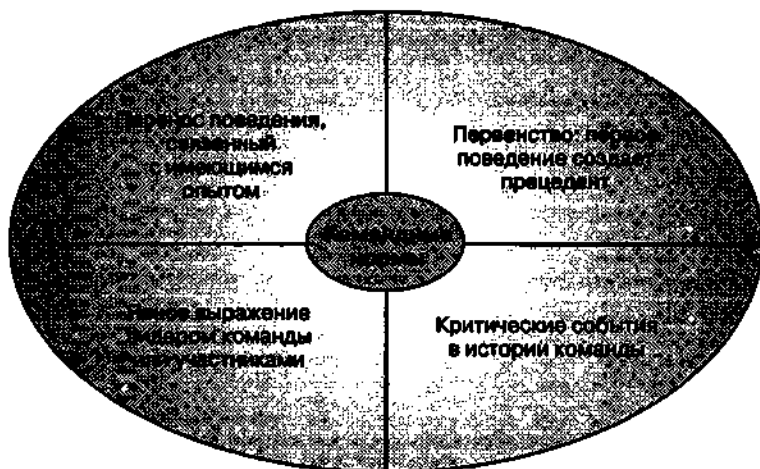


Рис. 19.6. Четыре направления развития командных норм

рую работу. Изначально считается, что каждый студент должен принимать в ней равное участие и помогать остальным получить хорошую оценку.

Явное выражение. Лидеры или рядовые члены команды могут явным образом заявить о нормах. Такие заявления показывают, что будет цениться в команде, а потому оказывают существенное воздействие на людей. Пожалуй, явное выражение будущих норм — наиболее эффективный способ создания или изменения норм в команде. Например, Роджер Грин, директор софтверной компании *Ipswitch Inc.*, не хочет, чтобы его сотрудники работали сверхурочно и «горели» на работе. Он без устали повторяет, что свободным временем и выходными следует пользоваться «по прямому назначению» и что сидение на работе допоздна не только не приветствуется, но и не будет оценено. Трудоголикам в *Ipswitch* не место. Таким образом, явные заявления со стороны Р. Грина поддерживают норму, в соответствии с которой сотрудники компании должны вести сбалансированный образ жизни.

Управление конфликтами в командах

И наконец, последняя характеристика процесса работы команды — конфликт. Навыки улаживания конфликтов имеют, пожалуй, важнейшее значение для эффективного управления командами. Конфликт может возникнуть между членами одной команды или между двумя командами. Под конфликтом мы понимаем враждебные действия, когда одна сторона пытается воспрепятствовать целям или намерениям другой. Конкуренция в форме соперничества между командами оказывает положительное воздействие, так как заряжает их членов энергией, способствует более производительному труду. Кроме того, определенный объем конфликтов в команде может вести к улучшению качества принимаемых решений, так как высказываются разнообразные точки зрения. Существуют исследования, показывающие, что отсутствие конфликтов в среде топ-менеджмента ведет к принятию менее эффективных решений. Члены такой команды просто подчиняются наиболее авторитетному мнению, коим чаще всего оказывается мнение директора, и не рассматривают альтернативные идеи и решения. Однако если конфликт, что называется, «выходит за рамки», он начинает оказывать разрушительное влияние на команду: портятся отношения, нарушается здоровый обмен идеями и информацией.

Причины конфликтов

Конфликты между членами группы могут возникать вследствие ряда причин:

Недостаток ресурсов. К ресурсам в данном случае относятся денежные средства, информация и различные поставки. Отдельные, стремящиеся к своим целям члены команды могут потребовать дополнительных ресурсов, что становится причиной конфликта. Практически всегда, когда индивиды или команды соперничают за ограниченные или недостаточные ресурсы, конфликт практически неизбежен. Например, на фабрике компании *Levi-Strauss* в г. Ноксвилле, штат Теннесси, конфликт возник по причине изменения системы оплаты труда. Раньше каждый получал столько, сколько наработывал сам, а теперь стал получать в зависимости от производительности команды. Конфликт возник по той причине, что некоторые работники посчитали, что из-за менее расторопных коллег стали зарабатывать меньше. По словам одной работницы фабрики, ее заработная плата снизилась почти на \$2 в час, в то время как менее производительные работники стали получать больше.

Нечеткое разделение обязанностей. Причиной конфликта может выступить нечеткое разделение рабочих заданий или должностных обязанностей. Когда сотрудник четко осознает, что он должен делать в настоящий момент и в чем будут заключаться его обязанности в будущем, он твердо знает и свое место в команде. В противном случае члены команды могут разойтись во мнениях относительно того, кто из них должен выполнять ту или иную работу или имеет право претендовать на ресурсы.

Кризис коммуникаций. Причиной конфликта могут быть ошибки в коммуникациях, о которых рассказывалось в гл. 18. Кризис коммуникаций наиболее вероятен в виртуальных и глобальных командах, состоящих из представителей разных стран и культур. Ошибки в коммуникациях выливаются в непонимание между людьми и командами, неправильное восприятие индивидами друг друга. В некоторых случаях информация придерживается намеренно, что чревато потерей доверия и приводит к затяжным конфликтам.

Личностные аспекты. Иногда люди просто не могут ужиться друг с другом, не находят общего языка ни по каким вопросам, что вызвано базовыми различиями в личностях, ценностях, установках. По данным одного исследования, «столкновение личностей» является главной помехой эффективной работы управленческих команд первой линии. Некоторые расхождения характеров можно преодолеть, однако в «тяжелых случаях» наилучшим выходом будет разделение сторон, т. е. создание таких условий, чтобы они встречались как можно реже.

Различия во власти и статусе. Такие различия возникают тогда, когда действия и распоряжения индивида оспариваются другими членами команды. Например, менее престижные должности или отделы обладают в глазах «общественности» более низким статусом. Нередко индивиды идут на конфликты только для того, чтобы расширить свое влияние (власть) на команду или организацию.

Различия в целях. Очень часто конфликт возникает просто потому, что члены команды преследуют разные функциональные цели (естественная для организаций ситуация). К примеру, то и дело вспыхивают конфликты между имеющими различные цели по продажам торговыми агентами, между агентами и вышестоящими менеджерами. Кроме того, цели всего отдела сбыта могут противоречить целям производственного отдела.

Стили управления конфликтами

В командах, как и у индивидов, вырабатываются определенные стили урегулирования конфликтов. Присущие конкретной команде стили определяются желанием ее участников добиться удовлетворения своих собственных интересов либо потребностей другой стороны. Модель, описывающая стили разрешения конфликтов, представлена на рис. 19.7. В ней используются две противоположные характеристики человека: асертивность (настойчивость, самоуверенность) и склонность к кооперации.

Всегда можно выбрать наиболее соответствующий ситуации стиль урегулирования конфликта:

1. *Конкурентный стиль* (асертивность, уверенность в собственной правоте) должен применяться тогда, когда необходимы быстрые решительные действия, особенно если дело касается важных аспектов или непопулярных мер.



Рис. 19.7. Модель стилей управления конфликтами

Источник: Kenneth Tomas, «Conflict and Conflict Management», in «Handbook of Industrial and Organizational Behavior», ed. M. D. Dunnette (New York: John Wiley, 1976), 900.

К примеру, он используется в чрезвычайных ситуациях или при необходимости срочного сокращения издержек.

2. **Уклонение от конфликта** (неассертивность, отсутствие стремления к кооперации) целесообразно в случаях, когда решение представляется очевидным и изменить его в вашу пользу не представляется возможным. Данный стиль полезен и в тех случаях, когда команде необходима отсрочка для сбора дополнительной информации или когда разрушительные последствия конфликта обойдутся слишком дорого.
3. **Компромиссный стиль** (умеренная ассертивность и умеренная же склонность к кооперации) применим в тех случаях, когда цели обеих сторон одинаково важны, когда оппоненты обладают одинаковой властью и обе стороны стремятся к устраивающему друг друга решению или когда решение необходимо принять как можно быстрее.
4. **Приспособление** (высокая склонность к кооперации) наиболее эффективно в тех случаях, когда индивид осознает ошибочность своей позиции, когда вопрос более важен для других людей, чем для него самого, когда он стремится к необходимому ему в будущем социальному доверию, когда на первый план выходит поддержание гармонии.
5. **Совместная деятельность** (ассертивность и стремление к кооперации) позволяет обеим сторонам конфликта добиться взаимовыгодного решения, хотя им следует подготовиться к длительным переговорам. Данный стиль адекватен ситуации, когда невозможно пренебречь интересами ни одной из сторон, когда для достижения консенсуса необходимо участие всех сторон.

Итак, конфликты с другими людьми могут быть урегулированы различными способами. Но что делать менеджеру, когда разногласия возникают в команде, за которую он отвечает, или между командами? Как показывают исследования, в этом случае он может руководствоваться несколькими методами, которые применимы и в случае формализованных конфликтов, например между профсоюзом и руководством фирмы.

Цели высшего уровня. Целями высшего уровня называют наиболее важные цели, которые не могут быть достигнуты одной из сторон в одиночку. Данная идея сходна с концепцией *видения*. Видение — то, какой организация хочет стать в будущем, — нередко побуждает работников преодолевать конфликты, кооперироваться ради общего блага. Аналогичным образом цель высшего уровня требует кооперации конфликтующих членов команды. В данном случае люди «должны взяться за руки». Чем интенсивнее будут направленные на достижение целей команды или организации усилия, тем быстрее будут ослабевать существовавшие между ними противоречия.

Торги/переговоры. В данном случае обе стороны активно участвуют в систематическом поиске оптимального решения. К решению проблемы, из-за которой возник конфликт, они подходят логически. Переговоры весьма эффективны в том случае, когда стороны абстрагируются от претензий личного характера и разрешают конфликт в интересах дела.

Посредничество. В данном случае для устранения разногласий привлекается третья сторона — посредник. Это может быть руководитель команды, менеджер более высокого уровня или специалист из отдела человеческих ресурсов. Посредник может обсудить суть проблемы с каждой из враждующих сторон и предложить свое решение. Если найти устраивающий обе стороны вариант не удастся, сторонам следует обратиться к посреднику с просьбой выступить судьей в их споре.

Стимулирование коммуникаций. Формированию сходных представлений способствуют надлежащие коммуникативные потоки. Сама возможность собраться вместе и обменяться информацией способствует урегулированию конфликта. Когда стороны узнают друг друга ближе, уменьшается взаимная подозрительность, появляется шанс на совместную работу.

Можно дать четыре рекомендации по стимулированию коммуникаций и ориентации команды на наиболее важные вопросы, а не межличностные конфликты:

1. **Концентрируйтесь на фактах.** Пусть члены команды обсуждают стоящие перед ними задачи и проблемы, а не характеры. В этом смысле полезен избыток информации: это помогает участникам концентрировать внимание на фактах, а собрания не превращаются в бессмысленные перепалки. В компании *Star Electronics* проводятся ежедневные, еженедельные и ежемесячные собрания топ-менеджеров. На каждом из них обсуждается широкий спектр критериев и показателей эффективности. Такое внимание к деталям помогает менеджерам фокусироваться на наиболее важных вопросах.
2. **Вырабатывайте варианты.** Команды, сознательно вырабатывающие несколько вариантов решения проблемы (их число может достигать четырех-пяти), менее склонны к конфликтам на личностной почве. Когда команде необходимо разобраться с большим количеством вариантов, энергия участников направляется в позитивное русло. Кроме того, выбор — сам по себе

процесс интересный, творческий. Это задает положительную тональность встречи и уменьшает вероятность возникновения конфликта.

3. *Соблюдайте баланс власти.* Менеджеры и руководители команд должны принимать решение членов команды как справедливое, даже если сами придерживаются другого мнения. Справедливость требует баланса власти внутри команды.
4. *Никогда не принуждайте к консенсусу.* Некоторые вопросы неминуемо приводят к конфликтам. В такой ситуации задача менеджера — найти выход, не форсируя консенсус. Если мнения разошлись и согласованного решения не предвидится, глава команды должен принять решение сам исходя из того, что он узнал от членов команды. К примеру, исполнительный директор компании *Andromeda Processing* так настаивал, чтобы топ-менеджеры пришли к согласованному решению, что дебаты длились в течение нескольких месяцев. В конце концов большинство руководителей стали мечтать о том, чтобы было принято хоть какое-то решение, пусть даже не совпадающее с их собственным мнением. В компании накопилось столько конфликтов, что некоторые топ-менеджеры предпочли сменить место работы. Консенсус был достигнут, но только ценой увольнения некоторых ключевых руководителей.

Преимущества и недостатки работы в командах

Прежде чем решить, что для выполнения той или иной задачи организация будет использовать командный труд, менеджменту необходимо взвесить все «за» и «против». Создание команды может позитивно сказаться как на производительности, так и на степени удовлетворения от труда. Но, с другой стороны, могут возникнуть и ситуации, когда мотивация и качество труда сотрудников снизятся.

Потенциальные выгоды командной работы

Наиболее полно потенциал команд раскрывается в тех случаях, когда менеджмент стимулирует высокую производительность всех ее членов: увеличивается интенсивность труда, возрастают индивидуальное удовлетворение участников, степень интеграции их навыков и способностей, организационная гибкость.

Уровень интенсивности усилий. Объединение работников в команды способствует высвобождению огромной внутренней энергии и творческого потенциала, — конечно, если работники положительно воспринимают саму идею использования для достижения важной цели не только рук, но и интеллектуальных возможностей. Переход на командный метод работы — важный элемент развития обучающейся организации, о чем уже говорилось в гл. 2 и 11. Устранение барьеров, делегирование полномочий, стимулирование творческих и интеллектуальных способностей работников — все это способствует обучению и решению проблем в организации. Исследование показало, что работа в команде усиливает мотивацию и производительность человека. Имеет место так называемая **социальная поддержка**, когда в присутствии других людей мотивация и качество труда индивида повышаются. Уже одно то, что на него смотрят другие люди, дает человеку заряд энергии.

Удовлетворение участников команды. Как уже было сказано в гл. 17, у каждого из нас имеются потребности в любви и привязанности, потребности в близких связях. Работа в командах способствует их удовлетворению. Активное участие

в работе команды не оставляет времени для скуки и очень часто способствует развитию в человеке чувства собственного достоинства, ведь он отдает работе всего себя. Люди, работающие в подобных командах, лучше справляются со стрессом и получают удовольствие от своей деятельности.

Расширение знаний и навыков. Немаловажное преимущество использования команд заключается в делегировании полномочий работникам, в результате чего те же задачи решают более подготовленные сотрудники. Взять хотя бы то, что участники команды учатся выполнять все встающие перед ними задачи. В командах рождаются интеллектуальные решения, позволяющие выполнять рабочие задания быстрее, проще и дешевле.

Скорость реакции организации. Командный принцип организации труда приводит к увеличению гибкости, так как в случае необходимости команды могут быть реорганизованы, а сотрудники — перераспределены. Люди работают в тесном контакте друг с другом, приобретают новые навыки, могут выполнять разные виды работ. Кроме того, командный подход способствует ликвидации традиционных организационных барьеров, ибо в команды объединяются представители разных функциональных отделов и иерархических уровней. Все это помогает организации быстрее реагировать на изменения потребительских потребностей.

Потенциальные издержки

Принимая решение о создании команд, необходимо оценить возможные организационные издержки. Низкая эффективность работы команд требует, как правило, перестройки властной структуры, борьбы с «безбилетниками», затрат, связанных с координацией деятельности, а также реформирования некоторых систем.

Перестройка структуры власти. Когда в компании создаются команды из рабочих низших уровней, в наибольшем проигрыше оказываются менеджеры низшего и среднего звена. Они просто не желают делиться с кем-либо своими полномочиями. И в самом деле — производительная работа команд означает, что потребность компании в менеджерах низших уровней уменьшается (прежде всего в случае самоуправляемых команд, в которых работники полностью принимают на себя обязанности вышестоящих начальников). Менеджерам очень трудно приспособиться к новой ситуации; они боятся потерять свой статус или даже работу. Некоторые из них не в силах освоить новые, обязательные для выживания, ориентированные на людей управленческие навыки.

«Безбилетники». «Безбилетником» называют человека, который пользуется всеми преимуществами членства в команде, но вносит непропорционально низкий вклад в достижение результатов. Впрочем, существует и другой термин — *социальное отлынивание*, характеризующий сотрудников, трудовые усилия которых не соответствуют среднему для группы уровню. В крупных командах вероятность того, что кто-то будет работать меньше других, очень высока. Так, исследования показывают, что когда за веревку тянет один человек, он прилагает больше усилий, чем когда выполняет те же действия в составе группы. Или такой пример: когда человека просят хлопать в ладоши, он делает это гораздо громче в одиночку или в небольшой группе, нежели в составе большого коллектива. Проблема «безбилетников» существует и в студенческих рабочих группах. Некоторые студенты работают над проектом, а некоторые просто числятся в нем, и уж во всяком случае любой студент заинтересован не столько в проекте, сколько в своей оценке.

Затраты на координацию. Время и энергия, необходимые для координации работы группы людей, носят название затрат на координацию. Всегда необходимо какое-то время для подготовки к процессу труда, для того чтобы решить, кто будет выполнять определенные рабочие задания и когда. Обратимся еще раз к примеру студенческих групп. Их участники должны встретиться после занятий просто для того, чтобы решить, когда они соберутся вместе и начнут работу над заданием. Так и в бизнесе: необходимо проверять графики, делать телефонные звонки, назначать встречи — и все это только для того, чтобы начать работу. На администрирование и координирование работы членов группы уходят многие часы. Так, студенты порой считают, что лучше бы они выполнили порученный проект самостоятельно, причем быстрее, чем в группе. В процессе работы в команде часто проводятся собрания и совещания. Соответственно лидер команды должен обладать навыками правильного — продуктивного — проведения собрания. Некоторые рекомендации по этому вопросу вы найдете во вставке «Из первых уст».

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

КАК ПРОВЕСТИ СОБРАНИЕ

Многие руководители убеждены, что рабочие собрания — пустая трата времени. У занятого менеджера 70% рабочего времени может уходить на разнообразные собрания и совещания, участники которых заняты преимущественно рисованием абстрактных рисунков, кофе и мыслями о том, чем они займутся по возвращении в свои офисы.

Однако лучшие менеджеры помогают своим сотрудникам пользоваться важной информацией для решения организационных проблем. Эффективными собрания становятся не сами по себе, они — результат продуманных, спланированных действий «исполнителя главной роли», т. е. председателя. Успех или провал собрания зависит от того, что делается до него, во время него и после него.

Подготовка. Готовиться нужно заранее — это самое главное условие проведения эффективного, продуктивного собрания. Чтобы по-настоящему подготовиться, проделайте следующее:

1. **Определите цели.** Председатель должен очень четко поставить цели, доходчиво донести их до участников.
2. **Составьте повестку дня.** Повестка дня — это простой перечень тем, которые будут обсуждаться, необходимый для того, чтобы собрание протекало в нужном русле. Повестка дня собрания привносит в него порядок и логику, а председатель получает средство контроля, если участники совещания вдруг перейдут к обсуждению других тем.
3. **Тщательно отбирайте участников.** Если вы хотите, чтобы каждый участник действительно внес свой вклад в дискуссию, в совещании должно участвовать от 5 до 12 человек.
4. **Введите лимиты времени.** Формальное собрание должно быть ограничено по времени, о чем заранее нужно оповестить его участников. Кроме того, повестка дня должна предполагать определенный темп беседы.

Во время встречи. Если председатель заранее подготовился к собранию, все пройдет ровно и гладко. Кроме того, используя наши нехитрые советы, он может «вытащить» из участников максимум того, на что они способны, и сделать встречу еще более продуктивной:

5. *Начинайте вовремя.* Кажется очевидным, но стоит повторить: не заставляйте занятых людей ждать. Начало встречи точно в указанное время имеет символическое значение, ибо напоминает ее участникам о важности дискуссии.
6. *Отключите мобильные телефоны.* Когда в процессе обсуждения у кого-то звонит мобильный телефон, легко сбиться с толку. Если на звонки по телефону отвечает сам председатель, у остальных участников возникает ощущение, что собрание не слишком важно.
7. *Изложите цель и обсудите повестку дня.* Начиная встречу, председатель четко излагает ее цели. Необходимо явным образом высказать, какие результаты должны быть достигнуты по окончании совещания.
8. *Стимулируйте сотрудников к участию в дискуссии.* Хорошая встреча предполагает дискуссию. Если председатель хочет в одностороннем порядке сообщить какую-то информацию, ему следует разослать ее в письменном виде. Стимулирование активности участников собрания осуществляется с помощью определенных приемов:
 - *Избегайте тишины.* Например, председатель может сказать: «Боб, что ты думаешь об идее Нэнси?»
 - *Контролируйте особо говорливых.* Некоторые люди настолько словоохотливы, что начинают доминировать в любой дискуссии. Задача председателя — предоставить возможность высказаться всем участникам собрания. В одной организации практикуется такое правило: никто не раскрывает рта дважды, пока все не выскажутся по одному разу.
 - *Стимулируйте столкновение идей.* Хорошая встреча — это не серия диалогов, а перекрестная дискуссия, дебаты. Председатель направляет их, играет роль посредника, стимулирует участников и подводит итоги.
 - *К старшим обращайтесь в последнюю очередь.* Порой те, кто помоложе, просто боятся не согласиться со старшими, поэтому сначала следует поинтересоваться мнением молодых. В итоге вы получите более широкий взгляд на проблему и большее число идей.
 - *Слушайте.* Председатель не должен читать проповедь, равно как не должен начинать с участниками встречи диалог один на один. Он должен слушать и способствовать развитию дискуссии.
9. *Контролируйте движение к цели.* Стимулирование свободного потока идей не означает, что участники могут отклоняться от повестки дня. «Уклоны» будут означать растрату драгоценного времени, из-за чего группа может не достичь поставленной цели.

После встречи. После встречи необходимо подвести итог, сделать выводы и призвать участников собрания к действиям.

10. *Закончите встречу призывом к действию.* Последним пунктом в повестке дня должно быть подведение итогов встречи (основных ее моментов). Необходимо убедиться, что каждый участник понял свое новое задание.
11. *Последующие действия.* Передайте участникам протоколы встречи. В них вы можете перечислить ключевые договоренности, предложить график работ, о которых вы договорились. Начинайте готовиться к следующей встрече.

Источники: Edward Michaels, «Business Meetings», *Small Business Reports*, February 1989, 82–88; Daniel Stoffman, «Waking Up to Great Meetings», *Canadian Business*, November 1986, 75–79; Antony Jay, «How to Run a Meeting», *Harvard Business Review*, March–April 1976, 120–134; Jana Kemp, «Avoiding Agenda Overstack», *Corporate University Review* (May–June 1997), 42–43; and Jeffrey L. Seglin, «We've Got to Start Meeting Like This», *CIO* (March 1, 2011), 168–170.

Реформа систем. Кроме всего прочего, внедрение команд требует изменений в других частях организации. В частности, новый, командный подход должен

найти отражение в системах аттестации и оплаты труда, в противном случае дело кончится провалом. Менеджеры должны понимать, что переход на командный метод работы требует и времени, и других ресурсов — эти затраты необходимы для создания новых систем, поддерживающих и стимулирующих сотрудничество, обмен информацией, наделение полномочиями.

Управленческое решение

Итак, Карлин Педроли из *Rowe Furniture* понимала, что в новой конкурентной ситуации в компании необходимо вводить команды. Она ликвидировала большинство должностей мастеров и контролеров, обучила работников выполнять разные операции по сборке мебели, а затем предложила им сформировать горизонтальные кластеры, или *модули*, и разработать новые производственные системы. Каждая группа сама выбирала себе членов из разных функциональных областей, затем прорабатывала процессы, графики и прочие рутинные операции, связанные с производством конкретной линии товаров. Сборочный конвейер ликвидировали. Пять сотен рабочих, привыкших стоять на одном месте и ждать, пока работа, т. е. несобранная мебель, придет сама, вдруг распределились по командам, начали сами перемещаться от одного незавершенного предмета мебели к другому и выполнять разнообразные задачи. Каждая команда получила постоянный доступ к текущей информации о заказах, объемах выпуска, производительности и качестве. Ощущение личного контроля и ответственности в конечном итоге радикально отразилось на отношении рабочих к труду. Они начали самостоятельно проводить собрания, обсуждать проблемы и новые идеи, контролировать эффективность друг друга, предлагать способы оптимизации процессов. Производительность труда и качество продукции резко повысились. В скором времени фабрика могла выполнять заказы на мебель в течение одного месяца. Еще через несколько месяцев время исполнения заказа сократилось до 10 дней.

Вопросы

1. Компания *Volvo* приняла решение о необходимости создания команд по сборке автомобилей во многом потому, что ей необходимо было привлечь и удержать работников. В Швеции высокая зарплата не является мотивирующим фактором (высокие налоги), вдобавок существует много других рабочих мест. Является ли эта причина достаточной для создания команд?
2. В чем разница между самоуправляемой командой и межфункциональной командой?
3. Какие факторы современной среды способствуют все более активному использованию виртуальных и глобальных команд? Хотели бы вы сами быть членом виртуальной команды? Почему?
4. Вы руководите командой, которая должна разработать новый процесс регистрации студентов университета. Что, зная стадии развития команды, вы сделаете, чтобы увеличить эффективность своей группы?
5. Вспомните студенческую или рабочую команду, в которой вам доводилось принимать участие. Какие негласные нормы существовали в команде? Как они появились?

6. Представьте, что вы лидер специализированной команды, разрабатывающей новую компьютерную игру. В вашей команде возник конфликт на почве различий во власти и статусе. Что вы будете делать? Какими из описанных в этой главе способов разрешения конфликтов вы воспользуетесь?
7. Когда вы работаете в команде, какую роль вы играете: специалиста по решению проблем или социально-эмоциональную? Какая роль более важна для эффективной работы команды?
8. Как соотносятся между собой сплоченность команды и ее показатели производительности?
9. Охарактеризуйте преимущества и недостатки команд. В каких ситуациях «минусы» могут перевесить «плюсы»?
10. В одной из компаний в первый же год после внедрения командного подхода уволилось 40% рабочих и 20% менеджеров. Что могло стать причиной такого оттока кадров? Как сделать так, чтобы переход на командный метод прошел безболезненно?

Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте

У вас группа или единая команда?

Вспомните студенческую группу, в которой вам доводилось участвовать, и ответьте на следующие вопросы:

	Полностью не согласен			Полностью согласен	
	1	2	3	4	5
1. В группе регулярно проводились рабочие встречи, которые посещали все студенты					
2. Студенты разделяли одни и те же цели (относительно групповых заданий и итоговых оценок)					
3. Основное внимание на встречах уделялось заданиям, дискуссии были продолжительными и активными					
4. Конфликты и разногласия обсуждались до тех пор, пока группа не находила решения					
5. Члены группы внимательно слушали друг друга					
6. Мы действительно доверяли друг другу, говорили между собой о своих чувствах					
7. Роли лидеров выполнялись поочередно и совместно; студенты брали на себя инициативу тогда, когда они были нужны группе					
8. Каждый член группы находил способ внести свой вклад в подготовку проекта					

	Полностью не согласен			Полностью согласен	
9. Я получил удовольствие от работы в этой группе	1	2	3	4	5
10. Мы полностью доверяли друг другу	1	2	3	4	5
11. Члены группы устанавливали обратную связь, которая способствовала большей эффективности	1	2	3	4	5
12. Каждый из студентов отвечал за свою часть работы и за успех всей группы	1	2	3	4	5
13. Члены группы уважали друг друга; нам нравилось работать вместе	1	2	3	4	5

Сумма баллов: _____

Как вы догадались, все вопросы относятся к проблеме сплоченности группы. Если вы оценили ее в 52 балла и более, ваша группа была настоящей командой. Поздравляем. Если вы набрали от 39 до 51 балла, значит, в группе существовало позитивное единство, причем оно могло развиваться. Если вы набрали от 26 до 38 баллов, единство в группе было слабым, возможно, участие в ней не принесло вам удовлетворения. Если группа получила менее 26 баллов, назвать вашу работу командной очень трудно.

Помните, что команда не возникает сама по себе. Отдельные ее участники, такие как вы, должны понимать, что значит работать в команде, и, естественно, соответствующим образом строить свои отношения в ней. Что вы могли бы сделать, чтобы ваша студенческая группа начала приближаться команде? Проявили бы вы инициативу? Проявите ли вы ее в будущем?

Практика менеджмента: этическая дилемма

Безопасность потребителей или верность команде?

Нэнси была членом команды, которая разработала новый препарат под названием «лоперамид» — жидкое лекарство от диареи для тех, кто не может принимать таблетки (младенцев, маленьких детей и пожилых людей). В «лоперамиде» содержится в 44 раза больше сахара, чем допускается нормами Управления по контролю продуктов и лекарств для прохладительных напитков, однако каких-либо положений о предельном содержании сахара в лекарствах не существует.

Нэнси была единственным медицинским работником из семи членов команды. Все они разделяют мнение о необходимости снижения содержания сахара в лекарстве. На создание новой формулы было отведено три месяца. Но руководство компании оказывает давление на команду с тем, чтобы она разрешила провести испытания препарата со старой формулой на людях. После горячих дебатов все члены команды, кроме Нэнси, проголосовали за тестирование.

Нэнси посчитала, что испытывать потенциально опасный препарат на детях и пожилых людях неэтично. Как единственный медицинский работник в команде, она должна была подписать разрешающие испытания документы. Она отказалась.

На это Нэнси сказали, что ее отстранят от проекта, понизят в должности и будут считать неспособной к работе в команде вообще и с сотрудниками отдела маркетинга в частности. Нэнси знала, что каких-либо данных о том, что сахарин причинит вред потенциальным потребителям «лоперамида», не существует.

Что бы вы сделали?

1. Отказались бы подписывать бумаги. Нэнси — медик и обязана отстаивать то, во что она верит как врач.
2. Уволились бы. Нет никаких оснований оставаться в компании и получать наказание за этически корректное поведение. Пусть за испытания лекарства отвечает кто-то другой.
3. Подписали бы документы, ведь все остальные члены команды выступают за тестирование, которое не противоречит закону и должно быть проведено. Благо, при этом единство команды и эффективность компании не пострадают.

Источник: Tom L. Beauchamp, «Ethical Theory and Business», 2nd ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1983).

Сетевой серфинг

1. Способны ли вы быть членом команды? Пройдите один из тестов на способность быть членом команды, предлагаемых на перечисленных ниже сайтах. Распечатайте результаты и будьте готовы обсудить их с другими студентами.

<http://www.content.monster.com/tools/quizzes/teamplayer/>

http://www.ayn.ca/modules/employment/2_profile/2g.html

<http://www.hindustantimes.com/nonfram/230701/HTE069.asp>

2. Ваш стиль управления конфликтом. Пройдите тест на определение стиля управления конфликтами. Распечатайте результаты и будьте готовы обсудить, что нового вы узнали из этого упражнения о самом себе и о способах управления конфликтом.

http://www.careerbuilder.com/wl_ga_0012.conflictmanagement.html

http://www.mercer.edu/csil/leaps_resource_files.htm

Критический анализ

Компания *Acme Minerals Extraction Company*

Несколько лет назад на горнодобывающем предприятии *Acme Minerals Extraction Company* в г. Уичито, штат Канзас, была внедрена командная организация труда. Поводом к тому послужили проблемы с психологическим состоянием рабочих завода и производительностью. В *Acme* используются сложнейшие технологии; головой «работали» геологи, геофизики и инженеры, а руками, т. е. непосредственно на добыче, — квалифицированные и полуквалифицированные рабочие. Между этими двумя группами регулярно возникали конфликты, а когда кто-то из инженеров залер группу рабочих в полевом офисе на сорокаградусной жаре, местная пресса и вовсе «раздула скандал». Для разработки программы повыше-

ния производительности и укрепления духа работников завода в Уичито наняли Сюзанну Говард. Предполагается, что в случае успеха программа будет внедрена и на других предприятиях *Асте*.

С. Говард улыбнулась удача: в Уичито ей встретился человек по имени Дональд Петерсон. Он давно работал на предприятии, пользовался огромным уважением со стороны коллег и хотел принять участие еще в одном проекте, желательно сложном и важном, а потом уйти на пенсию. За свою 39-летнюю карьеру Д. Петерсон успел поработать, наверное, на всех должностях в *Асте*, поэтому понимал проблемы обеих сторон — и тех, что работает головой, и тех, кому чаще приходится действовать руками. С. Говард была польщена, когда узнала, что Д. Петерсон согласился возглавить пилотный проект в Уичито. Всего на предприятии существовали три функциональные группы: «производственная», состоявшая из рабочих, занимавшихся эксплуатацией и техническим обслуживанием горнодобывающего оборудования; «подземная» группа, состоящая из инженеров, геологов и геофизиков, определяющих, где и как вести добычу; «наземная» группа инженеров, отвечающих за грубую очистку и транспортировку минералов. С. Говард и Д. Петерсон решили начать с организации коммуникаций между этими группами — проще говоря, наладить диалог и обмен идеями. Так появилась ежемесячная «летучка» — собрание, в котором любой работник может принять участие, высказаться по нерешенным проблемам. На первую такую летучку пришли всего два человека — сами организаторы. Однако постепенно народ заинтересовался, и где-то через шесть месяцев на собраниях уже шла оживленная дискуссия о том, что и как можно улучшить. И улучшение началось.

Далее С. Говард и Д. Петерсон предложили командам «выбирать проблему и самим решать ее» (для краткости — ВПСР). Появились специальные группы, состоящие из представителей всех трех функциональных областей. Они формировались для устранения конкретных недостатков, выявленных на летучках, и распускались вскоре после решения проблемы. ВПСР получили право устранять недостатки без санкции вышестоящего начальства. Было, конечно, несколько сложных моментов: например, инженеры отказались работать рука об руку с «простыми работягами», и наоборот. Однако со временем (и в этом заслуга Д. Петерсона) члены групп начали сближаться, концентрироваться все больше на проблемах и меньше — на междоусобных спорах. В конечном итоге все рабочие предприятия были организованы в постоянные межфункциональные команды, наделенные правом самостоятельно принимать решения и выбирать своих руководителей. Через полтора года предприятие было не узнать. Команды не просто сотрудничали друг с другом; между ними начался процесс социализации. На одной из летучек производственный рабочий в шутку предложил, что «головам» и «рукам» неплохо бы встречаться раз в неделю в неформальной обстановке, дабы покончить со всякими трениями и направить энергию на выполнение работы, а не на споры. Предложение получило поддержку, и вскоре идея материализовалась в виде еженедельной игры в софтбол. Д. Петерсон даже заказал майки с надписью «Головы и Руки». На игры стали приходить зрители, а по завершении обе стороны шли пить пиво в близлежащий бар. Стоит ли говорить, что производительность труда и настроение на предприятии в Уичито резко повысились, а издержки начали снижаться.

Руководство *Асте* было уверено, что опыт Уичито позволит внедрить аналогичную программу на других предприятиях с меньшими финансовыми и временными затратами. Но когда С. Говард и ее помощники попытались реализовать программу на другом техасском предприятии, в г. Лаббок, ничего хорошего у них не вышло. Команда испытывала огромное давление со стороны топ-менеджмента, требовавшего как можно быстрее повысить производительность труда на этом предприятии. Здесь тоже никто не ходил на летучки, а потому посещение сделали обязательным. Но ни идей, ни предложений на них не высказывалось. Несколько ВПСР-команд решили кое-какие важные проблемы, однако ни одна из них не проявила той лояльности и энтузиазма, что наблюдались в Уичито. Кроме того, работники предприятия в Лаббоке отказались не только играть в софтбол, но и вообще участвовать в каких-либо командных играх. В конечном итоге С. Говард удалось таки заманить нескольких рабочих на софтбол, предложив бесплатную еду и пиво. «Если бы в Лаббоке был такой человек, как Дональд Петерсон, все было бы намного проще, — думала С. Говард. — А так к нам нет доверия». Как ни старались С. Говард и ее команда, боевой дух на предприятии продолжал падать, а число конфликтов между разными группами работников даже стало увеличиваться.

Вопросы

1. Какие из рассмотренных в этой главе типов команд упомянуты в анализе?
2. В чем, по-вашему, причина успеха проекта в Уичито и неудачи в Лаббоке?
3. Что можно посоветовать С. Говард и ее помощникам, чтобы изменить настроение работников предприятия в Лаббоке?

Примечания

- ¹ О результатах исследований относительно размеров групп читайте в *М. Е. Shaw*, «Group Dynamics», 3rd ed. (New York, McGraw-Hill, 1981); *G. Manners*, «Another Look at Group Size, Group Problem Solving and Member Consensus», *Academy of Management Journal* 18, 1975, 715–724.
- ² *Stanley E. Seashore*, «Group Cohesiveness in the Industrial Work Group» (Ann Arbor, Mich.: Institute for Social Research, 1954).

История с продолжением

Часть V. Новая эра лидерства в Ford

Лидеры бывают разными. У них может быть разное социальное происхождение, разная культура. Они практикуют разные стили лидерства. Могут быть игроками команды, а могут быть «волками-одиночками». Они могут обладать законной властью, как Билл Форд, а могут применять принуждение, как Ж. Нассер со своей сомнительной системой аттестации. Они часто обладают личной властью, что подтверждается желанием Б. Форда поддерживать хорошие отношения с профсоюзом рабочих. Лидеры могут по-разному видеть будущее одной и той же компании, но все они хотят, чтобы подчиненные, менеджеры и работники разделяли это видение. А еще они ищут способы коммуникации, чтобы донести свое видение до окружающих.

Пребывание Ж. Нассера на посту исполнительного директора *Ford Motor Company* прошло под лозунгом «превратим *Ford* в лидера потребительских автомобильных товаров и услуг». Добиваться своей цели он начал с того, что урезал бюджеты, в том числе и заработную плату, за что и получил прозвище «Жак-нож». Затем он диверсифицировал деятельность *Ford* по всему свету, чем вызвал гримасу недовольства у критиков, посчитавших, что компания слишком далеко отходит от своего основного бизнеса, производства легковых и грузовых автомобилей. Ж. Нассер открыто признавался, что верит в идею команд и открытых коммуникаций. В одном из интервью он сказал: «Выделите своим людям место, где они смогут работать, и обеспечьте им “прикрытие с воздуха”. Я не считаю, что людям нужно говорить [в точности], что им делать. Если начать давать рецепты, получишь очень узкие решения». Ж. Нассер, хотя и сократил много рабочих мест, но, как говорят очевидцы, старался оставлять лучших сотрудников, мотивировал их и продвигал вверх по служебной лестнице. «Наши усилия направлены в основном на то, чтобы растить лидеров в стенах компании, — сказал он. — Мы пытаемся усилить команду. Здесь как в спорте: если прекратить поиск новых игроков, то со временем потеряешь конкурентоспособность. Если взять ту команду, что сформировалась у нас на сегодняшний день, то окажется, что она состоит из людей с совершенно разным прошлым, разным образованием. И это при том, что большинство из них вышли из самой *Ford Motor Company*». Впрочем, Ж. Нассер имел еще и репутацию лидера-тирана, державшего подчиненных в «ежовых рукавицах». К примеру, вокруг себя самого он не стал создавать команду, а оставил в непосредственном подчинении 16 топ-менеджеров.

Б. Форд являет собой совершенно иной тип лидера. Это человек, который равняется не столько на свою именитую семью, сколько на простых рабочих. Его личная власть носит отчасти экспертный характер — он не только «вырос» в бизнес-среде (как и Ж. Нассер), но и подготовлен к руководству компанией, потому как возглавлял ее финансовый комитет и отчасти — референтный. Ему симпатизируют представители всех уровней организации. «На Билла Форда невозможно злиться, — говорит Мартин Макинерней, дилер *Lincoln-Mercury*. — Он такой славный парень!» Б. Форд твердо уверен, что *Ford Motor Company* может — и должна — поддерживать хорошие отношения со всеми своими рабочими и с профсоюзами. Еще он страстный борец за чистоту окружающей среды. По мнению Б. Форда, нет никаких причин, мешающих компании подавать пример экологически чистого автомобильного производства. «Защита внешней среды для меня — дело чести, — говорит он. — Иногда я просыпаюсь от мысли, что отвлекаю компанию на постороннее дело, которое не даст результата... впрочем, чаще я просыпаюсь оттого, что мне кажется, что предпринимаемых усилий недостаточно». Заняв кресло исполнительного директора, Б. Форд начал реформировать каналы коммуникаций в компании. Помимо всего прочего, он формировал команду высших руководителей, которые, как он полностью уверен, хорошо сработаются. «Я рассчитываю, что между нами троицей [Биллом Фордом, Ником Шили и Карлом Рейхардом] будут комфортные взаимоотношения», — предсказывает Б. Форд.

Роль лидера компании досталась Б. Форду уже в то время, когда он стал председателем финансового комитета при Ж. Нассере. Совет директоров компании призывал их обоих объединить усилия, сообща работать на благо компании. В тот

момент Ж. Нассер говорил: «Мы хотели четко распределить роли и ответственность, дабы не вводить организацию в заблуждение». Результатом стало соглашение, по которому главной обязанностью Ж. Нассера стало управление повседневной деятельностью компании, а Б. Форд сконцентрировался на системе менеджмента. Правда, просуществовал этот альянс всего несколько месяцев.

К ноябрю 2001 г. Ж. Нассер ушел с поста главы *Ford*. По одним данным, он подал в отставку, по другим — был уволен. Вероятнее всего, верно и то и другое. Б. Форд, конечно, приложил руку к этой отставке, но отчего же он ждал так долго, ведь при Ж. Нассере дела у компании явно не ладились? «Да, я осознаю свою долю вины», — признает Б. Форд. Скептики пока молчат — ждут, сможет ли новый глава *Ford* найти в себе качества трансформационного лидера, который, по их мнению, сейчас необходим компании. Однако сам Б. Форд определенно видит будущее фирмы не только как высококачественного автопроизводителя, но и как агента изменений. «Я занимаюсь этим ради моих детей и внуков, — объясняет он. — Я хочу, чтобы они гордились тем, что получают [от меня] в наследство. Я не хочу, чтобы кому-либо, будь то мои внуки или внуки любого из наших рабочих, пришлось краснеть за то, что он работает на *Ford Motor Company*. Я хочу, чтобы было как раз наоборот, чтобы они могли оглянуться вокруг и сказать: “Попробуйте-ка сделать то же, что и мы!”»

Вопросы

1. Воспользуйтесь табл. 16.1 и укажите индивидуальные качества, которыми, по вашему мнению, обладают Б. Форд и Ж. Нассер.
2. Считаете ли вы, что Б. Форд и Ж. Нассер умеют эффективно вести коммуникации? Объясните, почему.
3. Как Б. Форду подойти к созданию команд для решения проблем и задач, чтобы помочь организации? Приведите пример такой команды, которая могла бы принести пользу *Ford Motor Company*.

Источники: Alex Taylor, «Car Jacques!», *Fortune* (November 26, 2001), <http://www.fortune.com>; David Booth, «FoMoCo on Firmer Ground with Family Back at Helm», *Financial Times* (November 16, 2001), <http://globalarchive.ft.com>; «Bill Ford Takes the Wheel», *BusinessWeek Online* (November 1, 2001), <http://www.businessweek.com>; Doran Levin, «Bill Ford Jr. Got His Wish, and Has Much to Prove», *Bloomberg.com* (October 31, 2001), <http://quote.bloomberg.com>; «Getting Ford Round the Corner», *Financial Times* (July 30, 2001), <http://news.ft.com>; Mary Connelly, «Where Jacques Nasser Went Wrong», *Automotive News* (October 15, 2001), <http://www.autonews.com>; Jeffrey E. Garten, «The Mind of the C.E.O.», *BusinessWeek Online* (February 5, 2001), <http://www.businessweek.com>; Keith H. Hammonds, «Grassroots Leadership — Ford Motor Company», *Fast Company* (April 2000), <http://www.fastcompany.com>; Alex Taylor, «The Fight at Ford», *Fortune* (April 3, 2000), <http://www.fortune.com>; Betsy Morris, «Idealist on Board», *Fortune* (April 3, 2000), <http://www.fortune.com>.

ЧАСТЬ VI

КОНТРОЛЬ

Человек издавна стремился подчинить себе силы природы. Мы роем каналы, запускаем метеозонды, строим плотины. Плотина выполняет целый ряд функций контролирующего характера: в зависимости от потребностей окружающего региона то задерживает воду, то спускает ее. В целом же плотина служит четырем целям: используется как гидроэлектростанция, увеличивает запасы воды, способствует комфортному отдыху или коммерции в регионе, а также помогает бороться с наводнениями. В организациях менеджеры практикуют разные методы контроля. Все они направлены на то, чтобы товары и услуги имели высокое качество, затраты не выходили за определенные рамки, производственные мощности располагались в наиболее подходящих для этого местах, производительность была высокой, а объемы запасов — оптимальными.

Управление крупной плотиной, такой как плотина Гувера, что построена на р. Колорадо и обеспечивает водой и электроэнергией Калифорнию, Неваду и Аризону, сродни управлению крупной компанией. Инженеры, проектирующие дамбы и управляющие ими, применяют множество методов постоянного мониторинга и контроля. Причем они охватывают не только саму плотину, но и местность выше и ниже по течению реки. У плотин, как и у компании, есть свои клиенты, чьи потребности необходимо удовлетворять. Менеджеры (как дамбы, так и компании) должны обеспечивать обратную связь, следить за финансовым состоянием, контролировать качество товаров и услуг. На многих уровнях этому способствуют информационные технологии: с их помощью менеджеры получают данные, анализируют состояние бюджетов и производства, даже получают рекомендации о том, какие решения принять. Однако пользоваться информационными технологиями следует с оглядкой на миссию и стратегию организации, будь то миссия по водоснабжению миллионов домов и сельскохозяйственных угодий или же простое производство поливочных шлангов, леек и прочего садового инвентаря. То и другое необходимо, чтобы трава была зеленой, а урожай — богатым.

Глава 20

ВАЖНОСТЬ КОНТРОЛЯ

Краткое содержание главы

Сущность контроля

Объект организационного контроля

Упреждающий контроль

Сопутствующий контроль

Контроль с обратной связью

Модель контроля с обратной связью

Этапы контроля с обратной связью

Контроль и бюджетирование

Финансовый контроль

Финансовая отчетность

Финансовый анализ: интерпретация показателей

Изменение философии контроля

Комплексное управление качеством

Методы и приемы TQM

Факторы успеха TQM

Тенденции развития контроля качества и финансового контроля

Международные стандарты качества

Новые системы финансового контроля

Контроль на новом рабочем месте

Открытое управление

Сбалансированная система оценок

Учебные цели

Изучив эту главу, вы получите представление о:

1. Организационном контроле как ключевой функции менеджмента.
2. Различных видах контроля (упреждающий, сопутствующий контроль и контроль с обратной связью).
3. Четырех этапах процесса контроля.
4. Финансовой отчетности, финансовом анализе и бюджетировании как разновидностях управленческого контроля.
5. Бюрократическом и децентрализованном подходах к контролю.
6. Концепции комплексного управления качеством, основных приемах и методах TQM.
7. Новейших тенденциях в финансовом контроле и об их влиянии на организации.

8. Важности открытого менеджмента и сбалансированной системы оценок как способов контроля на новом рабочем месте.

Управленческая проблема

Samaritan Medical Center уже более ста лет оказывает медицинские услуги населению северной части штата Нью-Йорк. Организация объединяет две больницы, дом престарелых и пять региональных семейных поликлиник, в которых работают около 200 практикующих врачей и профессиональных медицинских работников. Новая команда менеджеров столкнулась с кризисом. 14 лет из последних 15 *Samaritan* закончила с убытком, а в этом году задолженность центра увеличилась еще на \$5,6 млн. Хуже того, постоянная «кровопотеря» истощила финансовые резервы, т. е. денег на закупку новых технологий и увеличение заработной платы практически не осталось. Около 300 медсестер и технических специалистов, недовольных сложившейся ситуацией, уставших от бесконечной борьбы за увеличение зарплат и замену устаревшего оборудования, организовали забастовку — отказались выходить на работу, пока не будут исполнены их требования. Новое руководство начало изучать проблемы *Samaritan* и установило, что используемые во многих отделениях стандарты успели пережить уже несколько поколений медработников. В некоторых отделениях вообще не существовало никаких нормативов. Длительность работы персонала и размеры заработной платы не контролировались, и в результате затраты на оплату труда составили более 40% от общего бюджета медицинского центра. Если срочно не принять меры, *Samaritan* грозит банкротство.

Как новым менеджерам Samaritan Medical Center применить системы и стратегии контроля, чтобы повысить экономическую эффективность и спасти организацию от банкротства? Если бы вы были членом команды менеджеров, с чего бы вы посоветовали начать?

Контроль — это важнейшая задача каждого менеджера каждой организации. Менеджеры *Samaritan Medical Center* должны сократить издержки, поднять моральный дух и повысить производительность, а иначе организация не выживет. Другие компании сталкиваются со схожими трудностями: необходимо увеличивать качество обслуживания покупателей, минимизировать сроки поставок товаров в магазины, упрощать процессы обработки онлайн-заказов, совершенствовать процедуры контроля срочной доставки корреспонденции. Контроль, включая контроль над качеством, ставит на повестку дня еще и проблему производительности офисных работников, в том числе устранение узких мест и сокращение ошибок в документации. Кроме того, любой организации необходимы хотя бы базовые системы распределения финансовых ресурсов, развития кадров, анализа финансового состояния и общей прибыльности.

В этой главе рассматриваются основные механизмы контроля в организации. Для начала мы расскажем о самой структуре и целях контроля. Затем речь пойдет о контроле финансовой эффективности, включая анализ бюджетов и прочей финансовой документации. В последующих разделах будут рассмотрены изменения в философии контроля, современный подход к управлению тотальным качеством и новейшие тенденции, такие как сертификация по стандарту ISO 9000, системы эффективной добавленной стоимости, рыночной добавленной стоимости

и калькуляции себестоимости по видам издержек. Завершается глава обзором методов контроля в условиях нового рабочего места: открытого менеджмента и сбалансированной системы оценок.

Сущность контроля

Теплым июньским днем 1999 г. компанию *Coca-Cola* постиг худший за всю ее 113-летнюю историю кризис: сотни европейских потребителей почувствовали себя плохо, выпив «душно пахнущую» колу. Боттлеры из Антверпена (Бельгия) и Дюнкерка (Франция) не соблюдали процедуру контроля качества, и в результате вся компания оказалась под ударом, от которого она до сих пор не смогла полностью оправиться. 14 млн ящиков с «Кока-колой» были отозваны с рынков пяти европейских стран, а поднятый прессой скандал не утихал в течение нескольких месяцев. Отсутствие эффективного контроля может отразиться на благосостоянии организации самым серьезным образом, и вводный рассказ о *Samaritan Medical Center* — лишний тому пример. А взять финансовые проблемы *Chrysler*, возникшие после слияния в 1998 г. с немецкой *Daimler Benz*? Они во многом тоже обусловлены отсутствием адекватных механизмов контроля.

Организационный контроль — это систематический процесс регулирования деятельности организации, обеспечивающий ее соответствие планам, целям и нормативным показателям. Дуглас Шервин в своей ставшей классикой статье о функции контроля пишет: «Сущность контроля заключается в действиях по корректировке деятельности, с тем чтобы та соответствовала заранее определенным стандартам. Всякий контроль основан на имеющейся у менеджеров информации». Таким образом, для эффективного контроля над организацией необходимы информация о стандартах (нормативных показателях) деятельности и фактических показателях, а также действия по исправлению любых отклонений от нормы. Менеджеры должны определить, какая информация важна, как ее собирать (и как делиться ею с работниками), как они могут и должны реагировать на нее. Наличие корректных данных крайне важно в контроле. Менеджеры обязаны определить, какие стандарты, способы оценки и показатели требуются для эффективного мониторинга и контроля в организации, и внедрить системы сбора данных сведений. Например, в баскетбольной команде «Portland Trail Blazers» в качестве одного из главных показателей используется количество проданных абонементов, что снижает зависимость организации от продаж билетов на матчи (последняя сопряжена с большими трудозатратами). В настоящее время одной из острейших проблем многих менеджеров является поиск подходящих показателей для оценки эффективности э-коммерции (см. вставку «Из первых уст»).

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ ПОКАЗАТЕЛИ ДЛЯ Э-КОММЕРЦИИ

Как э-коммерческой организации узнать, насколько эффективен ее web-сайт? Узнать, сколько человек посещают сайт и сколько страниц они при этом просматривают, нетрудно. Но это лишь первый шаг в определении того, насколько сайт эффективен в достижении целей организации. Менеджеры от э-коммерции пытаются найти показатели, с помощью которых можно было бы оценивать деятельность организации и сравнивать ее с другими. Разные компании подходят к таким оценкам по-разному, однако уже появляются первые общие для всех показатели:

- **Охват.** Под этим понимается число потенциальных покупателей или процент от аудитории, которых может охватить web-сайт. Многие компании в качестве главного показателя эффективности по-прежнему используют *число попаданий* («хитов»). Этот параметр тоже эволюционирует. Регулярных посетителей сайта называют «*визуалами*», а число *уникальных посетителей* показывает, сколько у сайта недублирующихся пользователей.
- **Притягательность.** Данный показатель становится одним из самых главных в э-коммерции, так как показывает, каким вниманием пользуется web-сайт. Рассчитывается он может по формуле:

$$\text{Притягательность} = \text{Общий охват} \times \text{Частота} \times \text{Длительность.}$$

Таким образом, притягательность учитывает общую аудиторию потенциальных покупателей, частоту, с которой они обращаются на сайт, и время, которое они проводят на сайте.

- **Конверсия.** Конверсия — это момент, когда пользователь совершает покупку, записывается на участие в семинаре, подписывается на участие в рассылке и т. д., в зависимости от того, что предлагает web-сайт. Затраты на конверсию — один из критически важных показателей, который обязательно нужно контролировать. Он показывает менеджерам, сколько денег они тратят на то, чтобы убедить одного пользователя совершить покупку. Можно также отслеживать уровень конверсии — отношение покупателей к посетителям — и средний размер заказа.
- **Ретенция.** Любая компания хочет, чтобы ее товары покупали снова и снова. Поэтому важно контролировать ретенцию, или уровень удержания покупателей. Например, сайт онлайн-новых аукционов *eBay* имеет высокий уровень ретенции, так как одни и те же люди возвращаются на сайт, чтобы купить/продать тот или иной товар.

В э-коммерции существуют и другие показатели. Постепенно у менеджеров таких организаций появляются новые инструменты оценки и контроля. Например, новейшие механизмы информационных хранилищ и поиска данных допускают использование перекрестных ссылок на данные в разных единицах измерения, что позволяет менеджерам сайта получить более широкую и четкую картину поведения посетителей. Это, в свою очередь, дает возможность снизить затраты и максимизировать эффективность.

Источники: Jim Sterne, «Making Metrics Count», Business2.com (April 3, 2001), 72; Matt Cutter, «Metrics: How to Measure Stickiness», Business2.com (March 20, 2001), 134; Ramin Jaleshgari, «The End of the Hit Parade», CIO (May 15, 2001), 183–190; Thomas H. Davenport, «Sticky Business», CIO (February 1, 2000), 58–60.

Объект организационного контроля

Целесообразно сконцентрировать внимание менеджмента на предварительных, основных или заключительных этапах деятельности организации. Так, у автомобильного дилера тщательный осмотр новых автомобилей и внимательный подбор сотрудников являются формами предпродажного контроля. Наблюдение за действиями сотрудников при общении с покупателями можно рассматривать как контроль во время продажи. Подсчет числа проданных в течение месяца автомобилей или количества телефонных звонков покупателям с целью подтверждения их удовлетворения совершенными покупками является частью послепродажного контроля. Эти три типа контрольных мероприятий формально называют *упреждающим контролем, сопутствующим контролем и контролем с обратной связью* (рис. 20.1).

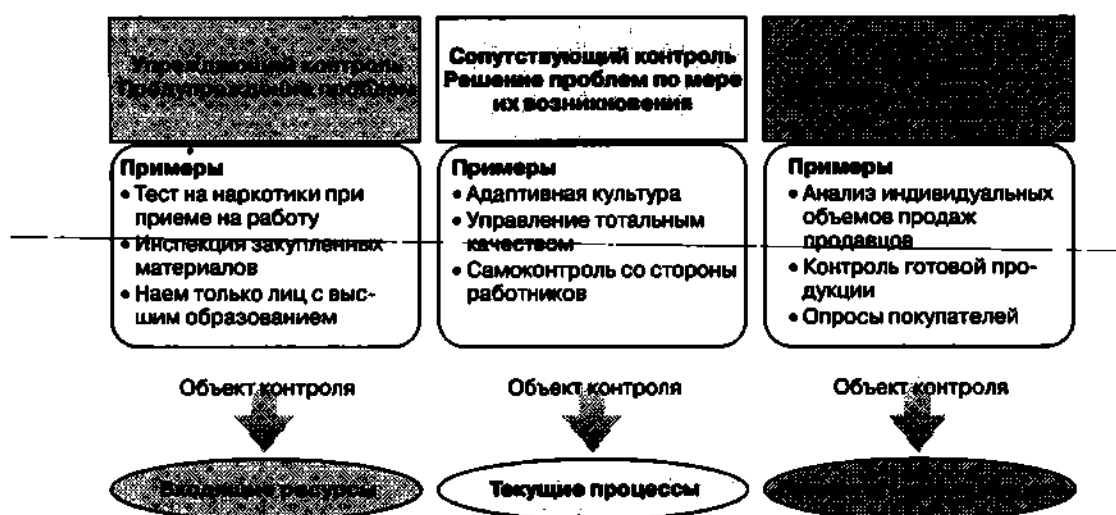


Рис. 20.1. Объект организационного контроля

Упреждающий контроль

Контроль, направленный на выявление и предотвращение отклонений прежде, чем они могут возникнуть, называется **упреждающим контролем**. Иногда его называют *предварительным*, или *превентивным*, контролем, цель которого состоит в проверке качества входящих потоков ресурсов — человеческих, материальных и финансовых. Цель упреждающего контроля состоит в том, чтобы гарантировать такое качество входящих ресурсов, чтобы у организации не возникло проблем при выполнении стоящих перед ней задач.

Упреждающий контроль можно проиллюстрировать на примере подбора и найма новых работников. Организации стремятся повышать вероятность того, что их будущие работники будут соответствовать требованиям. Для этого в процессе найма организация пытается определить навыки, квалификацию кандидата. С этой целью могут использоваться различные тесты и другие способы отбора. Многие организации проверяют кандидатов и работников на употребление наркотиков, дабы определить их способность работать не только эффективно, но и безопасно. Еще один тип упреждающего контроля — идентификация и управление рисками. Банки, например, прежде чем предоставить крупный кредит, требуют множество разных документов. Крупные бухгалтерские и аудиторские фирмы тем и полезны для своих клиентов, что не только оценивают полученные ими финансовые результаты, но и помогают установить риски, которым те сознательно или неосознанно подвергаются.

Сопутствующий контроль

Контроль, который состоит в мониторинге текущей деятельности сотрудников организации и направлен на проверку соблюдения ими принятых стандартов, называется **сопутствующим контролем**. Сопутствующий контроль призван оценивать текущую деятельность. В его основе лежат нормативные показатели, а так-

же правила и руководящие положения по выполнению рабочих задач и поведению сотрудников.

Например, на многих производственных предприятиях существуют устройства, контролирующие, соответствует ли выпускаемая продукция стандартам качества. Работники следят за их показаниями; если в какой-то точке происходит отклонение, сотрудники вносят корректировки сами или сообщают о возникновении проблемы тем, кто отвечает за участок. С развитием технологий сопутствующий контроль начинает применяться и в сфере услуг. Например, в магазинах *Beall's*, *Sunglass Hut* и *Saks* применяется специальное программное обеспечение, контролирующее все операции с кассовыми аппаратами. Цель — предотвратить воровство со стороны работников. Компании-грузоперевозчики, например *Schneider National* и *Covenant*, с помощью компьютеров отслеживают местонахождение своих автомобилей и статус заказов.

Другие формы сопутствующего контроля связаны с воздействием организации на работников. На поведение людей влияют культурные нормы и ценности организации, равно как и нормы коллег по работе или команды. Сопутствующий контроль включает и самоконтроль, когда сотрудник, руководствуясь собственными принципами, сам следит за своим поведением.

Контроль с обратной связью

Контроль с обратной связью (*контроль после действия, контроль по результатам*) фокусируется на результатах деятельности организации, в частности на качестве готовых товаров и услуг. Пример — интенсивная проверка готовой продукции (холодильников) на заводах *General Electric*. В штате Кентукки работники администрации системы среднего образования проводят контроль с обратной связью, ежегодно оценивая результаты деятельности каждой школы. В качестве контрольных показателей используются оценки учеников за контрольные работы, посещаемость и число отчисляемых учеников. Школы с наилучшими показателями получают от властей штата награды, а в учебные заведения, показатели которых снижаются, направляются консультанты.

Помимо собственно производства товаров и оказания услуг компании должны получать прибыль — даже некоммерческие организации должны эффективно выполнять свою миссию. По этой причине контроль с обратной связью часто связан с финансовой оценкой деятельности. Разновидностью такого контроля можно считать, например, бюджетирование: менеджеры следят, укладываются ли они в бюджетные рамки, и в случае необходимости вносят поправки.

Модель контроля с обратной связью

Без обратной связи не обходится ни одна продуманная система контроля. В этом разделе мы сначала расскажем об основных этапах контроля с обратной связью, а затем рассмотрим его на примере бюджетирования.

Этапы контроля с обратной связью

Системы контроля включают четыре ключевых этапа, представленные на рис. 20.2: установление нормативов, измерение результатов, сравнение результатов с нормативами и осуществление необходимых корректирующих действий.



Рис. 20.2. Этапы процесса контроля

Установление нормативных показателей. В рамках общего стратегического плана менеджеры ставят перед отделами конкретные цели в форме конкретных стандартов, или *нормативных показателей*, по которым сверяется деятельность организации. Такие стандарты могут включать в себя «уменьшение брака с 15% до 3%», «увеличение корпоративной прибыли на инвестиции до 7%» или «снижение числа несчастных случаев до одного на каждые 100 тыс. рабочих часов».

Задача менеджеров — определить, что и как будет оцениваться. Если за соблюдение нормативных показателей работники будут получать вознаграждение, то нормативы должны соответствовать действиям, представляющим весомый вклад в реализацию стратегии фирмы. Стандарты должны формулироваться предельно четко и точно, чтобы и менеджеры, и простые работники могли определить, соответствует ли их работа намеченному плану.

Измерение фактических результатов. В большинстве организаций периодически (ежедневно, еженедельно, ежемесячно) составляются формальные отчеты о результатах количественных измерений. Данные оценки должны сравниваться с нормативами, установленными на первом этапе процесса контроля. Например, если целью является увеличение объема продаж, у организации должны быть средства сбора данных о реализации и соответствующий механизм отчетности. Определив «измерительные инструменты», менеджеры должны регулярно следить за их «показаниями».

В большинстве компаний менеджеры не полагаются исключительно на количественные показатели. Их интересуют и успехи в продвижении к таким целям, как повышение степени участия сотрудников в управлении и обучение. Менеджеры должны лично убедиться, что работники участвуют в принятии решений, имеют возможность для повышения квалификации и обмена опытом.

Сравнение результатов с нормативными показателями. Третий этап контроля состоит в детальном сравнении фактических результатов деятельности и нормативных показателей. Изучая компьютерные распечатки или посещая производственный цех, менеджеры определяют, насколько фактические результаты соответствуют (отстают, превышают) нормативам. Обычно отчеты составляются таким образом, чтобы упростить данное сравнение. В них одновременно указываются и нормативные показатели за отчетный период, и фактические, а также вычисляются отклонения, т. е. разница между каждой парой показателей. Именно по отклонениям менеджеры и определяют проблемы, требующие наибольшего внимания.

В тех случаях, когда полученные результаты не соответствуют нормативным показателям, следует помнить, что далеко не всегда их сравнение дается легко. Возможно, для выявления причин возникновения проблем менеджерам придется «копнуть поглубже». Если нормативный показатель предусматривал увеличение числа сделок на 10%, а торговому представителю удалось «выйти» на 8%, в чем состоит причина невыполнения задания? Возможно, несколько потенциальных клиентов в его регионе были вынуждены «свернуть» бизнес или возросла активность конкурентов. Не исключено, что торговому представителю просто недостает навыков заключения сделок. Менеджеры должны тщательно анализировать подобные отклонения, что позволяет им осознать всю совокупность определяющих результаты факторов. Эффективный контроль со стороны менеджмента предполагает не только объективный анализ данных о достигнутых результатах, но и субъективные оценки, а также обсуждение возникших проблем с сотрудниками организации.

Корректирующее действие. Также менеджеры определяют, требуются ли изменения, и если да, то какие. Традиционный подход к контролю (сверху вниз) предполагает, что для внесения необходимых изменений менеджеры используют официальные властные полномочия: побуждают сотрудников к более интенсивному труду, изменяют технологические процессы или увольняют работников. Напротив, современный подход, предполагающий участие работников в управлении, требует от менеджмента определить корректирующие действия совместно с сотрудниками.

В некоторых случаях в коррективах нуждаются сами нормативные показатели. Если отделам организации в течение длительного времени не удастся достичь поставленных целей (либо нормативы постоянно превышаются), менеджеры могут прийти к заключению о том, что установленные ориентиры непомерно высоки или, наоборот, занижены. Точно так же при изменении влияющих на результаты деятельности организации ситуационных факторов может потребоваться переход от действующих стандартов к более реалистичным, обеспечивающим позитивную мотивацию сотрудников показателям.

Возможно, при достижении (превышении) сотрудниками целевых показателей менеджмент примет решение о необходимости позитивного подкрепления. Перевыполнивший плановое задание отдел может быть премирован, менеджеры могут торжественно поздравить сотрудников с хорошо выполненной работой. Игнорирование менеджментом организации отделов, добившихся высоких показателей, даже если они заняты корректирующими действиями в других ее частях, недопу-

стимо. В качестве иллюстрации к модели контроля с обратной связью рассмотрим британскую компанию *TNT* (экспресс-доставка почтовых отправок и логистические услуги).

КОМПАНИЯ *TNT UK*

[HTTP://WWW.TNT.COM](http://www.tnt.com)

Компьютеризированная система управленческого контроля компании *TNT UK* отслеживает показатели деятельности так часто и настолько подробно, что любой менеджер в любой момент времени находится в курсе существующих проблем и каждый работник обладает необходимой информацией для того, чтобы их исправить. Менеджеры *TNT* ежегодно устанавливают цели деятельности и четко определяют понятие качества сервиса в каждом аспекте бизнеса. Работникам даются детальные инструкции в отношении необходимых усовершенствований.

Одним из важнейших показателей является удовлетворение покупателей. Большинство занимающихся доставкой фирм, оценивая этот показатель, следит лишь за тем, чтобы посылки доставлялись адресатам вовремя, — предполагается, что это и обеспечивает удовлетворение клиента. Но только не *TNT*. Здесь контролируется каждый аспект сервиса. В проводимом дважды в год опросе 4000 случайно отобранных покупателей просят оценить ключевые характеристики доставки — своевременность, стоимость, профессионализм персонала, ассортимент услуг и т. д. — по степени важности и качеству исполнения. Полученные оценки сравниваются с нормативами.

Стандарты высоки, но работников *TNT* это не пугает: у них достаточно энергии для того, чтобы достигать поставленных целей. В какой-то мере это объясняется тем, что менеджеры не только следят за показателями, но и не забывают об удовлетворении рядовых сотрудников. Например, Алан Джонс, главный менеджер *TNT UK*, может поздравить хорошо работающего водителя фургона, позвонив тому по телефону или отправив личную записку. Ну а неэффективная работа влечет за собой не выговор, а... другую записку, обращенную ко всей команде и призывающую ее не падать духом, обратиться к менеджерам за помощью. Если бы не компьютерная система контроля, как говорит А. Джонс, о подобном качестве обратной связи с работниками не было бы и речи.

Контроль и бюджетирование

Бюджеты — одно из основных средств управленческого контроля. Данный вид контроля включает постановку целей по затратам организации, мониторинг результатов и сравнение их с бюджетом, а также осуществление необходимых изменений. Бюджет как инструмент контроля — это отчет с указанием плановых и фактических показателей статей (денежных средств, активов, сырья и материалов, заработной платы и т. д.). Кроме того, в бюджетах обычно указываются отклонения между намеченными и фактическими суммами расходов по каждой статье.

Бюджет составляется для каждого подразделения или отдела организации. Размер отделения не играет никакой роли, главное, что отделение выполняет собственный проект, программу или функцию. Основным объектом анализа в системе бюджетного контроля является центр ответственности. Центр ответственности определяется как отдел или иная структурная единица организации, возглавляемая отвечающим за ее деятельность менеджером. К примеру, три штатных сотрудника регионального отдела продаж холодильников *General Electric* — такой

же центр ответственности, как отдел контроля качества, отдел маркетинга или весь завод. Руководитель каждой подобной единицы несет ответственность за исполнение ее бюджета. Топ-менеджеры составляют бюджеты для всей компании, а менеджеры среднего звена обычно работают с бюджетами своих отделов или подразделений. Как правило, это такие бюджеты, как бюджет затрат, бюджет доходов, бюджет денежных средств и бюджет капитальных вложений.

Бюджет затрат. В бюджете затрат отражаются ожидаемые и фактические расходы каждого центра ответственности и организации в целом. Это могут быть все типы затрат или какая-то отдельная категория, скажем затраты на материалы или НИР. Если фактические затраты превосходят заложенные в бюджете, менеджеры должны определить, где возникла проблема, и, если необходимо, осуществить корректирующее действие. Фактические затраты могут превышать плановые из-за неэффективности, или потому, что объем продаж растет быстрее, чем ожидалось. И наоборот, малые издержки могут говорить об исключительно высокой эффективности или о невыполнении некоторых других нормативов, например в отношении объема продаж или качества обслуживания. В любом случае, бюджет затрат сигнализирует о необходимости дальнейшего расследования, но ни в коем случае не заменяет его.

Бюджет доходов. В бюджете доходов отражаются прогнозируемые и фактические денежные поступления. В общем случае отставание фактических доходов от запланированных говорит о необходимости изучения проблемы — быть может, поток денежных средств можно увеличить. И наоборот, превышение фактических поступлений над плановыми требует, чтобы организация нашла ресурсы, необходимые для удовлетворения повышенного спроса на ее продукцию. Установив отклонение, менеджеры разрабатывают планы корректирующих действий.

Бюджет денежных средств. В бюджете денежных средств оцениваются ежедневный или еженедельный приход и расход денег. Таким образом организация следит за тем, чтобы денежные средства позволяли ей выполнять взятые на себя обязательства. Бюджет показывает уровень поступающих в организацию денежных потоков и направления расходования средств. Если он показывает, что фирма располагает большими, чем необходимо для удовлетворения краткосрочных нужд, средствами, компания может инвестировать излишек и получать доход в форме процентов. Если же бюджет денежных средств показывает необходимость выплаты в конце недели \$20 тыс. в форме заработной платы, а на расчетном счете — всего \$10 тыс., организации следует позаботиться о получении кредита.

Бюджет капитала. Бюджет капитала определяет плановые инвестиции в основные фонды (здания, производственное оборудование, комплексные информационные системы). Капитальные вложения не только оказывают большое влияние на будущие расходы; это инвестиции, призванные увеличивать прибыль. Таким образом, в бюджете должно учитываться влияние капвложений на денежный поток и прибыльность. Контроль в этой сфере предполагает мониторинг не только самой величины капиталовложений, но и получаемых от них доходов. Менеджеры должны определять, имеет ли смысл продолжать инвестировать средства в те или иные проекты, а также правильны ли принятые ими решения о капитальных вложениях. Некоторые компании, в числе которых *Boeing*, *Merck*, *Shell*, *United Technologies* и *Whirlpool*, проводят оценку капитальных проектов на

нескольких стадиях их реализации, дабы определить, не отклоняются ли те от стратегии организации.

Бюджетирование — важная составляющая планирования и контроля в организации. Многие компании традиционно привержены **нисходящему бюджетированию**, когда менеджеры среднего и нижнего звена просто информируются о распределении средств в соответствии с решениями высшего руководства. Исходя из этих решений они составляют бюджеты своих отделов. Бюджетирование **«сверху вниз»** обладает определенными преимуществами, однако все более активное делегирование власти, привлечение работников к участию в управлении и обучение говорят в пользу **восходящего бюджетирования**. Этот процесс, когда менеджеры нижних уровней прогнозируют ресурсные потребности своих отделов и передают бюджеты высшему руководству для утверждения, применяется во все большем числе организаций.

Финансовый контроль

Менеджеры любой организации должны следить за финансовым состоянием фирмы. Данный контроль не только показывает, насколько прочно финансовое положение компании, но и может служить индикатором других типов проблем. Например, уменьшение выручки от реализации может сигнализировать о проблемах с продукцией, сервисом или эффективностью торгового персонала.

Финансовая отчетность

Финансовые отчеты содержат информацию, позволяющую осуществлять финансовый контроль деятельности организации. Два основных вида отчетов — это бухгалтерский баланс компании и отчет о доходах и расходах.

Баланс показывает состояние активов и пассивов организации на определенный момент времени. Пример баланса представлен в табл. 20.1. Баланс содержит информацию об активах, пассивах и собственном капитале компании. **Активы** — это то, чем владеет организация. Они включают **оборотные средства** (активы, которые могут быть переведены в денежную форму в течение короткого периода) и **основные средства** (такие активы, как здания и оборудование, существование которых долгосрочно по самой их природе). **Пассивы** — это долги фирмы. Они включают **краткосрочную задолженность** (обязательства, которые должны быть оплачены компанией в ближайшем будущем) и **долгосрочную задолженность** (обязательства, которые будут исполняться в течение длительного периода). **Собственный капитал** — это разность между активами и пассивами. Он представляет собой чистую стоимость компании в виде акционерного капитала и нераспределенной прибыли.

В отчете о доходах и расходах суммируются финансовые результаты компании за определенный промежуток времени, обычно за один год. Пример отчета о доходах и расходах представлен в табл. 20.2. Чтобы видеть, соблюдается ли план по объемам торгового оборота и прибыли в течение года, некоторые фирмы составляют отчет каждые три месяца. Отчет о доходах и расходах показывает доходы, поступающие в организацию из всех источников, и все издержки, включая себестоимость реализованной продукции, выплаты процентов, налоги и амортизационные отчисления. Итоговая строка отчета показывает чистый результат — прибыль или убыток — за данный период.

Таблица 20.1
Бухгалтерский баланс

Активы, \$		Пассивы и собственный капитал, \$	
<i>Оборотные средства:</i>		<i>Краткосрочная задолженность:</i>	
Денжные средства	25000	Кредиторская задолженность	200000
Дебиторская задолженность	75000	Начисленные расходы	20000
Запасы	<u>500000</u>	Кредиторская задолженность по налогу на прибыль	<u>30000</u>
Итого оборотные средства	600000	Итого краткосрочная задолженность	250000
<i>Основные средства:</i>		<i>Долгосрочная задолженность:</i>	
Земля	250000	Закладные к оплате	350000
Здания и сооружения	1000000	Облигации в обращении	<u>250000</u>
Минус амортизационные отчисления	200000	Итого долгосрочная задолженность	600000
Итого основные средства	<u>1050000</u>	<i>Собственный капитал:</i>	
		Обыкновенные акции	540000
		Нераспределенная прибыль	260000
		Итого собственный капитал	<u>800000</u>
Итого активы	<u>1650000</u>	Итого пассивы и чистая стоимость	<u>1650000</u>

Использование отчета о финансовых результатах подчиняется описанной в предыдущем разделе модели контроля, т. е. начинается с постановки целей, за которой следует оценка фактически достигнутых показателей и осуществляются корректирующие действия.

Финансовый анализ: интерпретация показателей

Менеджеры должны уметь «читать» финансовую отчетность, сравнивать показатели эффективности с прежними результатами организации или отраслевыми стандартами. Такие сравнения показывают, совершенствует ли организация свою работу, повышается ли ее конкурентоспособность по сравнению с другими фирмами в отрасли. Объектом финансового анализа являются различные коэффициенты, отражающие взаимосвязь различных показателей деятельности, таких как прибыль и активы, выручка, объем запасов. Любой коэффициент — величина

Таблица 20.2
Отчет о доходах и расходах

Валовая выручка от реализации	3100000	
Минус возврат проданных товаров	<u>200000</u>	
Нетто-реализация		2900000
Минус издержки и себестоимость реализованной продукции:		
Себестоимость реализованной продукции	2110000	
Износ	60000	
Сбытовые расходы	200000	
Административные расходы	90000	<u>2460000</u>
Прибыль от основной деятельности		440000
Прочие доходы		<u>20000</u>
Валовая прибыль		460000
Минус расходы по выплате процентов	<u>80000</u>	
Налогооблагаемая прибыль		<u>380000</u>
Минус налоги	<u>165000</u>	
Чистая прибыль		<u>215000</u>

дробная. Некоторые финансовые коэффициенты приведены в табл. 20.3. Они характеризуют ликвидность, активность, прибыльность и левередж организации. Это наиболее распространенные коэффициенты; на практике применяются и многие другие. Менеджеры сами решают, какие взаимозависимости наиболее важны для их предприятия, и выбирают соответствующие коэффициенты.

Коэффициенты ликвидности. Коэффициент ликвидности отражает способность компании выполнять текущие долговые обязательства. Например, коэф-

Таблица 20.3
Наиболее распространенные финансовые коэффициенты

Коэффициенты ликвидности	
Коэффициент покрытия	Оборотные средства / Краткосрочная кредиторская задолженность
Коэффициенты активности	
Коэффициент оборачиваемости материальных запасов	Общая выручка от реализации / Средний объем материальных запасов
Коэффициент конверсии	Число заказов / Число обращений
Коэффициенты рентабельности	
Рентабельность продаж	Чистая прибыль / Выручка от реализации
Валовая маржа прибыли	Валовая прибыль / Выручка от реализации
Коэффициент фондоотдачи	Чистая прибыль / Общая стоимость активов
Коэффициенты левереджа	
Коэффициент платежеспособности	Общая сумма задолженности / Общая стоимость активов

коэффициент покрытия (отношение оборотных средств к краткосрочной кредиторской задолженности, его же называют собственно коэффициентом ликвидности) показывает, позволяют ли ликвидные активы организации (при превращении их в денежные средства) в случае необходимости покрыть ее долги. Так, если в гипотетической компании *Oceanographics* оборотные средства составляют \$600 тыс., а краткосрочная кредиторская задолженность — \$250 тыс., то коэффициент ликвидности равен 2,4 (т. е. компания может 2,4 раза покрыть свою текущую задолженность). Данное значение считается удовлетворительной гарантией безопасности.

Коэффициенты активности. Коэффициент активности измеряет достигнутые фирмой результаты по различным направлениям ее хозяйственной деятельности. Например, **коэффициент оборачиваемости материальных запасов** рассчитывается посредством отнесения общей выручки от реализации к показателю среднего за период объема материальных запасов (показывает, как много раз оборачиваются, т. е. используются, запасы для достижения полученного объема продаж). Если запасы компании «малоподвижны», она выбрасывает деньги на ветер. Компания *Dell Computer* добилась стратегического преимущества как раз за счет того, что сумела минимизировать стоимость товарно-материальных запасов. *Dell* производит компьютеры на заказ и использует четырехдневный запас комплектующих. Если поделить большую выручку от реализации за год на небольшой средний объем запасов, получится очень высокая оборачиваемость. Другой коэффициент активности — **коэффициент конверсии**. Он равен отношению числа заказов на покупку продукции компании к числу обращений покупателей. Этот коэффициент показывает, насколько эффективно компания обращает «просто интересующихся» клиентов в реальных покупателей.

Коэффициенты рентабельности. Данная группа коэффициентов используется для анализа прибылей компании. Коэффициенты рентабельности относят прибыли к их источникам, например к выручке от реализации или к активам. Одним из важнейших коэффициентов является **рентабельность продаж**, определяемая как отношение чистой прибыли к общей выручке от реализации. Аналогичным образом определяется **валовая маржа прибыли**: валовая (налогооблагаемая) прибыль делится на общую выручку. Во вставке «Лидерство онлайн» рассказывается о двух онлайн-торговцах: британской *Tesco.com* и американской *Webvan*. Первая компания процветает, а вторая обанкротилась, и все потому, что менеджеры *Tesco* не ставили «рост превыше прибыли», как многие ранние э-компании, а ориентировались на прибыльность.

ЛИДЕРСТВО ОНЛАЙН

TESCO.COM

Tesco — ведущая сеть супермаркетов в Великобритании. При создании подразделения электронной торговли главным для менеджеров было обеспечение прибыльности нового предприятия. С самого начала оно попало под строгий финансовый контроль. Надо сказать, что развитие э-коммерческого направления шло постепенно, на базе существующих магазинов. Менеджеры несколько лет совершенствовали модель электронной торговли, и все это время внимательнейшим образом следили за состоянием различных коэффициентов. Как знать, возможно, именно поэтому *Tesco* сегодня является самым крупным и самым прибыльным онлайн-торговцем продуктами питания в мире.

Идея создания электронной версии известной еще с 1950-х гг. системы доставки продуктов на дом на первый взгляд проста, однако для многих компаний (например, для американской *Webvan*) скрывающиеся за этой простотой детали оказались неподъемными. *Webvan* создавала интернет-бизнес с нуля, что потребовало огромных инвестиций в строительство зданий и инфраструктуру. Кроме того, руководство *Webvan* слишком много внимания уделяло увеличению темпов роста и слишком мало — финансовому контролю. В таблице для сравнения представлены упрощенные отчеты о доходах и расходах *Tesco.com* и *Webvan*.

	<i>Tesco.com</i>	<i>Webvan</i>
Средний объем покупки	\$123,25	\$114,0
Минус:		
Себестоимость продукции	\$85,66	\$83,00
Прочие издержки магазина	\$15,16	—
Маркетинговые и административные расходы	\$5,67	\$133,04
Расходы на упаковку и доставку	\$17,80	\$30,00
Плюс:		
Стоимость доставки	\$7,25	—
Чистая прибыль (убыток)	\$6,21	(\$132,04)

У *Tesco.com* изначально было преимущество: магазин создавался как часть большого торгового предприятия. Это позволило использовать известную торговую марку, существующие связи с поставщиками, рекламу, базу данных покупателей. Вначале *Tesco* предлагала доставку продуктов из одного-единственного магазина. Постепенно онлайн-служба охватывала все новые и новые «торговые точки». *Webvan* хотела добиться всего и сразу: перед компанией стояла цель за три года выйти на 24 рынка США. Для этого было построено два десятка автоматизированных распределительных центров (стоимостью около \$35 млн каждый). Дела у *Webvan* не заладились уже после возведения трех складов. В июле 2001 г. *Webvan* была признана банкротом. У компании не было ни связей с поставщиками, ни лояльных покупателей, поэтому постоянные расходы быстро «поглотили» доходы от продаж. *Tesco.com*, напротив, ничего не строила. Заказанная продукция забиралась прямо с прилавков существующих супермаркетов. Это позволило удерживать начальные издержки на низком уровне: за первые четыре года работы онлайн-подразделения на него было потрачено всего лишь \$58 млн. Обратите внимание на маркетинговые и административные расходы в расчете на одну покупку: у *Tesco.com* они составляют всего \$5,67, а у *Webvan* — \$133,04.

Жесткий контроль текущих расходов, проверка и перепроверка всех формул в модели задали правильное направление развития компании. Постепенно онлайн-покупку/доставку стали предлагать более трети из 690 британских супермаркетов *Tesco*. Данные магазины охватывают 91% населения Великобритании. По прогнозам, в 2004 г. выручка от реализации должна составить \$2,2 млрд, чистая прибыль — около \$200 млн.

Источник: Andy Reinhardt, «Tesco Bets Small — and Wins Big», *Business Week e.biz* (October 1, 2001), EB26–EB32.

Еще одна характеристика прибыльности — коэффициент фондоотдачи, показывающий (в процентах), какую прибыль компания получает от своих активов.

Коэффициент фондоотдачи вычисляется как отношение чистой прибыли к общей стоимости активов компании. Это полезный критерий для сравнения прибыльности компании с другими возможностями капиталовложений. Говоря простым языком, использование активов должно приносить компании больше прибыли, чем та же сумма денег, положенная под проценты в банк. В компании *Caterpillar Inc.* (производство строительного и горнодобывающего оборудования) коэффициент фондоотдачи является главным критерием эффективности. Нормы фондоотдачи установлены для каждого вида бизнеса, а отклонения от них показывают, насколько эффективно работает то или иное подразделение, полностью ли оно использует свои активы. С момента внедрения нормы фондоотдачи прибыльность *Caterpillar* измеряется двузначными числами.

Коэффициенты лeverеджа. Лeverеджем («рычагом») называют финансирование деятельности за счет заемных средств. Используя так называемый «эффект рычага», компания может получать от своих активов больше дохода, чем те приносили бы, не занимая компания средства. Однако слишком активное заимствование опасно тем, что компания может оказаться не в состоянии покрыть кредиторскую задолженность. По этой причине менеджеры должны контролировать коэффициент платежеспособности, равный общей сумме задолженности, деленной на общую стоимость активов, и не выходить за рамки приемлемой величины. Если коэффициент платежеспособности компании выше 1, заимодавцы могут считать ее рискованным вариантом для вложения капитала.

Изменение философии контроля

Во многих современных организациях менеджеры подходят к контролю уже не так, как раньше. Вслед за повышенным участием работников в управлении и наделением их властными полномочиями многие компании отказываются от традиционного *бюрократического* контроля и переходят на контроль *децентрализованный*. Бюрократический и децентрализованный виды контроля представляют разные философии корпоративной культуры, о чем говорилось в гл. 3. В большинстве организаций прослеживаются определенные аспекты и того, и другого контроля, но многие менеджеры делают акцент на каком-то одном из них (в зависимости от корпоративной культуры и собственных предпочтений относительно методов контроля).

Под **бюрократическим контролем** понимается широкомасштабное использование правил, предписываемой политики, иерархии власти, письменной документации, системы оплаты труда и других официальных механизмов воздействия на поведение сотрудников организации и оценку достигнутых результатов.¹ **Децентрализованный контроль**, напротив, основывается на культурных ценностях, традициях, общих воззрениях и доверии, способствующих формированию приверженности организационным целям. Менеджеры исходят из предположения о том, что работникам можно доверять и что они могут работать эффективно и в отсутствие многочисленных правил и пристального наблюдения.

Характеристики бюрократических и децентрализованных методов контроля сопоставлены в табл. 20.4. При бюрократическом контроле поведение работников строго определяется правилами, политикой и прочими предписаниями. Контроль основывается на централизации власти, формальной иерархии подчинения и пер-

Таблица 20.4

Бюрократические и децентрализованные методы контроля

Бюрократический контроль	Децентрализованный контроль
Широкое использование детальных правил и предписаний; формальные системы контроля	Ограниченное использование правил; основан на ценностях, отборе и социализации сотрудников
Полномочия сосредоточены «наверху», формальная иерархия, должностная власть, инспекторы контроля качества	Гибкое распределение полномочий, плоская структура, экспертная власть, качество контролируют все
В должностных инструкциях описываются задачи; количественные нормативы задают минимальную производительность труда	В должностных инструкциях описываются результаты; основное внимание уделяется целям, которые необходимо достичь
Преобладают внешние выгоды (зарплата, льготы, статус)	Внешние и внутренние выгоды (значимая работа, возможности для роста)
Вознаграждение — за выполнение индивидуальных нормативов	Вознаграждение — индивидуальное и групповое; равенство сотрудников является приоритетом
Участие работников ограничено и формализовано (например в виде подачи жалоб)	Всестороннее участие работников, в том числе в контроле качества, разработке систем и управлении организацией
Жесткая организационная культура; недоверие к культурным нормам как к средству контроля	Культура адаптивная, средство объединения индивидуальных, командных и организационных целей, что в целом способствует большему контролю

Источник: Richard E. Walton, «From Control To Commitment in the Workplace», *Harvard Business Review*, March–April 1985, 76–84; Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum, Jr., *Management*, 8th ed. (Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 1999), 663.

сональной опеке. Контроль качества осуществляют не рабочие, а инспекторы и мастера участков. В должностных инструкциях, как правило, перечисляются все функции, которые должен выполнять работник. Менеджеры определяют минимальные нормативы, удовлетворение которых считается допустимо эффективной работой. За выполнение нормативов работники получают индивидуальные внешние выгоды: заработную плату, дополнительные льготы, возможно, повышение в организационной иерархии. Работники редко принимают участие в процессе контроля, а если и участвуют, то только посредством формализованных процедур наподобие подачи жалоб. Организационная культура при бюрократическом контроле носит жесткий характер, а менеджеры не рассматривают ее в качестве практического инструмента контроля работников и организации. Для контроля темпов работы, а также поведения персонала могут использоваться соответствующие технологии. К примеру, может производиться замер длительности разговоров по телефону или количества нажатий клавиш на клавиатуре компьютера.

Бюрократический контроль способен повысить производительность и эффективность работы организации. Многим людям нравится работать в системе, в кото-

рой они четко знают, что от них ожидается и что они получают за достижение сложных, но вместе с тем реальных целей. Однако есть и потенциальный недостаток. Работникам не нравится, когда контролируют каждый их шаг, и они могут воспротивиться такой системе. К примеру, вот что сказал один многоопытный водитель грузовика в отношении электронных систем, позволяющих определять местонахождение машины: «Чем дальше, чем хуже. В один прекрасный день в ухо водителю вставят микросхему, и тогда он превратится в настоящего робота». Еще он добавил, что время от времени скрывается от постоянного наблюдения, паркуя машину под мостами и эстакадами, где спутники не «видят» ее и он может спокойно поспать.

Ценности и исходные послышки децентрализованного контроля представляют собой практически полную противоположность перечисленному выше. Правила и предписания используются, только когда это необходимо. Вместо них менеджеры полагаются на цели и общие ценности. Большое внимание уделяется отбору и социализации работников, дабы в своей деятельности они руководствовались ценностями, необходимыми для достижения целей компании. Ни одна организация не в силах контролировать своих работников постоянно. Самодисциплина и самоконтроль — вот что побуждает людей работать как следует. Делегирование полномочий, эффективная социализация, обучение — все это способствует развитию внутренних стандартов, являющихся основами самоконтроля.

При децентрализованном контроле власть распределена по всей организации, а ее источником являются не только должностные позиции, но и (в равной мере) знания и опыт. Организационная структура плоская и горизонтальная, как говорилось в гл. 11. Полномочия могут перераспределяться; проблемами и усовершенствованиями занимаются команды работников. Контроль качества носит текущий характер, к нему привлекаются все сотрудники. В должностных инструкциях обычно указываются результаты, которых необходимо достичь, вместо функций, которые необходимо выполнять. Менеджеры предлагают работникам не только внешние, но и внутренние выгоды, такие как значимая работа, возможность учиться и расти. Технологии используются для наделения работников полномочиями, точнее для передачи им необходимой информации, организации совместной работы и решения проблем. Вознаграждение основано не только на индивидуальных достижениях, но и на результатах команды и организации в целом. Одним из главных приоритетов является равенство всех сотрудников. Рядовые работники участвуют в деятельности менеджмента, такой как постановка целей, определение трудовых нормативов, управление качеством, разработка систем контроля.

Культура в организации с децентрализованным контролем носит адаптивный характер. Менеджеры понимают ее роль в объединении индивидуальных, командных и организационных целей, что в целом способствует большему контролю. В идеале при децентрализованном контроле работники, пользуясь своими знаниями и опытом, помогают организовать работу лучше, чем это делают менеджеры в одиночку.

Комплексное управление качеством

Одним из популярных подходов к организации труда, в основе которого лежит философия децентрализованного контроля, является комплексное управление

отрасли».⁴ Ключ к успешным контрольным сравнениям — анализ. Организация должна беспристрастно проанализировать свои текущие процедуры (начиная с заявления о миссии) и определить приоритетные сферы совершенствования деятельности. В качестве второго шага компания *тщательно* подбирает организации, достойные быть образцами для подражания. Например, изучение *Xerox* методов выполнения заказов в компании *L. L. Bean* и позволило добиться сокращения складских издержек на 10%. Впрочем, в стремлении к эмуляции внутренних процессов и процедур менеджменту необходимо проявлять осмотрительность при выборе «объектов для подражания». Выявив и проанализировав хорошую, совместимую программу, проводящая бенчмаркинг компания может разработать стратегию внедрения аналогичной программы в своих стенах.

«Шесть сигма». Принципы качества «шесть сигма» разработаны в компании *Motorola* в середине 1980-х гг. и впоследствии получили развитие в *General Electric*. Глава последней, Дж. Уэлч, многократно хвалил «шесть сигма» за повышение качества и производительности, благодаря чему его компания сэкономила миллиарды долларов. Сигма — буква греческого алфавита, которой в статистике обозначаются отклонения от заданной величины. «Шесть сигма» — претенциозный стандарт качества, допускающий не более 3,4 дефектов на миллион изделий. Фактически это означает, что 99,9997% времени предприятие работает без брака. В дальнейшем от этого точного определения отказались, и «шесть сигма» превратились в общее название подхода к контролю качества, где не делается никаких допущений и поощряется постоянное стремление к повышению качества и снижению издержек.

В *General Electric* «шесть сигма» применяются почти во всех аспектах бизнеса, от улучшения качества продукции до повышения удовлетворенности покупателей и совершенствования процедур доставки. Например, с помощью методов и критериев «шесть сигма» был определен лучший способ организации web-системы, позволяющей заказывать доставку бытовой техники «GE» в магазины *Home Depot*. Менеджеры установили, что покупателям не столько важен конкретный день или час доставки, сколько осведомленность, профессионализм и учтивость обслуживающего персонала. В связи с этим деньги, причем немалые, решено было потратить не на дорогостоящие изменения в графиках доставок, а на обучение сотрудников. К числу других известных компаний, применяющих принципы «шесть сигма», относятся *Ford Motor Company*, *Dow Chemical*, *DuPont*, *Nokia*, *Texas Instruments* и *Merck*.

Сокращение длительности цикла. В работе «Одного качества недостаточно» («Quality Alone Is Not Enough») авторы определяют длительность цикла как «источник совершенствования». Понятие «продолжительность цикла» относится ко времени, необходимому для прохождения всех этапов осуществляемого компанией процесса (обучение группы сотрудников, издание учебника или проектирование нового автомобиля). Упрощение рабочих циклов, включая устранение барьеров между рабочими этапами и отделами, а также исключение малозначительных этапов процесса — такого рода мероприятия как раз и обеспечивают успех программ УТК. Даже если организация отказывается от кружков качества или других методов, она имеет возможность добиться существенных положительных сдвигов за счет более быстрой реакции на изменения внешней среды и ускорения

отдельных видов деятельности. Сокращение длительности цикла способствует как улучшению результатов деятельности компании в целом, так и повышению качества.⁵

Компания *L. L. Bean* (торговля по каталогам) из г. Фрипорт, штат Мэн, — признанный лидер в области контроля длительности цикла. В свое время работники компании отслеживали свои действия по специальным блок-схемам, выявляли лишние движения и немедленно вносили изменения в процесс выполнения заказа. Теперь в *L. L. Bean* используется современная компьютерная система. Заказ разбивается на отдельные составляющие, которые через службу *FedEx* доставляются с наиболее удобно расположенных складов. На самом складе товары движутся по конвейеру и сортируются при помощи электронных сенсоров.

Непрерывное усовершенствование. Американские компании традиционно воспринимают инновации как некие грандиозные проекты или радикальную перестройку всей деятельности. Когда речь заходит об изменении или нововведении, менеджеры в первую очередь оценивают грядущие выгоды, причем предполагается, что последние должны быть немалыми. Японские компании, наоборот, добились необычайных успехов за счет того, что отдали предпочтение пусть и незначительным, но постоянным улучшениям. Такой подход получил название «непрерывное усовершенствование» — это постоянное осуществление большого числа малых улучшений во всех сферах деятельности организации. В рамках успешной программы УТК каждый сотрудник организации осознает, что менеджмент ожидает от него инициирования пусть небольших, но положительных изменений, способствующих увеличению вклада работника в достижение целей компании. Философия «малых дел» утверждает, что незначительные, но непрерывные усовершенствования, «маленькие шажки» приводят к цели существенно быстрее, чем «большие скачки». Никакое усовершенствование не может быть незначительным. Оно становится основой для нового «шажка» — и так до бесконечности.

Факторы успеха TQM

Выбирающих путь TQM ожидают не только «лавры»... Многие компании уже потерпели фиаско. В частности, принципы «шесть сигма» подходят не для всех организационных проблем. Некоторые компании затратили на их реализацию огромные ресурсы, почти ничего не получив взамен. Успех программы TQM определяется рядом ситуационных факторов (табл. 20.5). К примеру, наибольшее повышение производительности в результате внедрения кружков качества происходит в случае, когда перед их участниками стоят сложные, требующие высокого профессионализма задачи. Участие в таком КК позволяет работникам использовать свои знания на практике и решать интересные проблемы, а потому ведет к увеличению производительности труда. Вероятность успеха TQM возрастает и в тех случаях, когда она способствует обогащению содержания процесса труда, повышению мотивации персонала. Кроме того, производительность возрастает и в случае, когда участие в программе повышения качества развивает навыки работников по решению проблем и принятию решений. И наконец, весьма позитивное влияние на эффективность программы повышения качества оказывает корпоративная культура, в которой ценятся качество и непрерывные усовершенствования.

Таблица 20.5

Факторы успеха программы повышения качества

Позитивные факторы	Негативные факторы
• Поставленные задачи предъявляют высокие требования к профессионализму сотрудников	• Завышенные ожидания менеджмента
• TQM способствует обогащению содержания процесса труда и мотивации наемных работников	• Менеджеры среднего звена негативно воспринимают сужение круга полномочий
• Совершенствуются навыки решения проблем сотрудников	• Рабочие ощущают неудовлетворенность различными аспектами организационной жизни
• Основными методами устранения производственных проблем являются участие в управлении и работа в командах	• Профсоюзные лидеры остаются за пределами кружков качества
• Непрерывные усовершенствования как образ жизни	• Менеджмент настроен на радикальные преобразования

Тенденции развития контроля качества и финансового контроля

В свете современных экономических реалий и глобальной конкуренции многие компании переоценивают принципы и процессы организационного менеджмента, включая механизмы контроля. Все более широкое распространение получают такие нововведения в контроле качества и финансовом контроле, как международные стандарты качества, концепция эффективной добавленной стоимости (ЭДС), рыночной добавленной стоимости (РДС) и калькуляция себестоимости по видам деятельности (КСВД).

Международные стандарты качества

Одним из важнейших факторов в сфере управления качеством является глобальная конкуренция. Во многих странах мира применяется универсальная система гарантии качества под названием ISO 9000. Данный набор международных стандартов в области систем управления качеством в 1997 г. разработала Международная организация по стандартизации. В 2000 г. стандарт был переработан. По состоянию на конец 1999 г. сертификат ISO 9000 получили свыше 340 тыс. компаний из 150 стран. Сегодня это общепризнанный стандарт, по которому оцениваются и сравниваются компании всего мира. Соответственно организация, если она хочет быть конкурентоспособной на международной арене, должна быть сертифицирована по ISO 9000. Кроме того, правительства многих стран и руководители предприятий требуют, чтобы у их потенциальных партнеров был данный сертификат.

Новые системы финансового контроля

Менеджеры многих организаций используют помимо традиционных финансовых инструментов такие системы, как эффективная добавленная стоимость, рыночная добавленная стоимость и калькуляция себестоимости по видам деятельности.

Эффективная добавленная стоимость. Сотни компаний, в числе которых *AT&T*, *Quaker Oats*, *Coca-Cola Company* и *Philips Petroleum Company*, в качестве системы оценки финансовой эффективности используют показатель эффективной добавленной стоимости (ЭДС). ЭДС определяется как чистая прибыль компании (после уплаты налогов) за вычетом стоимости капитала, вложенного в ее материальные активы. ЭДС предполагает оценку вклада в увеличение добавленной стоимости всех видов деятельности организации. Таким вкладом может быть и более рациональное ведение бизнеса, и удовлетворение покупателей, и вознаграждение акционеров. Каждая должность, отдел или процесс оценивается по величине создаваемой добавленной стоимости.

Рыночная добавленная стоимость. Рыночная добавленная стоимость (РДС) «работает» в иной плоскости: данный показатель характеризует, во что фондовый рынок оценивает прошлые и прогнозируемые капиталные вложения компании. Например, если рыночная стоимость компании (стоимость акций в обращении за вычетом задолженности) превышает капитал, вложенный в нее держателями акций и облигаций, и нераспределенную прибыль, то компания имеет положительную РДС, т. е. увеличивает свое благосостояние. Как правило, положительная величина РДС коррелирует с высокими показателями ЭДС.

Калькуляция себестоимости по видам деятельности. Оценка себестоимости товаров и услуг проводится для того, чтобы цена реализации продукции была выше издержек на ее изготовление. В традиционных методах калькуляции себестоимости затраты распределяются по разным отделам или функциям, таким как снабжение, производство, отдел кадров и т. п. С появлением горизонтальных, гибких организаций появился новый подход под названием «калькуляция себестоимости по видам деятельности (КСВД)», в котором затраты распределяются по бизнес-процессам. Для этого в КСВД устанавливаются все виды деятельности, осуществляемой для создания товара или услуги, и распределяются затраты между ними. Например, статьями затрат в КСВД могут быть: затраты на обработку заказов на определенный товар, затраты на календарное планирование производства данного товара, затраты на производство, доставку и на решение проблем с товаром. Распределение затрат по бизнес-процессам дает более точную картину себестоимости производимой продукции. Кроме того, менеджеры получают возможность оценить, на какие виды деятельности тратится основная часть средств: на создающие добавленную стоимость (соблюдение сроков производства и поставок, обеспечение высокого качества и т. д.) или не создающие ее (как то работа с внутренней документацией). Соответственно появляется возможность сокращать затраты на не создающие добавленную стоимость виды деятельности.

Контроль на новом рабочем месте

Изменение организационных структур и, как результат, появление новых методов менеджмента, в которых акцент делается на обмене информацией, участии работников в управлении, обучении и работе в командах, привело к возникновению новых подходов к контролю. Двумя наиболее важными аспектами контроля на новом рабочем месте являются открытое управление и сбалансированная система оценок.

Открытое управление

В организационной среде, где пропагандируется обмен информацией, командная работа и исполнение менеджерами роли тренеров-помощников, необходимость открытого доступа сотрудников к информации очевидна. Руководители компании обязаны допускать сотрудников к участию в цикле финансового контроля, вовлекать их в систему ответственности, что поощряет активные действия работников и принятие ими на себя обязательств по достижению организационных целей. Все больше менеджеров выступают за полную открытость в форме открытого управления. **Открытое управление** означает, что сотрудники организации получают ответы на все свои «зачем» и «почему» относительно финансового состояния компании (посредством графиков, компьютерных распечаток, собраний и т. д.). Открытое управление призвано продемонстрировать, каким образом труд работника вписывается в картину общего состояния организации и влияет на ее финансовое будущее. Далее, открытый менеджмент означает прямую зависимость уровня оплаты труда сотрудников от успехов компании в целом. Зная, что скрывается за финансовыми показателями и коэффициентами, они начинают понимать взаимозависимость и важность каждой функции. Если работники получают столько, сколько зарабатывают, у них появляется чувство ответственности за результаты труда всей команды или отдела, а не только за свою собственную работу. Кроме того, развиваются межфункциональные коммуникации и сотрудничество.

Основная задача открытого управления заключается в достижении ситуации, когда каждый сотрудник думает и действует скорее как владелец бизнеса, а не как пролетарий. Для этого работающие по найму люди должны иметь такую же информацию, как и собственники компании, т. е. знать, какие деньги приходят и на что они расходуются. Открытый менеджмент показывает работникам, почему высокая производительность столь важна для успеха организации. Во вставке «Мастера менеджмента» рассказывается о Рикардо Семлере — «антиконтролере», возглавляющем прибыльную компанию.

МАСТЕРА МЕНЕДЖМЕНТА

ОСОБЕННОСТИ ОТКРЫТОЙ ПОЛИТИКИ SEMCO

Получив из рук отца бразды правления семейной компанией *Semco*, Рикардо Семлер начал с «отказа от контроля» — веры в людей и уважения к чужим идеям. В бразильской *Semco* нет ни формального графика работы, ни правил в отношении внешнего вида — нет вообще никаких формальных норм, в том числе инструкций. Около 30% работников сами определяют размер своей заработной платы, причем каждый сотрудник компании знает, кто сколько получает. Все работники получают на руки финансовые отчеты и обучены «читать» их (программа обучения была проведена совместно с профсоюзом). Любой член трудового коллектива имеет право присутствовать на заседаниях совета директоров. На смену иерархии власти пришли самоуправяемые команды, у работников появилась возможность заниматься тем делом, в котором они могут принести наибольшую пользу компании. Топ-менеджеры выбираются голосованием, их деятельность регулярно оценивается работниками. Результаты аттестации, естественно, становятся всеобщим достоянием.

Все это держится на идее Р. Семлера о том, что топ-менеджмент не должен участвовать в управлении компанией. За этот подход журнал «Fortune» даже назвал предпринимателя «антиконтролером». Р. Семлер уверен, что если сотрудники организации обладают полной свободой действий и всей необходимой информацией, они будут действовать в своих собственных интересах, а значит, и в интересах компании. «Жесткость, бюрократизм, застой возникают только тогда, когда вы правите людьми, когда вы говорите им, что делать и как мыслить», — говорит Р. Семлер. Несмотря на всю видимую свободу, в *Semco* практикуется очень строгий организационный контроль, только в основе его лежат не властные полномочия, а организационное видение и культурные ценности, поощряющие проявление инициативы, самоконтроль и полную открытость всех типов информации. Работники мыслят как собственники предприятия, потому что видят, какое место их действия занимают в общей деятельности организации и какой вклад в организационные — а значит, и в собственные — успехи и неудачи они вносят.

Судя по всему, подход Р. Семлера себя оправдывает. За последние 10 лет доходы *Semco* увеличились в четыре раза, а численность персонала возросла с 450 до 1500 человек. Сам Р. Семлер уверен, что успех его компании — лучшее подтверждение тому, что заниматься прибыльным бизнесом можно и без жестких правил и контроля, когда менеджеры из диктаторов превращаются в лидеров.

Источники: Geoffrey Galvin, «The Anti-Control Freak», *Fortune* (November 26, 2001), 60, 80; Ricardo Semler, «How We Went Digital Without a Strategy», *Harvard Business Review* (September/October 2000), 51–58.

Сбалансированная система показателей

Еще одна новация последнего времени заключается в объединении различных направлений контроля, т. е. инструментов внутренней финансовой оценки и статистических отчетов, с заботой о покупателях и работниках. Раньше многих менеджеров интересовали финансовые результаты и только, но сегодня все понимают необходимость оценки и других сфер деятельности организации.

Один из таких современных подходов носит название **сбалансированная система показателей**. Это всеобъемлющая система управленческого контроля, в которой традиционные финансовые показатели дополнены показателями операционными, связанными с критическими факторами успеха компании. Сбалансированная система охватывает четыре направления (рис. 20.3): финансовую эффективность, обслуживание покупателей, внутренние бизнес-процессы и способности организации к обучению и росту. В каждой из этих областей менеджеры выбирают наиболее важные показатели, которые и будут отслеживаться в организации. Группа показателей «*финансы*» показывает, что деятельность организации должна давать положительные краткосрочные и долгосрочные результаты. Она включает вполне традиционные критерии, такие как чистая прибыль и прибыль на инвестиции. Показатели группы «*обслуживание покупателей*» характеризуют то, как покупатели относятся к организации, а также уровень удовлетворения и удержания покупателей. Индикаторы «*бизнес-процессов*» относятся к производственной сфере и операционной статистике, такой как уровень выполнения заказов и себестоимость одного заказа. Последняя составляющая характеризует способность организации к *обучению и росту*, т. е. качество управления ее ресурсами и человеческим капиталом с прицелом на будущее. В эту группу входят такие показатели, как уровень удержания работников, темпы создания новых товаров. Все входящие в систему показатели, как видно из рис. 20.3, носят интегрированный

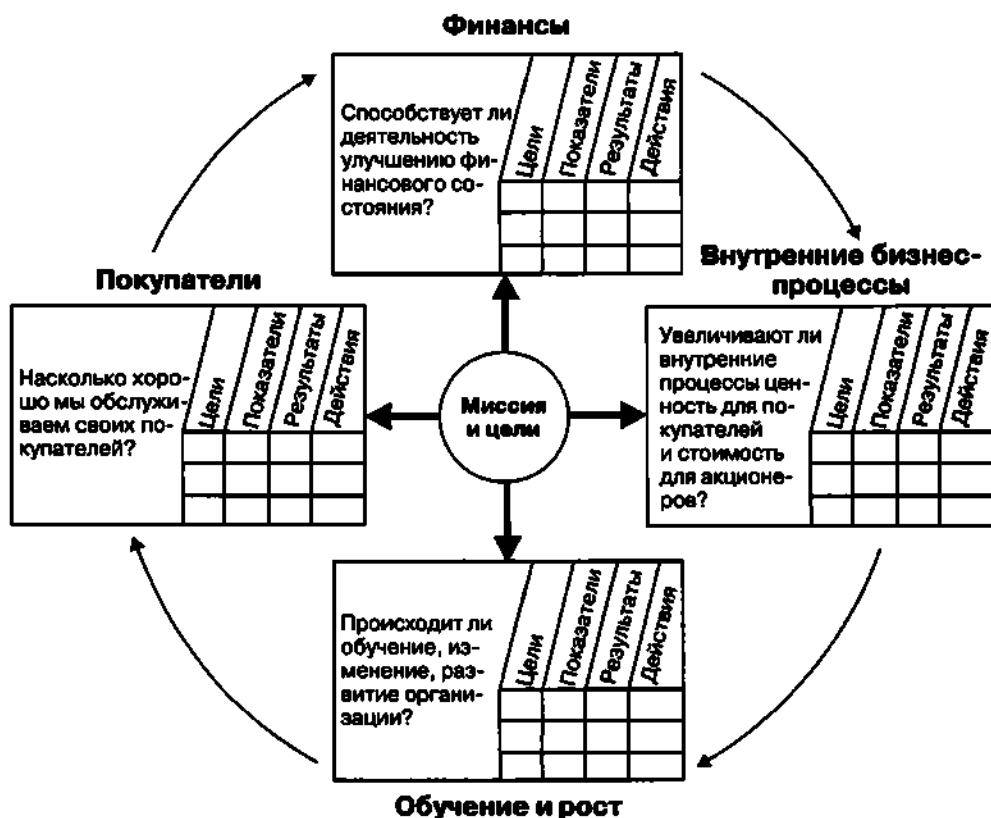


Рис. 20.3. Сбалансированная система показателей

Источники: Robert S. Kaplan and David P. Norton, «Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System», *Harvard Business Review* (January–February 1996), 75–85; Chee W. Chow, Kamal M. Haddad, James E. Williamson, «Applying the Balanced Scorecard to Small Companies», *Management Accounting* 79, no. 2 (August 1997), 21–27.

характер. Таким образом, сбалансированная система дает менеджерам возможность концентрироваться на наиболее важных показателях и доводить их до сведения всех членов организации. В настоящее время этой системой пользуются многие организации; среди наиболее известных можно выделить *Bell Emergis* (подразделение компании *Bell Canada*), *Mobil Oil Corp.*, *AT&T Canada* и *Cigna Insurance*.

Управленческое решение

Случай с *Samaritan Medical Center* наглядно иллюстрирует всю важность контроля. Новая команда менеджеров столкнулась с кризисной ситуацией: затраты вышли из-под контроля, медицинский центр много лет подряд нес убытки. Одно из первых решений новых управляющих заключалось в том, чтобы контролировать производительность труда. Ориентиром стало снижение затрат на содержание пер-

сонала с одновременным сохранением качества медицинского обслуживания. Перво-наперво менеджеры определили, какие данные им необходимы, а затем установили стандарты — например, сколько часов в день каждый работник должен тратить на обслуживание одного пациента или проведение одной процедуры.

Для учета и надлежащего распределения затрат в медцентре была введена система калькуляции себестоимости по видам деятельности. Благодаря этому менеджеры получили истинную картину происходящего в организации. Деятельность больницы по природе своей такова, что сотрудники оказывают много разных услуг в разных отделениях. По этой причине традиционные системы бухгалтерского учета здесь малоприменимы: часть затрат учитывается неверно, а часть не учитывается вовсе. Далее данные были сведены в единую таблицу и сопоставлены с результатами (т. е. контрольными показателями) схожих по размеру медицинских учреждений. По результатам анализа менеджеры смогли установить высокие, но достижимые нормы. Отталкиваясь от этих норм, заведующие отделениями смогли уверенно распределять людей и финансовые средства. Эффективность каждого отделения контролируется при помощи графика, на котором фактические результаты сравниваются с контрольными показателями, чтобы работники могли постоянно видеть, чего они успели добиться. Также потребовался ряд корректирующих действий: часть работников была перераспределена между отделениями, изменились некоторые процедуры обслуживания потока пациентов, а в каких-то случаях, когда отделение превышало контрольные показатели, потребовалось уточнение целей. Изменение в финансовых результатах, последовавшее за всеми этими событиями, просто поражает. Всего за несколько месяцев затраты на содержание персонала *Samaritan Medical Center* были уменьшены на \$2,5 млн, причем без ухудшения качества обслуживания. Еще через пару лет центр закончил год с неплохой прибылью. Кроме того, изменение системы контроля и рост прибыли привели к тому, что в *Samaritan* возникла атмосфера командной работы — атмосфера жизнеспособной организации.

Вопросы

1. Почему менеджеры должны хорошо понимать процесс организационного контроля?
2. Каким образом можно применить упреждающий контроль для подбора лучших учителей средних школ?
3. Приведите примеры контроля с обратной связью, которые могут быть применены в семейном ресторане (крупном госпитале).
4. Какие нормативные показатели установил ваш преподаватель курса менеджмента? Как будет оцениваться ваша эффективность? Как она будет сравниваться со стандартами? Справедливы ли нормативы и способы оценки? Почему?
5. Чем бюджетирование отличается от финансового анализа? Почему для компании важны оба типа контроля?
6. Какую пользу университет может извлечь из бюрократического контроля? Из децентрализованного контроля? Который из них наиболее подходит для вашего колледжа или университета и почему?

7. Какие типы анализа могут применяться для внутренней диагностики финансового состояния организации? Каким образом изучение финансовой отчетности помогает вскрыть другие проблемы в компании?
8. Почему бенчмаркинг является важным компонентом управления тотальным качеством? Может ли программа УТК увенчаться успехом в отсутствие бенчмаркинга?
9. Каким образом система калькуляции себестоимости по видам деятельности может улучшить финансовый контроль в компании типа *Kellogg*, выпускающей огромное число продуктов питания?
10. В чем причина использования сбалансированной системы оценок в современных организациях?

Менеджмент на практике: проверьте на собственном опыте

А ваш бюджет под контролем?

Раз уж вы являетесь студентом высшего учебного заведения, вы контролируете определенные финансы. То, как вы управляете личным бюджетом, может служить индикатором того, как вы в будущем будете управлять бюджетом компании. Приведенные в этом тесте утверждения характеризуют различные подходы к бюджетированию. Если какое-либо утверждение не относится к вам напрямую, отвечайте так, как вы поступили бы в подобной ситуации.

1. Стоит мне получить деньги, как я тут же все трачу. (*Да/ Нет*)
2. В начале каждой недели (месяца, семестра) я записываю предстоящие расходы. (*Да/ Нет*)
3. К концу недели (месяца) у меня никогда не остается лишних денег. (*Да/ Нет*)
4. Я оплачиваю все свои расходы, но на развлечения денег никогда не остается. (*Да/ Нет*)
5. Сейчас я не делаю никаких сбережений; вот закончу учебу, тогда и начну копить. (*Да/ Нет*)
6. Я не в состоянии оплачивать все свои счета. (*Да/ Нет*)
7. У меня есть кредитная карточка, однако я никогда не пользуюсь кредитом. (*Да/ Нет*)
8. Кредитная карточка на то и создана, чтобы брать у банка деньги в долг. (*Да/ Нет*)
9. Я знаю, сколько денег трачу на рестораны, кино и прочие развлечения каждую неделю. (*Да/ Нет*)
10. Я все покупки оплачиваю наличными. (*Да/ Нет*)
11. Когда я что-то покупаю, я стремлюсь купить хорошую вещь по наиболее низкой цене. (*Да/ Нет*)
12. Я даю друзьям займы всякий раз, когда они об этом просят, даже если сам могу остаться «на мели». (*Да/ Нет*)
13. Я никогда не беру в долг у друзей. (*Да/ Нет*)
14. Я ежемесячно откладываю деньги на крайне необходимые мне вещи. (*Да/ Нет*)

Ответы «да» на утверждения 2, 9, 10, 13 и 14 соответствуют наиболее дисциплинированному подходу к бюджетированию. Положительные ответы на утверждения 4, 5, 7 и 11 соответствуют достаточно развитому подходу. Ответы «да» на утверждения 1, 3, 6, 8 и 12 показывают, что с навыками ведения бюджета у вас туго. Если вы отвечали честно, то, скорее всего, у вас будут отсты в каждой из трех катего рий. Посмотрите, что вы могли бы улучшить.

Менеджмент на практике: этическая дилемма

Согласиться или уволиться?

Оказание медицинских услуг на дому становится все более популярным, и Ронде Джилкрист представилась потрясающая возможность: ей предложили стать менеджером по персоналу одного из агентств, оказывающих такие услуги. Сама Ронда поддерживает «медицину на дому», так как в этом случае пациенты получают необходимые процедуры в комфортабельной атмосфере собственного дома, у них и у медсестер появляется больше свободы, к тому же вызовы на дом в принципе должны быть намного дешевле пребывания в стационаре или приемов в поликлинике.

Большинство пациентов агентства, где работает Ронда, — пожилые люди с самыми разнообразными недомоганиями, начиная с сахарного диабета и заканчивая переломами костей. Поначалу Ронда призывала медсестер к тому, чтобы каждый вызов они отработывали максимально продуктивно, дабы пациентам нравилось эффективное и своевременное обслуживание. Но однажды она имела неосторожность сказать владельцу агентства, что один из пациентов оправился от сердечного приступа настолько, что более не нуждается в трех посещениях в неделю. На это хозяин возразил: «Ты должна стремиться к увеличению числа вызовов, а не уменьшать их!» Ронда была шокирована. Вскоре она поняла, что единственный способ сохранить работу и не допустить увольнения находящихся в ее подчинении медсестер — согласиться с требованиями владельца компании. В конце концов, дополнительные вызовы, во-первых, покрываются государственной программой «Medicare» (бесплатная медицинская помощь престарелым людям), а во-вторых, приносят деньги, которые идут в том числе и на ее зарплату.

Однако параллельно с этим Ронда провела кое-какое расследование. Она выяснила, что в среднем человек, пользующийся медицинскими услугами на дому, получает 80 посещений в год (это почти в четыре раза больше, чем 10 лет тому назад), при этом по программе «Medicare» оплачивается до \$90 за вызов. Ронда знает, что для многих пациентов обслуживание на дому крайне важно, как знает и то, что многие, в том числе и агентства, этим пользуются.

По дороге на работу Ронда размышляла над выбором. Да, некоторые клиенты ее агентства более не нуждаются в медицинской помощи. Но зато ей нужна работа, а большинство пациентов — люди одинокие, для них приход медсестры — все равно, что праздник. Как бы так сделать, чтобы и денег много не тратить, и пациенты были довольны?

Что бы сделали вы?

1. Согласились бы на поддержание статуса-кво и закрыли глаза на злоупотребление государственной программой. В конце концов, это проблемы босса.

Не говоря уже о том, что за «Medicare» стоит огромный федеральный бюджет.

2. Начали бы искать другую работу, причем как можно быстрее. Связывать свою судьбу с неэтичной, возможно даже незаконной, практикой нерезонно.
3. Обсудили бы с владельцем агентства другие способы извлечения прибыли и качественного обслуживания пациентов — например, новые способы привлечения клиентов взамен тех, кто выздоравливает и более не нуждается в медицинских услугах.

Источник: George Anders, Laurie McGinley, «Medical Morass: How Do You Tame a Wild U.S. Program?» *The Wall Street Journal* (March 6, 1997), A1, A8.

Сетевой серфинг

1. **Премия Малькольма Болдриджа.** С 1987 г. в США вручается Национальная премия за качество имени М. Болдриджа. Данная премия призвана стимулировать компании повышать качество и производительность и присуждается организациям, служащим примером другим фирмам, использующим допускающие широкое применение критерии и стандарты, предоставляющим другим организациям информацию о том, как они сумели добиться высокого уровня качества. Информацию о данной премии можно найти на сайте <http://www.quality.nist.gov/>. Посетите этот сайт и ответьте на следующие вопросы:
 - а) Какие три сферы деятельности охватывают «критерии превосходства» премии М. Болдриджа?
 - б) Первыми лауреатами премии были *Globe Metallurgical Inc.*, *Westinghouse Electric Corporation* и *Motorola Inc.* В каком году эти компании были удостоены премии М. Болдриджа?
 - в) Назовите последних лауреатов премии.
2. **Финансовая отчетность.** На сайте <http://www.annualreportservice.com/> выберите годовой отчет интересующей вас компании. Распечатайте ту его часть, что соответствует бухгалтерскому балансу (табл. 20.1) и отчету о прибылях и убытках (табл. 20.2). Обратите внимание, что разные организации называют эти финансовые документы по-разному. Например, в *SYSCO Corporation* отчет о прибылях и убытках носит название «Консолидированные результаты деятельности», а баланс — «Консолидированная финансовая позиция». Возьмите распечатки на занятие, посвященное финансовому контролю в организациях.
3. **«Шесть сигма».** Как было сказано в этой главе, компания *General Electric* широко применяет принципы «шесть сигма». Посетите раздел ее web-сайта, посвященный данной теме (<http://www.ge.com/sixsigma/>), и изложите в письменном виде то новое, что вы узнали о данной системе.

Критический анализ

Компания *Lincoln Electric*

Представьте себе настолько эффективную управленческую систему, что ее название пишут с большой буквы — «Управленческая система компании *Lincoln*», —

а другие предприятия используют ее в качестве эталона для сравнения. Мы говорим о *Lincoln Electric*, компании из штата Огайо. Много лет другие фирмы пытались разгадать ее секрет: каким образом руководство добивается от работников максимальной производительности и качества, и это несмотря на тяжелые финансовые времена?

Lincoln Electric — ведущий производитель сварочного оборудования, сварочных принадлежностей и электрических двигателей. Ее выручка от реализации превышает \$1 млрд в год, а численность персонала по всему миру составляет 6 тыс. человек. Продукция *Lincoln Electric* используется для изготовления, резки и ремонта различных изделий из металла. Акции компании выпущены в открытое обращение, однако более 60% из них находятся в руках семейства Линкольнов.

В *Lincoln* применяется многосторонний подход к контролю. Рабочие задачи строго определены, работники должны укладываться в жесткие, количественные нормативы. При этом успех системы *Lincoln* во многом зависит от организационной культуры, в основе которой лежат принципы открытости и честности, всеобщего контроля и равноправия. Да, в компании существует четкое разделение на управленческий и производственный персонал, однако менеджеры уважают опыт рабочих и ценят их вклад во многие аспекты бизнеса. В компании практикуется политика открытых дверей: все высшие руководители, менеджеры среднего звена и простые рабочие могут свободно общаться друг с другом. Считается, что если рабочий считает какую-либо составляющую труда или оплату несправедливой, он должен сообщить об этом руководству. Большинство рабочих приходят в компанию прямо со школьной скамьи и уже в стенах фирмы проходят обучение, причем не одной, а нескольким специальностям. Некоторые впоследствии получают назначение на руководящие должности, так как в *Lincoln* применяется практика выдвижения изнутри. Многие работники как приходят в *Lincoln*, так и трудятся в компании всю свою жизнь.

Один из основателей *Lincoln* полагал, что все организации должны исходить из определенных ценностей, таких как честность, открытость, доверие, самоуправление, лояльность, подотчетность и взаимопомощь. Данные ценности по-прежнему лежат в основе культуры *Lincoln*, причем руководство регулярно вознаграждает тех, кто их демонстрирует на практике. Эффективная социализация рабочих, чем и отличается *Lincoln*, объясняет высокую степень самоконтроля со стороны персонала. Производственные рабочие имеют сдельную оплату труда, но, кроме того, получают дополнительные бонусы за эффективность. Кроме того, существуют годовые премии, размер которых зависит от успехов компании в целом. Помимо всего этого, рабочие могут приобретать акции компании. На размер индивидуальных премий влияет множество факторов, таких как производительность, качество, исполнительность, умение сотрудничать с другими. Рабочие *Lincoln* получают свыше \$100 тыс. в год! Однако компания предлагает и другие, неосознаваемые выгоды: гордость за свою продукцию, чувства причастности и чести мундира. Планирование, разработка и маркетинг продукции ведутся в межфункциональных командах, уполномоченных принимать соответствующие решения. Информация о деятельности и финансовом состоянии компании открыта для всех сотрудников *Lincoln*.

В компании практикуется предвосхищение и решение покупательских проблем. Торговые представители проходят курсы подготовки по техническим направле-

ниям — благодаря этому они могут лучше понять нужды клиентов, помочь им разобраться в продукции компании и в конечном итоге решить проблемы. Ориентация на покупателя подкреплена повышенным вниманием к производственному процессу. В *Lincoln* принята система учета и формальные показатели для оценки производительности, качества и инноваций всех работников. Кроме того, для упрощения потока материалов в процессе производства используется компьютерная программа под названием «Rhythm».

В США система *Lincoln* зарекомендовала себя как нельзя лучше. Культурные ценности, открытые коммуникации, системы контроля и оплаты труда — все они способствуют единению целей менеджеров, рабочих и организации, а также обучению и росту. В настоящее время идет проверка данной системы за рубежом. Несмотря на то что основную прибыль приносит деятельность на внутреннем рынке, а за рубежом компания в 1990-х гг. потеряла много денег, топ-менеджеры стремятся к глобальному развитию, потому что в других странах рынки растут намного быстрее, чем в Америке. Пока что менеджеры *Lincoln* не выработали стратегического плана глобального расширения. Вместо этого они полагаются на дублирование американской системы.

Вопросы

1. Какие типы контроля (упреждающий, сопутствующий, с обратной связью) проиллюстрированы в этом анализе? Обоснуйте свой ответ.
2. Как вы считаете, в чем секрет успеха «Системы *Lincoln*»?
3. Какой подход к контролю практикуется в компании: преимущественно бюрократический или децентрализованный? Почему вы так думаете?

Источник: Joseph Maciariello, «A Pattern to Success: Can This Company Be Duplicated?» *Drucker Management* 1, no. 1 (Spring 1997), 7–11.

Примечания

- ¹ William G. Ouchi, «Markets, Bureaucracies, and Clans», *Administrative Science Quarterly* 25, 1980, 129–141; B. R. Baligia and Alfred M. Jaeger, «Multinational Corporations: Control Systems and Delegation Issues», *Journal of International Business Studies*, Fall 1984, 25–40.
- ² V. Feigenbaum, «Total Quality Control: Engineering and Management» (New York: McGraw-Hill, 1961).
- ³ Edward E. Lawler III and Susan A. Mohrman, «Quality Circles after the Fad», *Harvard Business Review* (January–February 1985), 65–71.
- ⁴ Howard Rothman, «You Need Be Big to Benchmark», *Nation's Business*, December 1992, 64–65.
- ⁵ Philip R. Thomas, Larry J. Gallace, Kenneth R. Martin, «Quality Alone Is Not Enough», *AMA Management Briefing* (New York: American Management Association, 1992).

Глава 21

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ И Э-БИЗНЕС

Краткое содержание главы

Информационные технологии

Данные и информация

Характеристики полезной информации

Типы информационных систем

Операционные информационные системы

Управленческие информационные системы

Интернет и э-бизнес

Стратегии э-бизнеса

Электронные рынки

Системы планирования ресурсов предприятий

Управление взаимоотношениями с покупателями

Управление знаниями

Влияние информационных технологий на менеджмент

Увеличение эффективности труда персонала

Увеличение производительности

Наделение сотрудников полномочиями

Информационная перегрузка

Развитие сотрудничества

Организационное обучение

Тенденции ИТ на новом рабочем месте

Непрерывный обмен сообщениями

Беспроводной доступ в Интернет

Равноправное использование файлов

Учебные цели

Изучив эту главу, вы получите представление о:

1. Роли информационной технологии в деятельности организаций и характеристиках качественной информации.
2. Различных типах информационных систем и тенденциях в сфере информационных технологий.
3. Обеспечении информационными системами текущих операций и процессов принятия решений.
4. Основных компонентах и различных стратегиях э-бизнеса.

5. Системах планирования ресурсов предприятия и управления взаимоотношениями с покупателями.
6. Важности управления знаниями в современных организациях.
7. Влиянии информационных технологий на менеджмент.

Управленческая проблема

Сеть продовольственных магазинов *A&P*, основанная в 1859 г., в свое время получала 10 центов от каждого доллара, что тратился в США на покупку продуктов питания. К 1950 г. доходы *A&P* составляли почти \$3 млрд в год — по этому показателю компания уступала только *General Motors*. Однако в 1998 г., когда председателем, президентом и исполнительным директором стал 36-летний Кристиан Гауб, компания была на волосок от гибели. Несколько десятилетий подряд результаты *A&P* становились все хуже и хуже, а число ее магазинов сократилось с 3468 в 1974 г. до 750 в конце 1990-х гг. На сегодняшний день *A&P* занимает 13-е место среди всех американских торговцев продовольствием по величине рыночной капитализации. 2000-й финансовый год компания закончила с чистым убытком в \$25 млн. Получив назначение, К. Гауб тут же взялся за реализацию проекта под названием «Большое возрождение» — это долгосрочный план, направленный на то, чтобы вернуть *A&P* в ряды лучших американских продовольственных магазинов. Ключевым аспектом «возрождения» является модернизация информационной инфраструктуры компании. В *A&P* применялось огромное количество разнообразных систем, причем между ними не существовало обмена информацией. Николас Иоли, новый директор по информатизации, сказал, что «компания с оборотом в \$10 млрд функционирует как 10 компаний с оборотом в \$1 млрд». Результат — высокие издержки, слабая координация, низкая производительность и посредственный уровень сервиса. Н. Иоли и К. Гауб должны были решить, как с помощью информационных технологий снизить затраты, уменьшить запасы, повысить качество обслуживания покупателей и восстановить прибыльность компании.

Какую роль в совершенствовании бизнес-процессов и улучшении взаимоотношений с покупателями могут сыграть информационные технологии? Почему в процессе восстановления компании К. Гауб и Н. Иоли сконцентрировались именно на этом, а не на других аспектах?

Те или иные информационные технологии применяются практически во всех компаниях. В сущности, стратегическое использование информационных технологий является одним из определяющих факторов успеха организации в современном мире. Классический пример — успех компании *Wal-Mart*, который отчасти обусловлен широким использованием технологий в управлении всеми аспектами деятельности этой сети магазинов. В основе информационных систем, которыми пользуются менеджеры, лежат огромные хранилища данных. С их помощью руководители определяют, какие товары брать на реализацию, какие цены устанавливать, как организовывать продвижение, когда (и стоит ли) пополнять запасы. Благодаря использованию портативных сканеров менеджеры магазинов могут следить за состоянием запасов и продажами. В конце каждого рабочего дня каждый компьютер каждого магазина отправляет в штаб-квартиру заказ на пополнение запасов. В центре заказы автоматически реорганизуются и рассылаются по

региональным распределительным центрам, а у тех установлены электронные связи с фирмами-поставщиками. Менеджеры штаб-квартиры анализируют тенденции в покупках и прочую информацию, выявляют проблемы и возможности и сообщают о них в магазины. С помощью информационных технологий многие другие компании, из самых разных отраслей, от производства до развлечения, сближаются со своими покупателями, выходят на новые рынки, упрощают бизнес-процессы.

Информационные технологии и э-бизнес меняют способы труда в организациях и тем самым рожают новые сложности для менеджеров. В данной главе рассматриваются вопросы управления информационными технологиями и э-бизнесом. Мы начнем наш рассказ с общего обзора информационных технологий и наиболее часто встречающихся в организациях типов информационных систем. Затем речь пойдет об Интернете и набирающем популярность электронном бизнесе. Мы обсудим фундаментальные стратегии э-бизнеса, B2B-рынки, использование информационных технологий в коммерческой деятельности, расскажем о важности управления знаниями. Затем будут сделаны выводы относительно того, как использование новых информационных технологий влияет на менеджмент. Глава завершится обзором новейших тенденций в информационной сфере.

Информационные технологии

Применяемые в организации **информационные технологии (ИТ)** включают аппаратное обеспечение, программное обеспечение, телекоммуникации, системы управления базами данных и другие технологические средства хранения данных и использования их в виде информации для принятия организационных решений.

Менеджмент имеет возможность оперативного получения огромных информационных массивов, а значит, современные ИТ способствуют повышению эффективности и производительности труда на каждой стадии процесса принятия стратегических решений. Посредством ли компьютеризированного производства, общения с потребителями в режиме реального времени, контроля над запасами, ИТ ускоряют как операционные процессы, так и процессы принятия решений. Обратимся к примеру *American Greetings Corporation*, которая продает поздравительные открытки в 35 тыс. торговых точек по всей территории США. С помощью ИТ эта компания собирает и анализирует данные, необходимые для проверки популярности новых дизайнов открыток, автоматизирует их изготовление, оформляет заказы, сообщает розничным торговцам о прибыльности установленных в их магазинах стоек с открытками. Комбинация автоматизации (читай — производительности) и целенаправленно, со вкусом подобранной товарной линии определяет прибыльность *American Greetings*, а заодно и ее розничных партнеров.

Данные и информация

Возможность получения больших объемов информации выливается для специалистов по информатике, менеджеров и других пользователей информации в серьезную проблему. Для того чтобы найти необходимую для решения какой-то конкретной задачи информацию, приходится «перебирать» громадное количество данных. **Данные** — это «сырые» факты и цифры, которые сами по себе не могут быть полезными. Пользу они начинают приносить в том случае, когда проходят обработку

и превращаются в *информацию*, т. е. в преобразованные в определенном контексте данные, представляющие собой содержательными и полезными для конкретных пользователей.¹ Проблема эффективной идентификации полезной информации и обеспечения доступа к ней менеджеров и сотрудников приобретает все большую остроту. Упомянутая выше компания *American Greetings*, например, должна собирать *данные* о демографическом составе населения в разных частях страны. Затем эти данные превращаются в *информацию*. Например, во Флориде очень популярны открытки, обращенные к внукам, внучкам, племянникам и племянницам, а в других регионах — более молодежные.

О значении проблемы превращения данных в полезную информацию говорит тот факт, что во многих организациях вводится пост главного специалиста по информатизации (CIO),* который несет ответственность за управление организационными базами данных и внедрение новых ИТ. Данный человек принимает решения относительно внедрения новых технологий и управления ими, но он также должен интегрировать старые и новые системы поддержки принятия организационных решений, обеспечения операционных процессов и коммуникаций. Хороший CIO не только управляет инфраструктурой, но и занимается дизайном информации с тем, чтобы менеджеры получали высококачественные сведения, повышающие качество принимаемых решений и эффективность в целом. В идеале CIO должен совмещать в себе знания ИТ и умение помогать менеджерам и простым сотрудникам выявлять их потребности в информации, а также способы использования ИТ в поддержку стратегии организации. Немаловажную часть работы CIO составляет превращение разрозненных данных в четкую, значимую и полезную информацию.

Характеристики полезной информации

Разработка организациями стратегических планов, идентификация возникающих проблем и взаимодействие с другими организациями во многом определяются уровнем качества информации. Высококачественная информация обладает характеристиками, обуславливающими ее полезность для решения конкретных задач. Все характеристики полезной информации можно разделить на три категории (рис. 21.1):

1. *Временные характеристики.* Информация должна быть доступной по мере необходимости, своевременно обновляться, соответствовать определенному периоду в прошлом, настоящем или будущем.
2. *Содержательные характеристики.* Полезная информация не содержит ошибок, соответствует потребностям конкретного пользователя, полна, лаконична, релевантна (т. е. не содержит лишних данных), точно характеризует объект.
3. *Структурные характеристики.* Информация должна предоставляться в простой, понятной для пользователя форме и иметь необходимую степень детализации. Она должна быть представлена в упорядоченной словесной, цифровой или графической форме. Кроме того, носитель информации (печатный документ, видео или аудио) тоже должен быть удобен для пользователя.

* CIO — Chief Information Officer.



Рис. 21.1. Характеристики высококачественной информации

Источник: James A. O'Brien, «Introduction to Information Systems», 8th ed. (Burr Ridge, IL: Irwin, 1997), 284–285.

Типы информационных систем

Большинство современных менеджеров понимают, какую пользу приносит информация, в нужный момент поступающая от той или иной формализованной компьютерной информационной системы (ИС). Такая система объединяет в себе аппаратные, программные средства и человеческие ресурсы для обеспечения потребностей организации в информации и коммуникации. Один из наиболее распространенных способов классификации ИС — по функциям, которые они выполняют в организации, и людям, которых они обслуживают. Две основные категории наиболее распространенных на сегодняшний день ИС представлены в табл. 21.1. Операционные информационные системы обеспечивают информационные потребности, возникающие при осуществлении текущей деятельности,

Таблица 21.1
Типы информационных систем

Операционные информационные системы
• Системы обработки транзакций
• Автоматизированные системы управления технологическим процессом
• Офисные автоматизированные системы
Управленческие информационные системы
• Информационные системы отчетности
• Системы поддержки принятия решений
• Информационные системы топ-менеджмента
• Программные средства коллективной работы

а также поддерживают функции нижнего уровня операционного менеджмента. Управленческие информационные системы, как правило, ориентированы на поддержку принятия стратегических решений высшим менеджментом организации.

Операционные информационные системы

ИС, относящиеся к категории **операционных информационных систем**, обеспечивают информационные потребности, возникающие в ходе текущей деятельности компании. К таким системам относятся системы обработки транзакций, автоматизированные системы управления технологическим процессом и офисные автоматизированные системы. Каждая из этих систем используется в осуществлении повседневных операций и принятии решений со стороны неуправленческого персонала и менеджеров низших уровней.

Системы обработки транзакций регистрируют и обрабатывают данные о бизнес-операциях. К ним относятся ИС, с помощью которых ведется учет продаж потребителям, закупок у поставщиков, изменений запасов, выплаты заработной платы сотрудникам. Сведения о совершенных транзакциях поставляются в базу данных, с помощью которых работники компании могут составлять отчеты и получать другую информацию, например о потребителях или о размере заработной платы сотрудников. С помощью таких баз данных генерируется основная часть отчетной документации. Системы обработки транзакций идентифицируют, накапливают и организуют основные блоки информации, на базе которых и осуществляются операции организации.

Система обработки транзакций отслеживает тип, величину и финансовые последствия совершаемых в организации транзакций, но фирме также необходима количественная и качественная информация о деятельности, носящей производственный характер. В этой связи на предприятиях могут использоваться **автоматизированные системы управления технологическим процессом (АСУТП)** — системы, обеспечивающие мониторинг и контроль текущих физических процессов. Такие ИС применяются, например, на нефтеперерабатывающих заводах, в производстве продуктов питания, на электростанциях. Специальные датчики непрерывно следят за изменениями физических параметров, таких как температура или давление. Данные от датчиков в преобразованном виде передаются в центральный компьютер для обработки. Рабочие и операционные менеджеры могут в режиме реального времени проконтролировать состояние измеряемых параметров на предмет возможных отклонений.

Офисные автоматизированные системы сочетают в себе современные аппаратные средства и программное обеспечение (текстовые процессоры, настольные издательские средства, программы электронной почты и телеконференций). Их основное предназначение — подготовка и распространение информации. Также офисные автоматизированные системы используются для перевода в электронную форму процедур, традиционно выполняемых вручную. *Wal-Mart, Chevron, American Airlines* и другие компании ежемесячно осуществляют тысячи электронных расчетов с поставщиками. Соответственно отпадает потребность в ручном оформлении и почтовой пересылке счетов. В консалтинговой компании *Merrill Lynch* автоматизирован учет командировочных и представительских расходов сотрудников. В результате время обработки отчета о командировке и возмещения

расходов сократилось с шести недель до четырех дней, а средняя стоимость обработки одного такого отчета уменьшилась с \$25 до нескольких долларов. Таким образом, офисные автоматизированные системы позволяют компаниям упростить рутинные канцелярские операции, уменьшить количество ошибок и улучшить качество обслуживания клиентов. Можно сказать, что офисные автоматизированные системы поддерживают другие типы ИС.

Операционные ИС способствуют принятию решений в организациях разными способами и в разных ситуациях. Например, в компании *Enterprise Rent-a-Car* (прокат автомобилей) компьютерная система обеспечивает стоящих за стойкой работников точнейшей информацией о состоянии парка машин, что позволяет оказывать каждому клиенту исключительно качественную услугу. Ежечасно в *Enterprise* регистрируется 1,4 млн транзакций, и система отслеживает их все. Предположим, клиент приходит в отделение компании и заказывает автомобиль определенной марки. Агент может немедленно определить, имеется ли в городе такой автомобиль. Кроме того, к системе *Enterprise* могут быть подключены страховые компании, такие как *Geico*. Если наступает страховой случай, передача документации и оплата осуществляются при помощи компьютерной системы, что избавляет компании от оформления бумажных счетов.

Управленческие информационные системы

Вплоть до 1960-х гг. ИС использовались главным образом для обработки транзакций и ведения учета. Затем появились компьютеры на кремниевых микросхемах, и стоимость вычислительных мощностей уменьшилась. Производители компьютеров активно продвигали свою продукцию, да и сами менеджеры начали понимать, что та приносит им реальную пользу. Так появились управленческие информационные системы. **Управленческая информационная система (УИС)** — это компьютерная система, обеспечивающая необходимую информацию и поддержку принятия управленческих решений. Основные элементы УИС изображены на рис. 21.2. Данные для УИС поступают от операционных ИС и баз данных организации (а зачастую — и внешних БД). Как правило, в состав УИС входят системы отчетности, системы поддержки принятия решений, информационные системы топ-менеджмента и программные средства коллективной работы. Далее мы рассмотрим каждую из этих систем.

В общем и целом, УИС способствуют принятию решений на среднем и высшем уровнях менеджмента. Впрочем, чем доступнее становятся ИТ, тем больше работников подключаются к компьютерным сетям. Прибавим к этому тенденцию к делегированию полномочий — и вот уже УИС применяются на всех уровнях организации.

Предположим, главному технологу необходимо принять решение о производственном графике на ближайший месяц. Для этого ему могут понадобиться данные об ожидаемом количестве заказов, объеме запасов, численности сотрудников и имеющейся вычислительной технике. Все эти данные призвана обеспечить УИС. Наиболее распространенной формой такой системы является **информационная система отчетности**, обеспечивающая менеджеров и участвующих в управлении сотрудников необходимыми для принятия повседневных решений отчетами. В системе казино *Harrah's* система отчетности определяет потенциальную «сто-

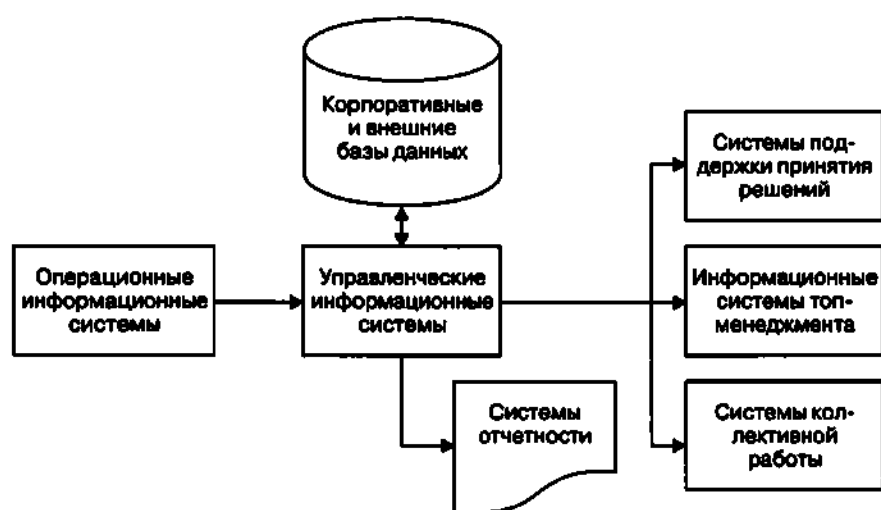


Рис. 21.2. Основные элементы управленческой информационной системы

имость» каждого игрока и тем самым позволяет менеджерам разрабатывать кастомизированные маркетинговые программы. С помощью таких программ казино удерживает мелких игроков и превращает некоторых из них в «крупную рыбу». «Практически весь наш маркетинг и все решения так или иначе зависят от информационных технологий», — говорит главный администратор *Harrah's* Гэри Лавмэн. Данный подход помог *Harrah's* добиться самых больших в индустрии темпов роста доходов и прибыли казино.

Системы поддержки принятия решений — это интерактивные компьютерные ИС, в которых используются различные модели принятия решений и специализированные базы данных, обеспечивающие деятельность ответственных за принятие решений сотрудников. Программное обеспечение таких систем позволяет пользователям задавать вопросы типа «что будет, если» и тем самым оценивать последствия различных вариантов решения. Система анализирует заданные пользователем условия и предлагает соответствующие варианты действий, из которых менеджер может выбрать наилучший.

Информационные системы топ-менеджмента облегчают принятие стратегических решений на высшем уровне управления.² Используемое в них программное обеспечение обеспечивает пользователям удобный доступ к большим массивам комплексных данных, предоставляет возможности их анализа и наглядной, своевременной визуализации. Такие системы предоставляют топ-менеджменту возможность быстрого доступа к релевантной внутренней и внешней информации и (при правильном подходе к разработке) способствуют идентификации проблем и рассмотрению возникающих в связи с ними решений.

В развитии современных ИС акцент делается на том обстоятельстве, что значительную часть организационной и управленческой деятельности осуществляют группы людей, совместно работающих над решением проблем и удовлетворением потребностей потребителей. Программные средства коллективной работы —

это программы, применяемые в локальных вычислительных сетях или в Интернете и соединяющие людей, находящихся в одном помещении или в разных уголках земного шара. С помощью таких программ менеджеры или члены команды могут обмениваться информацией или совместно составлять один и тот же документ, график или диаграмму и при этом в режиме реального времени видеть, кто какие изменения вносит. ПО коллективной работы еще называют *системой рабочего сотрудничества*. Такого рода системы облегчают взаимодействие членов рабочих команд, позволяют оперативно получать необходимые в процессе труда данные. Для виртуальных и глобальных команд это возможность продуктивно и точно обмениваться идеями и совместно работать над решением задач. Удаленные друг от друга члены команды могут работать друг с другом так же легко и непринужденно, как будто находятся в одном кабинете.

Интернет и э-бизнес

В последние годы Интернет становится неотъемлемой частью стратегии ИТ большинства организаций. Интернет — это совокупность компьютерных сетей всего мира, соединенных друг с другом для обмена данными и информацией. **Всемирная паутина (World Wide Web, WWW)** — это совокупность центральных серверов, посредством которых осуществляется доступ к имеющейся в Интернете информации. Изначально Интернет и WWW предназначались для американской армии, но впоследствии вошли в обиход и стали важной частью нашей личной и рабочей жизни. На рис. 21.3 в качестве примера представлена домашняя страница компании *Herman Miller Inc.* — первой компании-производителя офисной мебели, предложившей проектирование и продажу данной категории товаров

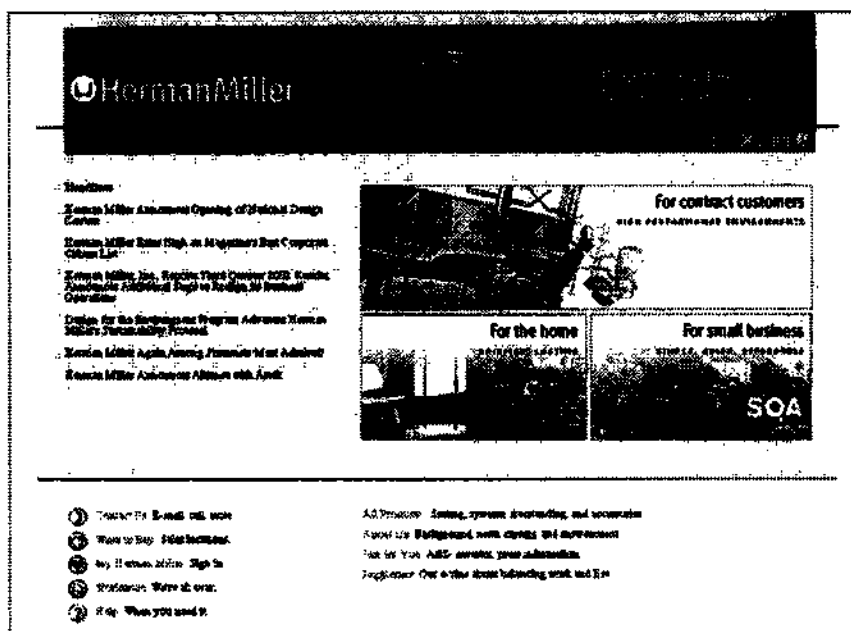


Рис. 21.3. Домашняя страница web-сайта компании *Herman Miller, Inc.*

через Интернет. Коммерческие (и некоммерческие) организации быстро сообразили, что Интернет представляет собой возможность для глобального расширения, совершенствования бизнес-процессов, поиска новых покупателей, извлечения максимума прибыли из имеющихся ресурсов. Началось развитие электронного бизнеса. Э-бизнес можно определить как деятельность, осуществляемую в виде цифровых процессов, происходящих не в физической среде, а в компьютерных сетях. Сегодня под этим термином чаще всего понимают электронные (осуществляемые через Интернет) связи с покупателями, партнерами, поставщиками работниками и прочими контрагентами. Э-коммерция — более узкий термин, обозначающий деловой обмен или транзакции, осуществляемые электронным образом.

Некоторые организации изначально создаются как электронные, т. е. работающие исключительно в Интернете. К числу наиболее известных э-компаний можно отнести *eBay*, *Amazon.com* и *Yahoo!* Не будь Интернета, они бы не существовали. Впрочем, большинство традиционных организаций, включая *General Electric*, *Wal-Mart* и другие, тоже активно используют Интернет. В оставшейся части этого раздела мы будем говорить преимущественно о фирмах данного типа. Для них цель э-бизнеса заключается в том, чтобы перевести в цифровую форму как можно больше бизнес-процессов, дабы сделать организацию более продуктивной и эффективной. Интернет и Всемирная паутина используются для самых разных целей, начиная с составления отчетов о затратах и подсчета ежедневной выручки и заканчивая прямыми связями с поставщиками для обмена информацией и автоматизации снабжения. На рис. 21.4 изображены ключевые компоненты э-бизнеса двух организаций: производственного предприятия и сети розничных магазинов. В каждой организации используется интранет — внутренняя коммуникационная

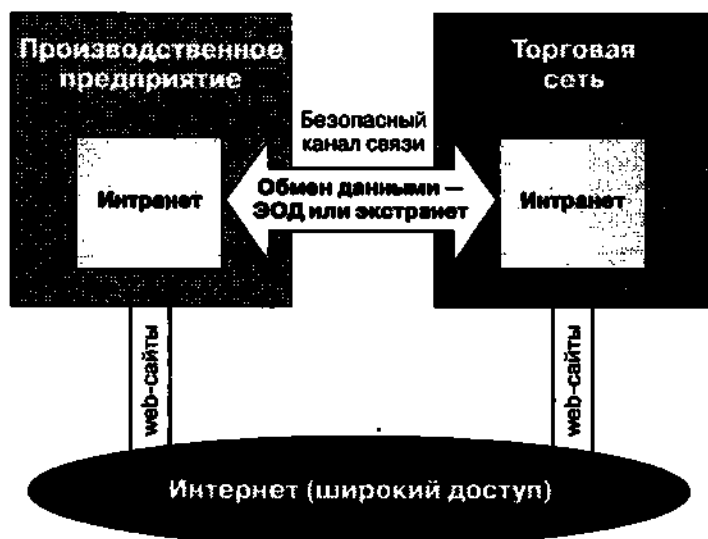


Рис. 21.4. Ключевые компоненты э-бизнеса двух традиционных организаций

Источник: Jim Turcotte, Bob Silveri, Tom Jobson, «Are You Ready for the E-Supply Chain?» *APICS — The Performance Advantage* (August 1998), 56–59.

система, работающая по принципу Интернета, но доступная только для сотрудников компании. Следующий компонент — система, позволяющая двум независимым организациям обмениваться данными и информацией. Сети электронного обмена данными (ЭОД) связывают компьютерные системы покупателей и продавцов и обеспечивают передачу структурированных данных (главным образом в целях заказа, дистрибуции и оплаты). Экстранет — это внешняя коммуникационная система, в основе которой лежит Интернет и которой пользуются две или более организации. Каждая организация делает часть своих данных доступными за пределами интранета, но не для всех, а только для участников экстранета. Финальным аккордом системы является собственно Интернет — сеть, доступ к которой имеет широкая публика. Часть своей информации организации открывают для всех желающих, размещая ее на своих web-сайтах. Например, это может быть информация о предлагаемых товарах и услугах. Так, на web-сайте компании *Herman Miller* (рис. 21.3) дилеры и потребители могут размещать заказы на офисную мебель, а также проверять состояние заказа или вносить изменения — и все это делается несколькими щелчками «мыши».

Стратегии э-бизнеса

При создании электронного подразделения традиционная организация, такая как *Herman Miller*, должна решить, как лучше всего интегрировать обычную и электронную деятельность. Диапазон различных стратегий э-бизнеса представлен на рис. 21.5. С одной стороны, в компании может быть создано внутреннее подразделение, полностью интегрированное в традиционный бизнес. Противоположный подход — создать дочернюю компанию, полностью отделенную от традиционной, материнской. Многие фирмы выбирают промежуточный вариант и заключают стратегические партнерства с другими организациями, с помощью которых и выходят в Интернет. Каждый из этих подходов имеет свои преимущества и недостатки.

Внутреннее Интернет-подразделение. Создавая внутреннее э-коммерческое подразделение, компания обеспечивает тесную интеграцию традиционных опе-



Рис. 21.5. Диапазон стратегий интеграции традиционной и электронной деятельности

Источник: Ranjay Gulati and Jason Garino, «Get the Right Mix of Clicks and Bricks», *Harvard Business Review* (May-June 2000), 107–114.

раций и деятельности в Интернете. В компании создается новая структурная единица или отдел, функционирующий в рамках общей структуры и по правилам организации. Данный подход выгоден тем, что новое подразделение может пользоваться ресурсами компании: ее известным, узнаваемым брендом, информацией о покупателях и рыночных возможностях, налаженными связями с поставщиками и дистрибьюторами. Вспомните, в предыдущей главе во вставке «Лидерство онлайн» рассказывалось о супермаркетах *Tesco*. Онлайн-отделение *Tesco.com* добилось успеха именно благодаря тому, что было полностью интегрировано в существующую систему магазинов. Аналогичного подхода придерживается компания *Office Depot*, торгующая товарами для офиса. Она рассматривает электронную коммерцию не иначе как часть стратегии розничной торговли. Потенциальный недостаток внутреннего подразделения в том, что оно не обладает гибкостью и автономией, столь необходимыми для быстрого развития в мире Интернета. В некоторых случаях традиционная организация, опасаясь каннибализации, начинает защищать существующих покупателей от «посягательств» электронного отделения и фактически перекрывает последнему кислород.

Дочерняя компания. Чтобы обеспечить Интернет-подразделению большую концентрацию, автономность и гибкость, некоторые организации создают отдельную дочернюю компанию. Например, сеть книжных магазинов *Barnes & Noble* создала подразделение *barnesandnoble.com* — фактически самостоятельную компанию, призванную составить достойную конкуренцию *Amazon*. Компания *Whirlpool* создала дочернюю компанию *Brandwise.com*, на сайте которой потребители могут подобрать наиболее выгодные товары, причем не обязательно производства *Whirlpool*. Преимущества дочерней компании — это более быстрое принятие решений, повышенная гибкость и скорость реакции на изменение конъюнктуры рынка, предпринимательская культура и менеджмент, всецело ориентированный на успех онлайн-предприятия. К числу потенциальных недостатков следует отнести отсутствие узнаваемого бренда и упущенные рыночные возможности, высокие начальные затраты, отсутствие связей с поставщиками.

Стратегическое партнерство. Партнерства (в виде совместных предприятий или альянсов) позволяют организациям получать некоторые преимущества и ликвидировать часть недостатков первых двух подходов. Например, сеть магазинов игрушек *Toys «R» Us*, у которой первый «блин» в Интернете вышел комом, заключила стратегическое партнерство с существующей э-коммерческой компанией *Amazon.com*, и теперь пользуется преимуществами как интеграции, так и сепарации. Партнер, *Amazon*, внес свой опыт электронной торговли и предпринимательский подход к делу, а *Toys «R» Us* обеспечила связи с поставщиками, узнаваемую торговую марку и большую клиентуру. Каждый участник партнерства может предложить свои сильные стороны — в нашем случае *Amazon* обеспечивает обслуживание покупателей, складирование, выполнение заказов и поддержку web-сайта, а *Toys «R» Us* осуществляет управление запасами, мерчандайзинг, закупки и маркетинг сайта. Главные недостатки партнерств состоят в том, что на создание взаимоотношений уходит много времени, между партнерами могут возникать конфликты, а один из участников может не выполнить свои обязательства или решить выйти из игры. Например, если *Amazon.com* пойдет ко дну, то за собой потащит и *Tousrus.com*.

Электронные рынки

Наибольший подъем э-коммерции происходит на деловых рынках, где покупателями и продавцами являются юридические лица (так называемые *business-to-business*, или *B2B*-транзакции). С помощью Интернета компании могут сокращать затраты, находить новых поставщиков, упрощать процедуры снабжения. Одной из наиболее заметных тенденций является образование **B2B-рынков**, когда посредник организует электронный рынок, где встречаются покупатели и продавцы. Пример такого рынка приведен на рис. 21.6: множество разных продавцов предлагают товары и услуги разнообразным покупателям через *хаб*, или онлайн-портал. Торговля на электронном рынке сопряжена с более низкими, чем в традиционном случае, операционными издержками, более благоприятными условиями для ведения переговоров, т. е. выгодами для обеих сторон. Например, оборонное предприятие *United Technologies* в 2000 г. закупило на э-рынке металла, двигателей и прочих товаров на \$450 млн, при этом цена оказалась примерно на 15% ниже той, что компания платила до этого. По прогнозам *ARM Research*, к 2004 г. объем сделок на э-рынках достигнет \$2,8 трлн.

В качестве примеров открытых для широкой публики электронных рынков можно назвать *Covisint* (рынок автозапчастей), *Onvia.com* (рынок офисных принадлежностей), *e2open* (рынок продуктов высоких технологий). Кроме того, некоторые компании открывают частные рынки, доступ к которым имеет ограниченная группа поставщиков и партнеров. Например, компания *General Motors* в 2001 г. закупила на *Covisint* материалов и комплектующих на \$96 млрд, при этом у нее есть частный рынок под названием *GM Supply Power*, где происходит обмен конфиденциальной информацией с тысячами поставщиков деталей. Э-рынки позволяют с большей выгодой продавать многие виды товаров, однако, как счита-

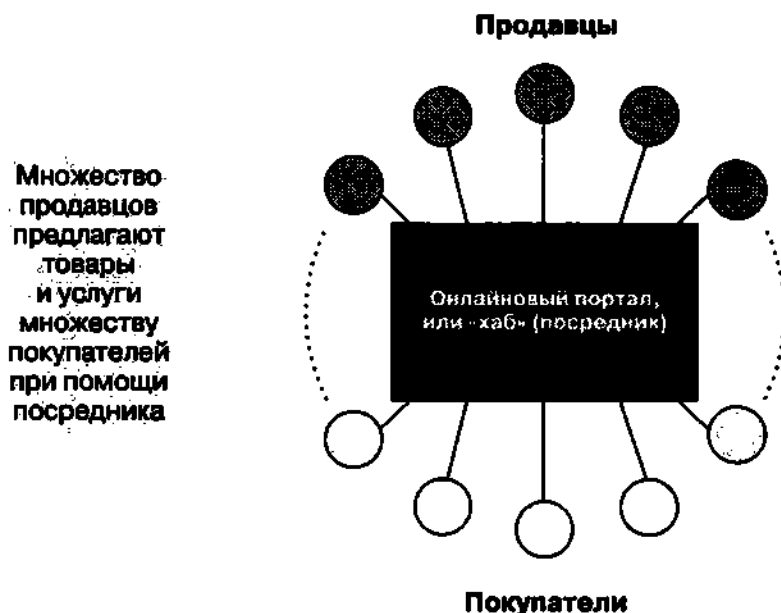


Рис. 21.6. Модель B2B-рынка

ют представители некоторых компаний, они слишком обезличены и потому не соответствуют их нуждам (см. «Мастера менеджмента»).

МАСТЕРА МЕНЕДЖМЕНТА

В GRANT J. HUNT CO. ПРЕДПОЧИТАЮТ ЛИЧНЫЕ КОНТАКТЫ

Grant J. Hunt Co. — семейное предприятие, и все пять поколений его руководителей стремились к одному и тому же: к увеличению скорости бизнеса (дистрибуция продовольственных товаров) при помощи новых технологий. Поэтому когда от отдела сбыта поступило предложение создать онлайн-овую зеленую лавку, 47-летний Грант Хант не был против. Руководитель одного такого рынка уверил Г. Ханта, что новое предприятие окажется настолько эффективным, что численность торгового персонала можно будет сократить вдвое. Другие указывали на возможность привлечения покупателей со всего мира и реализации продукции по более высоким ценам (покупает тот, кто предлагает наибольшую цену).

Однако и по сей день продавцы *Hunt* работают «по старинке», с помощью телефонов и факсов. Действительно, благодаря B2B-рынку компания нашла множество новых потенциальных покупателей. Однако большинство из них составили мелкие компании с подмоченной кредитной репутацией. Кроме того, подозрения вызвала открытость электронного рынка. Это могло привести к тому, что конфиденциальная информация о компании попадет к покупателям, а то и к конкурентам. Но самым большим недостатком оказалась невозможность уделять личное внимание покупателям и постоянно следить за изменениями рыночной ситуации. «Ни на одном B2B-сайте покупателю не скажешь, как в супермаркете: “Мы собрали хороший урожай томатов, воспользуйтесь нашим специальным предложением!”» — говорит Г. Хант.

В *Hunt* всегда стремились создавать тесные, индивидуализированные отношения с поставщиками и покупателями. Все сделки, например, заключаются на индивидуальной основе. Сам Г. Хант гордится тем фактом, что клиенты доверяют ему как человеку, способному предоставить точную и правдивую информацию. Он сам или торговые представители ежедневно посещают крупные фермы и местные рынки зелени — просто для того, чтобы поприветствовать знакомых фермеров и торговцев. Все остальное время они проводят на телефоне: ищут фермерам покупателей, таких как региональные сети супермаркетов, оптовые торговцы, снабженческие отделы ресторанов. В каждом случае устанавливается своя, отвечающая потребностям покупателя цена. «Интернет полезен там, где всему миру нужно сделать унифицированное предложение, — говорит глава компании. — Но это не наш случай».

Кроме того, оказалось, что налаженные в компании отношения и процессы настолько продуктивны, что электронный рынок не дает практически никаких дополнительных выгод. Вообще говоря, многие владельцы э-рынков постепенно сами пришли к пониманию того, что их творения плохо подходят для торговли сельскохозяйственной продукцией. Владельцы сайта *BuyProduce.com*, например, перестали заниматься торговлей и теперь помогают компаниям вроде *Hunt* повышать эффективность обычных (не электронных) систем. При этом Г. Хант не стал противником новых технологий. «Если появится что-то стоящее, я не задумываясь этим воспользуюсь», — говорит он.

Источник: Lee Gomes, «How Lower-Tech Gear Beat Web “Exchanges” at Their Own Game», *The Wall Street Journal* (March 16, 2001), A11.

Системы планирования ресурсов предприятий

Для многих компаний одним из ключевых компонентов э-бизнеса становится новый подход к управлению информацией, получивший название планирования

ресурсов предприятия. Системы планирования ресурсов предприятия (*enterprise resource planning, ERP*) охватывают, интегрируют и оптимизируют все существующие в фирме бизнес-процессы. Деятельность системы *ERP* требует значительных вычислительных мощностей — раньше это затрудняло применение подобных систем в мелких и средних компаниях. Сегодня, впрочем, поставщики *ERP*-систем поддерживают многие приложения сами, предлагая доступ к ним через Интернет-порталы. Клиенту для использования системы достаточно обычного web-браузера.

В принципе, система планирования ресурсов предприятия может выступать в роли «скелета» всей осуществляемой в организации деятельности. Она собирает, обрабатывает и поставляет информацию обо всем предприятии, включая заказы, разработку новой продукции, производство, материально-техническое снабжение, запасы, дистрибуцию, человеческие ресурсы, прием оплаты и прогнозирование спроса. *ERP*-система объединяет все эти сферы деятельности в единую сеть (рис. 21.7). Предположим, торговый представитель компании принимает заказ. Система тут же проверяет, как он отразится на объеме запасов, графике производства, кадровых ресурсах, закупках и распределении. В программном обеспечении такой системы отражены все организационные процессы. Персоналу выдаются пошаговые инструкции или рекомендации, к тому же делается попытка автоматизировать как можно больше этапов. Например, стоит менеджеру дать разрешение на закупку, система отправляет онлайн-заказ. Когда служащий компании введет подтверждение о приемке заказанных материалов, система автоматически сформирует счет к оплате, а затем наиболее оптимальным образом спланирует производство товара. Поскольку в систему стекаются данные обо всех аспектах деятельности, менеджеры и работники могут видеть, как принимаемые в какой-то одной сфере решения влияют на компанию в целом. Кроме того, в информационном обмене участвуют покупатели и поставщики.

Правильно построенная система *ERP* позволяет сократить издержки и длительность цикла, повысить производительность и улучшить взаимоотношения с покупателями и поставщиками. Например, судостроительная компания *Bollinger Shipyards* с помощью такой системы смогла сократить среднее время строительства корабля на 15%, что привело к значительной экономии затрат.

КОМПАНИЯ BOLLINGER SHIPYARDS

[HTTP://WWW.BOLLINGERSHIPYARDS.COM](http://www.bollingershipyards.com)

Раньше судостроительная компания *Bollinger Shipyards* (г. Локпорт, штат Луизиана) получала информацию из множества источников: на каждой из девяти ее верфей была установлена своя система. Составление даже простого финансового отчета превращалось в сущий административный кошмар. Система закупок была настолько неэффективной, что корабли могли неделями простаивать в ремонтных доках в ожидании запасных частей. Чтобы решить все проблемы разом, руководство приняло решение внедрить систему планирования ресурсов предприятия, которая охватывала бы все: и учет кадров, и бухгалтерский учет, и финансы, и снабжение (закупку запасных частей и оборудования).

С момента внедрения системы прошел год. За это время в *Bollinger* значительно уменьшились накладные расходы, а производительность повысилась. Ранее на каждой верфи администрированием и учетом заработной платы занимались два

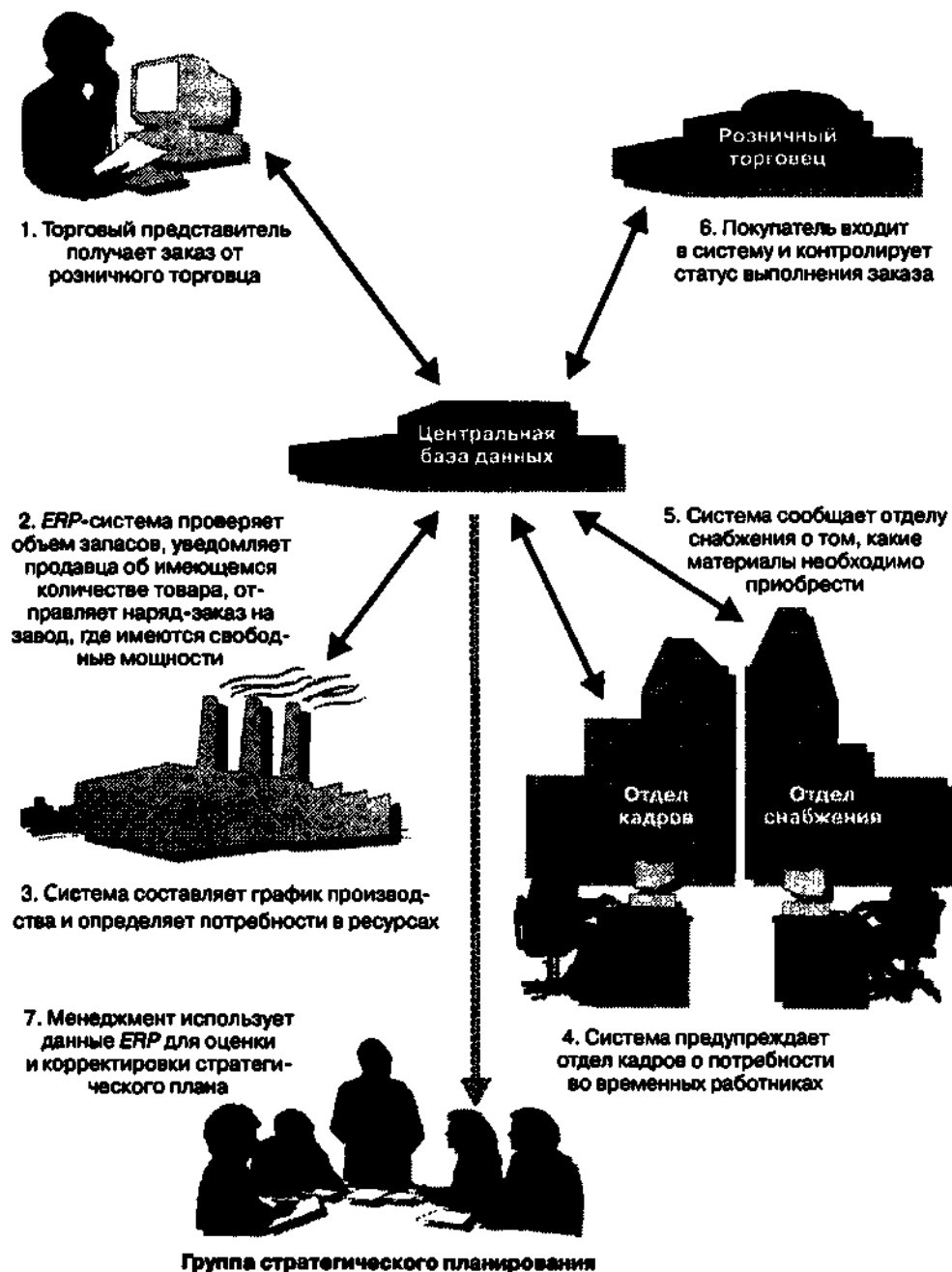


Рис. 21.7. Пример работы системы ERP

Источник: адаптировано из Gail Emondson, «Silicon Valley on the Rhine», *Business Week* (November 3, 1997), 162–166.

работника. Теперь, когда эти процессы автоматизированы, достаточно одного, причем работающего на полставки. Освобожденные от рутинных операций работники смогли заняться более интеллектуальным трудом. Значительно увеличилась эффективность оформления заказов и материально-технического снабжения. Теперь верфи уже не заказывают детали и материалы по отдельности. Все заказы стекаются в штаб-квартиру, где менеджеры следят за тем, чтобы поставки вовремя попадали туда, куда нужно. Централизация закупок позволила также увидеть, на что тратятся наибольшие средства, и обсудить более выгодные условия с соответствующими поставщиками.

В результате всех этих улучшений средняя трудоемкость изготовления одного корабля сократилась на 5 тыс. человеко-часов. В случае с крупным судном это эквивалентно экономии в \$500 тыс. Глава компании Майк Эллис рассчитывает, что в текущем году *Bollinger* сэкономит \$5 млн. Это в два раза больше, чем было потрачено на модернизацию систем.

Управление взаимоотношениями с покупателями

Помимо оптимизации внутреннего управления информацией и информационного обмена с поставщиками и другими организациями решения э-бизнеса используются для упрочения отношений с покупателями. Системы управления взаимоотношениями с покупателями (*customer relationship management, CRM*) помогают отслеживать взаимодействия между организацией и потребителями и снабжают работников фирмы информацией о прошлых покупках, обслуживании, невыполненных заказах и нерешенных проблемах каждого конкретного клиента. Собственно говоря, вся система *CRM* заключается в базе данных, где хранится вся информация о покупателях: их имена, совершенные покупки, проблемы, которые с этими покупками возникали, и т. д. *CRM* способствует координации отделов сбыта, маркетинга и обслуживания, так что они начинают согласованно работать в едином направлении — служении потребностям клиентов. Например, когда покупатель делает заказ, продавец вводит его в специальную программу, а та обновляет соответствующую запись в базе данных. Всякий раз, когда клиент звонит в компанию с вопросом или жалобой, *CRM*-система автоматически выводит на экран данные о нем, чтобы сотрудник службы технической поддержки имел под рукой детальную информацию и мог общаться с клиентом на индивидуальном уровне. Помимо всего прочего, это означает, что исходя из истории покупок работник компании может рекомендовать клиенту приобрести тот или иной товар. Полученная в ходе звонка информация также заносится в базу данных. Туда же попадают сведения о действиях клиента на web-сайте компании, если таковые имеют место. Работники отдела маркетинга могут использовать эту детальную информацию для разработки индивидуальных маркетинговых программ. К примеру, маркетологи сети магазинов *Best Buy* анализируют характер покупок и предлагают соответствующим покупателям комплексные наборы товаров, что увеличивает объем продаж. Кроме того, данные *CRM* позволяют топ-менеджерам быстро решать возникающие проблемы и предупреждать новые.

На практике все чаще случается так, что от конкурентов организацию отличают ее знания — идеи новых товаров, умение находить решения покупательских проблем и т. д. В табл. 21.2 приведены примеры того, как *CRM* и другие ИТ помогают сокращать дистанцию между потребителями и организацией: способствуют увеличению лояльности покупателей и повышению качества обслуживания, улучшению сбора информации и организационному обучению.

Таблица 21.2

Конкурентные преимущества, получаемые посредством систем CRM

Конкурентное преимущество	Пример
Увеличение лояльности покупателей	Представители отделов обслуживания и сбыта в момент контакта с покупателем обладают всей информацией о его характеристиках, предыдущих обращениях и предпочтениях
Повышение качества обслуживания	Представители компании могут оказывать индивидуализированный сервис, предлагать новые товары и услуги исходя из истории покупок конкретного клиента
Улучшение сбора информации и обмена знаниями	Система пополняется всякий раз, когда покупатель вступает в контакт с организацией (лично, по телефону, через веб-сайт). Доступ к единой базе данных имеют отделы сбыта, маркетинга, обслуживания и технической поддержки
Организационное обучение	Менеджеры могут анализировать и решать существующие проблемы и предупреждать потенциальные

Управление знаниями

Интернет также играет ключевую роль в популярном в последнее время **управлении знаниями** — систематическом процессе сбора информации и распространения ее по организации, а также развития культуры обучения. По мнению некоторых исследователей, через несколько лет интеллектуальный капитал станет главным показателем стоимости фирмы. Соответственно знания становятся важным ресурсом, таким же объектом управления, как денежные потоки, сырье и материалы и т. п. Эффективная система управления знаниями может объединять в себе разнообразные технологии, но в основе ее всегда лежат ценящее обучение лидерство, поддерживающая коммуникации и обмен информацией организационная структура, а также процессы управления изменениями. Среди используемых для управления знаниями технологий следует выделить три: информационные хранилища, информационную проходку («раскопку данных») и корпоративные компьютерные сети (интранеты). Первые две технологии помогают хранить и использовать структурированные данные. С их помощью происходит объединение взаимосвязанных элементов информации и создание знания. Знания, которые можно систематизировать, фиксировать в письменном виде и хранить в базах данных, называются *явно заданными знаниями*.

Информационные хранилища и информационная проходка. Компании всегда собирали и хранили те или иные данные. Как правило, хранение осуществлялось в разрозненных, не связанных между собой системах, что затрудняло составление отчетов и извлечение полезной информации. Сегодня под **информационным хранилищем** подразумевается огромная база данных, объединяющая в себе все имеющиеся у компании данные и обеспечивающая прямой доступ к ним, генерацию отчетов и ответы на вопросы типа: «что будет, если...»

Информационное хранилище может содержать миллиарды, триллионы байтов данных. Как пользователю узнать, что необходимо найти? Ответом на этот вопрос являются так называемые программы раскопки данных, или программы **информационной проходки**. Такие программы руководствуются заложенными в них механизмами принятия решений и осуществляют просмотр «сырых», т. е. необработанных, данных на предмет выявления зависимостей и тенденций, часть из которых может представлять интерес для фирмы. Менеджеры могут, например, ~~выяснить, какие товары выбирают те или иные сегменты потребителей, вы-~~ выявить потенциально мошеннические операции или сведения о товаре, сигнализирующие о наличии дефектов. Одна компания-торговец по каталогам с помощью информационной проходки установила, что при переезде на новое место жительства потребители приобретают в три раза больше товаров, чем за предыдущие три месяца. Кроме того, наибольшим спросом пользуются товары определенных категорий: мебель, средства связи и элементы внутренней отделки жилища. В результате был разработан новый каталог товаров «для новоселов».

Инtranет. Все больше и больше компаний создают в своих интранетах порталы управления знаниями. Портал управления знаниями служит для сотрудников единой точкой доступа к различным источникам информации. Вместе с этим обеспечивается индивидуальный доступ к корпоративной сети. Инtranет обеспечивает доступ к явно заданным знаниям, но самая большая польза корпоративной сети с точки зрения управления знаниями заключается в обмене знаниями неявными, невыраженными. К примеру, компания *Xerox* попыталась систематизировать знания своих специалистов по техническому обслуживанию и создать на их основе экспертную систему, которую можно было бы устанавливать на копировальные аппараты. Идея заключалась в том, чтобы техники могли пользоваться системой и ремонтировать копиры быстрее, иногда даже на месте у заказчика. Однако проект не осуществился по причине того, что не было (и не могло быть) учтено неявное знание, нюансы и детали. Позже в компании было проведено исследование, показавшее, что обмен знаниями между техниками осуществляется в виде «историй из жизни». Тогда *Xerox* разработала интранет-систему под названием «Eureka» и подключила к ней 25 тыс. работников своих ремонтных служб. Благодаря «Eureka», с помощью которой техники могут общаться друг с другом, среднее время ремонта копировального аппарата удалось сократить на 50%.

Как правило, в организациях применяется сразу несколько технологий обмена явными и неявными знаниями. Например, в одной из ведущих сталелитейных компаний для обмена явно заданными знаниями было создано централизованное хранилище данных, содержащее финансовую и производственную информацию, а также нормативные показатели по каждому подразделению. Менеджеры обращаются к базе данных, чтобы определить отставание в результатах деятельности, с помощью основанных на методе аналогии инструментов проанализировать различные аспекты бизнеса и осуществить необходимые изменения. Передача неявных знаний организована в виде внутренней системы управления документооборотом, дополненной системой web-конференций. С помощью всего этого эксперты компании могут обмениваться мнениями и идеями. Рассмотрим, как осуществляется обмен знаниями в компании *Frito-Lay*.

КОМПАНИЯ FRITO-LAY**[HTTP://WWW.FRITOLAY.COM](http://www.fritolay.com)**

Два десятка лет тому назад *Frito-Lay* первой начала использовать карманные компьютеры для сбора данных о продажах. Но пока в компании не появилась система управления знаниями, ее торговым работникам было непросто разыскивать данные об эффективности того или иного товара, информацию о покупательских тенденциях или проводить мозговые штурмы на предмет лучших методов продажи. «Знания были погребены в файлах», — так описывает ситуацию Майк Мариино, вице-президент по работе с клиентами. Для устранения этой проблемы решено было сконцентрировать все данные в одном легкодоступном месте, что позволило бы торговым представителям анализировать информацию о покупателях со всех сторон и принимать оптимальные решения.

Портал управления знаниями в Интранете — это рациональный способ сбора явных и неявных знаний и обмена ими. К примеру, с помощью поисковой системы торговый представитель *Frito-Lay* может искать информацию сразу в нескольких хранилищах. Это значительно экономит время, необходимое для поиска и передачи исследовательских данных. Кроме того, в интранете публикуются сведения об экспертах, так что в случае необходимости всегда можно узнать, к кому обратиться за советом по планированию мероприятий продвижения, калькуляции себестоимости или, скажем, объявлению о выпуске нового продукта. Также продавцы используют интранет для обмена документами, мозговых штурмов, консультаций с коллегами со всех уголков страны.

Обеспечив сбор и обмен явно заданными и незаданными знаниями, система *Frito-Lay* помогла увеличить и эффективность торгового персонала, и удовлетворение самих продавцов. Объем продаж вырос; в случае с одним крупным покупателем снеков он увеличился в два раза. Довольны и сотрудники: им больше не приходится тратить по несколько часов, а то и дней, на поиск информации или дублирование работы другой сбытовой команды.

Влияние информационных технологий на менеджмент

Информационные технологии и э-бизнес способствуют улучшению связей менеджеров с работниками, внешней средой и между собой. В целом ИТ оказывают положительное влияние на практику менеджмента, хотя, конечно, случаются и проблемы. Среди конкретных результатов информатизации следует выделить увеличение эффективности труда персонала, увеличение производительности, наделение сотрудников полномочиями, информационную перегрузку, развитие сотрудничества и организационное обучение.

Увеличение эффективности труда персонала

С помощью ИТ работники могут получать самые разнообразные данные о своих покупателях, конкурентах, рынках и сервисе, а также обмениваться информацией и мнениями. Устраняются временные и географические барьеры. Скажем, пока над проектом работает команда менеджеров в Швейцарии, американские менеджеры спят, а когда работают руководители из США, отдыхают швейцарцы. Доступ к базам данных может осуществляться откуда угодно и когда угодно; кроме того, может осуществляться обмен информацией по интранету. Современные ИТ позволяют менеджерам и простым работникам трудиться тогда, когда в том есть наибольшая необходимость, и там, где они могут продемонстрировать наибольшую отдачу.

В целом ИТ обеспечивают такой дизайн рабочих заданий, что труд становится более интеллектуальным и интересным. Сам факт наличия информационных тех-

нологий еще не гарантирует улучшение работы, но при правильном внедрении и использовании они могут радикально отразиться на эффективности труда персонала.

Увеличение производительности

Новые ИТ обещают значительно ускорить рабочие процессы, снизить затраты и увеличить производительность. Например, в компании *IBM* автоматизация обслуживания покупателей позволила снизить численность персонала call-центра и сэкономить в 2001 г. \$750 млн. Компании наподобие *IBM* активно осуществляют закупки через Интернет, что позволяет им экономить на накладных расходах и добиваться более выгодных условий поставок.

Еще одно преимущество новых технологий — ликвидация административной работы с документами и автоматизация рутинных задач. Так, в *EZRider* (торговец сноубордами из штата Массачусетс) продавцу достаточно оформить покупку, и компьютер зафиксирует сумму, а в конце учетного периода за считанные секунды рассчитает размер комиссионного вознаграждения.

Наделение сотрудников полномочиями

Информационные технологии оказывают серьезное влияние на то, как структурированы организации. В результате внедрения ИТ изменяются принципы распределения информации в организациях, когда доступ к ней получает более широкий круг сотрудников. Работники низших уровней чаще сталкиваются с растущим объемом информации, причем от них ожидают решений, которые прежде принимались их непосредственными начальниками.

Данные изменения отвечают принципам управления знаниями, так как решения могут принимать те, кому предстоит их реализовывать и на ком в первую очередь отразятся результаты.

Информационная перегрузка

Одна из сопряженных с развитием ИТ проблем заключается в том, что компания может превратиться в «информационную трясину», когда ее сотрудники получают такие объемы информации, что оказываются не в состоянии отделить «зерна от плевел».

Во многих случаях темпы «производства» данных и информации опережают способности персонала по их обработке. Один британский психолог утверждает, что выявил новый вид психического расстройства, вызванный переизбытком информации, — «синдром информационного переутомления». Главным виновником данного «заболевания» являются информационные технологии. Впрочем, менеджеры могут облегчить данную проблему, повысив качество информации. Первое, что для этого надлежит сделать, это убедиться, что поставщики ИТ и директор по информатизации вместе с работниками определяют типы действительно необходимой информации и вопросы, на которые требуются ответы. ИТ-специалисты, как правило, ценят способность системы предоставлять большие объемы данных и забывают о том, что главная их ее задача — поставлять небольшие порции качественной информации, причем своевременно и в пригодном для принятия решений виде. Топ-менеджеры должны следить, чтобы ИТ не выходили за рамки основных стратегий и критически важных вопросов, возникающих в процессе их реализации.

Развитие сотрудничества

ИТ способствуют развитию сотрудничества как внутри организации, так и с покупателями, поставщиками и другими организациями. Интранеты и другие компьютерные сети, системы управления знаниями, ПО коллективной работы — все это обеспечивает связь, обмен информацией и идеями между сотрудниками компании, разбросанными по всему миру. Также ИТ благотворно сказываются на коммуникациях и сотрудничестве с внешними контрагентами, например с покупателями. Так, компания *ESAB Welding and Cutting Products* сумела вернуть себе лидерство на рынке за счет того, что предложила покупателям онлайн-информацию о продукции и ценах, возможность размещать заказы и контролировать поставки. Компания *BMW* создала онлайн-автосалон, где потребитель может сам собрать себе автомобиль (см. вставку «Лидерство онлайн»).

ЛИДЕРСТВО ОНЛАЙН

BMW: С УДОВОЛЬСТВИЕМ ЗА МОНИТОРОМ

Отдел маркетинга североамериканского филиала *BMW*, имидж которой стойко ассоциируется со слоганом «The Ultimate Driving Machine» (в России — «С удовольствием за рулем»), должен был придумать нечто такое, что создавало бы аналогичное впечатление и в Интернете. В результате появился «Виртуальный центр *BMW*» (www.bmwusa.com), где пользователь может построить машину, максимально удовлетворяющую его предпочтениям.

В соответствующем разделе сайта потребителю предоставляется огромный выбор расцветок, колесных дисков, двигателей, опций и индивидуальных дополнений. «Мы стремились предоставить пользователям широчайший выбор всего, что можно изменять в автомобиле, чтобы они могли сами построить свой следующий «BMW», — говорит вице-президент по маркетингу Джим Макдауэлл. — Что бы ни изменил клиент, это тут же отразится на внешнем виде и цене машины. Можно вернуться назад и изменить то, что уже было изменено, или пропустить некоторые этапы. Можно даже сохранять сколь угодно много вариантов настройки, и они будут храниться на сервере в течение 30 дней. Если клиент останавливается на одном из вариантов, он получает полную финансовую информацию и может заказать у ближайшего дилера пробную поездку. Мы старались, чтобы каждый этап этого процесса был интерактивным, интуитивно понятным и приносил удовольствие — как нахождение за рулем настоящего «BMW».

По словам руководителей компании, «Виртуальный центр» сыграл ключевую роль в том, что в последние годы *BMW* бьет все рекорды по объемам продаж. В 1999 г. пользователи построили и сохранили свыше 100 тыс. виртуальных автомобилей, многие из которых впоследствии были воплощены «в металле». Кроме того, сохраненные на сайте конфигурации стали стратегическим оружием в руках отдела маркетинга, который всегда стремился предлагать машины, как можно точнее совпадающие с нуждами и желаниями потребителей. Анализ виртуальных конфигураций помог маркетологам понять, какие расцветки, комплектация и опции наиболее привлекательны для потенциальных покупателей.

Источник: Dan Carmel, «BMW Drives New Web Strategy», *EC World* (October 2000), 66–68.

Что касается экстранетов, то эти сети приобретают все большее значение для связи компаний с контрактными производителями и поставщиками услуг — это способствует развитию сетевых и виртуальных организаций, о которых рассказывалось в гл. 10. Например, гонконгская компания *Li&Fung* является одним из

крупнейших поставщиков одежды в такие магазины, как *Abercrombie & Fitch*, *Guess*, *Ann Taylor, Limited* и *Disney*, при этом сама компания не владеет ни фабриками, ни станками, ни даже тканями. *Li & Fung* специализируется на управлении информацией, вся ее деятельность основана на электронных взаимосвязях между 7500 организаций-поставщиков и производителей из 37 стран мира, которые и занимаются процессом изготовления одежды. Экстранет обеспечивает *Li & Fung* постоянный контакт с партнерами, и это позволяет компании быстро поставлять в магазины новые модели одежды. Если, например, фабрика на Мадагаскаре перегружена и не справляется, лишние заказы можно мгновенно передать партнеру в Шри-Ланке или Испании. Кроме того, экстранетом могут пользоваться и розничные торговцы: им предоставлена возможность следить за выполнением заказов и, пока есть время, вносить изменения и дополнения.

Организационное обучение

ИТ являются важной частью современных обучающихся организаций. Они способствуют более быстрой идентификации проблем и возможностей, ускоряют принятие решения, увеличивают способности организации к обучению за счет широкого обмена информацией и знаниями.

ИТ позволяют накапливать и передавать в виде коммуникаций больше информации, причем как в смысле объема, так и в смысле содержания. На коммерческой основе организация может получить доступ к сотням баз данных по отрасли, финансовым и демографическим тенденциям в регионе. Это помогает менеджерам быть в курсе важнейших, оказывающих существенное влияние на бизнес событий. Менеджеры, в свою очередь, могут предоставлять ключевую информацию рядовым работникам, дабы те были в состоянии принимать качественные решения и продолжали искать способы улучшения деятельности и обслуживания потребителей. Кроме того, при правильном использовании ИТ способствуют устранению барьеров в организации и созданию командного духа — важного условия обучения, изменения и роста.

Тенденции ИТ на новом рабочем месте

Развитие информационных технологий продолжается, каждый день появляются новые концепции и новые способы применения ИТ. Среди новейших, оказывающих наибольшее влияние на новое рабочее место тенденций в этой сфере следует отметить систему непрерывного обмена сообщениями, беспроводной доступ в Интернет и технологию равноправного использования файлов.

Непрерывный обмен сообщениями

На пике популярности в последнее время находится интерактивная система коммуникаций в режиме реального времени под названием «непрерывный обмен сообщениями». Технология непрерывного обмена сообщениями позволяет мгновенно обмениваться сообщениями между персональными компьютерами через Интернет, так что два подключенных к сети пользователя могут беспрепятственно общаться друг с другом. Подобную услугу предлагают своим абонентам компании *America Online*, *Yahoo!* и другие, параллельно происходит ее внедрение в интерактивном телевидении и мобильной телефонии. С точки зрения бизнеса

непрерывный обмен сообщениями позволяет удаленным работникам — тем, кто трудится на дому или на выезде, — эффективнее общаться друг с другом и со штаб-квартирой. Например, торговый представитель с помощью портативного компьютера и системы непрерывного обмена сообщениями может связаться со своим начальником (находящимся на другом конце страны) и уточнить детали новой ценовой политики, а потом уже отправляться к клиенту. Использование системы непрерывного обмена сообщениями внутри организации сокращает время, затрачиваемое на разговоры по телефону и «распутывание» многократно пересылаемых сообщений э-почты.

Беспроводной доступ в Интернет

Другая популярная в последнее время технология — беспроводной доступ в Интернет. По некоторым прогнозам, в 2002 г. устройствами, позволяющими получать информацию из Интернета без проводного подключения к сети, будут пользоваться 255 млн человек. Это означает, что работники могут иметь доступ к информации там и тогда, когда это необходимо, причем избавляя себя от необходимости загружать избыточные информацией web-страницы (тем более что их загрузка на мобильные устройства может отнимать много времени). Многие современные работники — люди чрезвычайно мобильные, а для беспроводного доступа не нужен персональный компьютер. Соответственно технологии такого доступа играют огромную роль в повышении эффективности и производительности людей, работающих за пределами своих офисов. Так, в компании *Celanese Chemicals* продавцы и работники службы технической поддержки, находясь на выезде, могут обратиться к информации из корпоративной ERP-системы при помощи мобильных телефонов, Palm-компьютеров и других беспроводных устройств. К примеру, продавец может на месте получить подтверждение о наличии требуемого химиката на складе компании. Соответственно он может пообещать покупателю немедленную поставку и благодаря этому заключить сделку — возможно, очень выгодную. «Если благодаря системе получен хотя бы один заказ, — говорит Уильям Шмитт, старший ИТ-менеджер *Celanese*, — значит, она практически окупилась».

Равноправное использование файлов

Несколько лет назад разгорелся скандал вокруг *Napster* — популярнейшей онлайн-сервиса, занимавшейся свободным распространением музыкальных произведений, защищаемых авторским правом. Впрочем, нас интересует не музыка, а использовавшаяся в *Napster* технология, благо она может применяться и в совершенно законных целях. С помощью *Napster* можно было найти и загрузить на свой компьютер музыкальные файлы, причем загрузка происходила прямо с компьютера другого пользователя. Данная технология, получившая название **равноправного использования файлов**, обеспечивает прямое взаимодействие компьютеров через Интернет в обход центральных баз данных, серверов, контрольных точек и web-страниц. С помощью соответствующих программ компьютеры пользователей могут «разговаривать» друг с другом напрямую, без посредников, что увеличивает возможности обмена информацией и сотрудничества. Современные ПК могут хранить огромные объемы информации. Технология равноправного использования файлов повышает производительность за счет того, что обеспечивает

обмен документами непосредственно между индивидуальными компьютерами. Это избавляет от необходимости создавать, настраивать и поддерживать гигантские централизованные системы хранения информации. В компании *GlaxoSmithKline* с помощью данной технологии 10 тыс. работников и сторонних исследователей обмениваются данными об испытаниях различных препаратов, совместно проводят новые исследования. Юридическая фирма *Baker & McKenzie* разрешает крупным клиентам пользоваться файлами своих юристов, хранящимися на разбросанных по всему миру компьютерах. Например, если клиент осуществляет объединение компаний, он может следить за процессом оформления сделки сам, не отвлекая юристов на сбор всех файлов в одном месте и пересылку больших электронных документов. В результате увеличиваются скорость и производительность работы.

Управленческое решение

Итак, модернизация информационных систем в сети магазинов *A&P* должна была снизить затраты и повысить качество обслуживания покупателей. Исполнительный директор Кристиан Гауб и директор по информатизации Николас Иоли избрали многосторонний подход, выделив на обновление систем \$250 млн. На эти деньги должна быть создана первая в розничной торговле продовольственными товарами интегрированная система мерчандайзинга, схожая с применяемыми в других компаниях *ERP*-системами. «Сердцем» новой системы стало вместительное информационное хранилище и средства информационной проходки. С их помощью компания сможет анализировать поведение покупателей и покупательские тенденции. Как результат, для каждого магазина можно будет составить оптимальную товарную, ценовую и рекламную политику. В магазинах устанавливаются рабочие станции — они подключены к центральной базе данных и позволяют менеджерам в любой момент получать информацию об эффективности работы магазина. Партнеры *A&P* по информатизации, *IBM* и *Retek*, разрабатывают приложения по автоматизации и интеграции закупочной деятельности, мерчандайзинга и управления запасами, а также по централизации и автоматизации «офисных» операций, связанных с финансами и человеческими ресурсами. Заказы будут осуществляться в режиме онлайн посредством электронных связей с поставщиками. Это приведет к сокращению объемов запасов в магазинах и одновременно к уменьшению упущенной прибыли от отсутствия в запасе необходимых товаров. Кроме того, *A&P* выходит на электронный *B2B*-рынок под названием *World Wide Retail Exchange*, где заключаются сделки между крупными розничными торговцами и многочисленными поставщиками. Спасет ли столь амбициозный ИТ-проект торговую компанию, мы скоро узнаем. Пока известно одно: менеджеры *A&P* настроены оптимистично.

Вопросы

1. Почему менеджеры должны понимать разницу между данными и информацией?
2. Какими типами ИТ вы регулярно пользуетесь в процессе учебы? Как изменилась бы ваша жизнь, не будь у вас этих технологий?
3. Как использование УИС может повлиять на принятие решений в крупной компании, занимающейся доставкой почтовых отправлений?

4. Как организаторы очередных олимпийских игр могут использовать экстранет, чтобы связать все элементы воедино, а само мероприятие прошло по графику?
5. Какие стратегические аспекты могут склонить организацию, планирующую начать э-коммерческую деятельность, к стратегическому партнерству вместо создания внутреннего Интернет-подразделения?
6. Какие потенциальные недостатки влечет за собой работа компании-автопроизводителя на публичном B2B-рынке, таком как *Covisint*?
7. Программное обеспечение для управления взаимоотношениями с покупателями (*CRM*) способно значительно повысить качество обслуживания и уровень удовлетворенности клиентов, как показано в табл. 21.2. Может ли *ERP*-система обеспечить конкурентные преимущества в областях, перечисленных в табл. 21.2, и если да, то как?
8. В чем разница между *явно заданными* и *неявными* знаниями? Приведите примеры тех и других из собственного опыта. Как следует проектировать систему управления знаниями, чтобы она способствовала обмену обоими типами знаний?
9. Считаете ли вы, что современным студентам грозит информационная перегрузка? А работающим людям? Что вы делаете, чтобы справиться с переизбытком информации?
10. Как э-бизнес влияет на структуру организации и дизайн рабочих заданий?
11. Доводилось ли вам пользоваться технологией равноправного использования файлов? Обсудите свои впечатления от этой технологии (как положительные, так и отрицательные).

Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте

Стиль обработки управленческой информации

Прочтите следующие 14 утверждений. Обведите кружочком цифру, которая определяет меру вашего согласия с каждым из них. Просуммируйте полученные оценки — и вы получите представление о характерном для вас стиле использования информации и принятия решений.

		Полностью не согласен			Полностью согласен		
1	Прежде, чем принять решение, я проверяю всю доступную мне информацию	1	2	3	4	5	
2	Я предпочитаю информацию, которая может быть интерпретирована различными способами, когда возможны различные, но в равной мере приемлемые решения	1	2	3	4	5	
3	Я практикую сбор данных до тех пор, пока не приду к единственно верному решению	1	2	3	4	5	
4	Принимая решение, я использую информацию, которая неоднозначно воспринимается разными людьми	1	2	3	4	5	

		Полностью не согласен			Полностью согласен		
5	Мне достаточно тех данных, которые позволяют принять оперативное решение	5	4	3	2	1	
6	При выборе я действую, полагаясь на логический анализ, а не на интуицию	5	4	3	2	1	
7	Мне необходимы источники информации или люди, которые стимулируют поиск новых идей и исчерпывающих данных	1	2	3	4	5	
8	Сталкиваясь с проблемой, я стараюсь предложить более чем одно удовлетворительное решение.	1	2	3	4	5	
9	Работая с книгой, я концентрируюсь исключительно на идеях автора	5	4	3	2	1	
10	Работая над проектом, я предпочитаю фокусировать, а не расширять область внимания, четко определяя его границы	5	4	3	2	1	
11	Прежде чем принять решение, я стремлюсь получить всю возможную информацию	1	2	3	4	5	
12	Мне нравится выполнять знакомые рабочие задания, меня не привлекает решение сложных проблем	5	4	3	2	1	
13	Я предпочитаю четкие, точные данные	5	4	3	2	1	
14	Работая над проектом, я рассматриваю множество возможных вариантов решения	1	2	3	4	5	

Общая оценка: _____

Ваш стиль обработки информации определяет степень, в которой вы можете воспользоваться выгодами применения компьютерных ИС.

Нечетные номера вопросника относятся к предпочитаемому вами «объему информации». Оценка 28 баллов и более говорит о вашей склонности к получению исчерпывающей информации. Оценка 14 баллов и менее показывает, что вы предпочитаете небольшие объемы данных.

Четные номера вопросника относятся к «фокусу взгляда на информацию». Оценка 28 баллов и более говорит о том, что вы не чувствуете дискомфорта в тех случаях, когда получаете неоднозначные данные, тогда как оценка 14 баллов и менее показывает, что вы стремитесь к четкой информации.

Если вы предпочитаете большие объемы информации и четкие данные, вы, что наиболее вероятно, будете сторонником новых технологий, будете широко использовать информационные системы менеджмента и системы информации исполнительного руководства. Если вы стремитесь к небольшим объемам неоднозначных данных, вы вряд ли получите их из формализованных ИС. Вероятнее всего, вы предпочтете ИС другие источники информации, в частности личные беседы.

Источники: адаптировано из Richard L. Daft, Norman B. Macintosh, «A Tentative Exploration into the Amount and Equivocality of Information Processing in Organizational Work Units», *Administrative Science Quarterly* 26, 1981, 207–224; Dorothy Marcic, «Organizational Behavior: Experiences and Cases», 4th ed. (St. Paul, Minn.: West, 1995).

Практика менеджмента: этическая дилемма

Манипулирование или нет?

Фрэнку Беллоузу, 55-летнему главе отдела маркетинга компании *Butter Crisp Snack Foods*, в последние годы пришлось усиленно развивать свои познания в области Интернета. Поначалу он сопротивлялся «вторжению» новой технологии, но мало-помалу понял, какой потенциал несет в себе Сеть с точки зрения обслуживания существующих покупателей и поиска новых. Более того, он стал поддерживать план компании по более активному использованию Интернета для связи с потребителями.

И все-таки что-то в этом плане Фрэнка настораживало. На последнем утреннем совещании глава *Butter Crisp* Кейт Дикинс объявил, что вскоре компания открывает новый web-сайт и предназначен он будет специально для детей. К. Дикинс мог бы принять решение о создании сайта и сам, но все же решил сперва продемонстрировать разработку главам отделов и узнать их мнение. Далее он предоставил слово команде специалистов отдела информационных технологий, которая как раз и разработала новый сайт со всеми его играми и интерактивными обучающими программами. Члены команды сообщили, что имя создателя сайта, компании *Butter Crisp*, не будет скрываться, однако реклама продукции на сайте не предусмотрена. «Вот и славно», — подумал Фрэнк. Правда, он знал, что в разработке участвовали два молодых сотрудника его отдела. Они составили список вопросов, которые будут задаваться пользователям при посещении сайта. Например, ребенок должен будет сообщить свое имя, адрес, пол, адрес э-почты и название любимой телепередачи. Взамен он получит определенную сумму «Crisp Cash» — виртуальных «денег», которые можно будет обменивать на игрушки, образцы продукции «Butter Crisp» и другие призы. В других разделах сайта ребенок сможет сообщить дополнительную информацию о себе и своей семье и соответственно получить больше «денег».

Фрэнк внимательно следил за презентацией и отметил, что обучающая часть сайта и впрямь неплоха. Но вот тактика сбора информации... Судя по всему, главам других отделов сайт понравился. «Будет ли моя совесть чиста, если и я проголосую «за»?» — думал Фрэнк. Информация ведь будет использована в маркетинговых целях, а несколько общественных групп, например «Ассоциация учителей и родителей», требуют ужесточения государственного контроля над сбором информации у детей при помощи Интернета.

Что бы сделали вы?

1. Не беспокоились бы по этому поводу. Ничего противозаконного в том, что собирается сделать *Butter Crisp*, нет, к тому же вся собранная информация не выйдет за пределы компании. Детям работа с новым web-сайтом никак не повредит.
2. Поговорбы или с другими менеджерами и попробовали бы собрать коалицию в поддержку более жесткого контроля. Например, для посещения разделов сайта, где в обмен на информацию предлагается местная «валюта», можно потребовать разрешение родителей.
3. Связались бы с «Ассоциацией учителей и родителей» и сообщили, что *Butter Crisp* намеревается использовать web-сайт для проведения маркетинговых

исследований. Возможно, та «надавит» на К. Дикинса и он не решится открывать детский сайт в том виде, в каком он предлагается.

Источник: *Denise Gellene*, «Internet Marketing to Kids is Seen as a Web of Deceit», *Los Angeles Times* (March 29, 1996), A1, A20.

Сетевой серфинг

1. **Управление взаимоотношениями с покупателями.** Найдите Web-сайт с информацией о CRM (например, <http://www.cio.com/research/crm>). Найдите интересующую вас тему, распечатайте соответствующий материал и принесите его на занятие, посвященное CRM. Например, на вышеуказанном сайте предлагаются следующие статьи:

- «Beware of the CRM Backlash». (Компании устали от CRM-проектов, 70% которых заканчиваются провалом, но надежда все же есть. *CIO.com*, 01.02.2002.)
- «Banking on Good Customer Data». (Чтобы повысить свою конкурентоспособность на современном рынке, региональные банки должны знать не только имена своих клиентов. Необходимо знать, где их можно найти. *CIO.com*, 14.01.2002.)
- «How to Build Customer Loyalty in an Internet World». (Во многих случаях CRM оборачивается манипулированием потребителями. *CIO.com*, 01.01.2002.)

2. **Findarticles.com.** Познакомьтесь с *Findarticles.com* — бесплатным web-сайтом, где можно организовать поиск по 300 научным и популярным журналам и получить полный текст статей, опубликованных не ранее 1998 г. Выберите понравившуюся вам тему из этой главы, введите на сайте соответствующие ключевые слова и получите статьи, в которых упоминается данная тема.

Критический анализ

Компания *Tri-Angle Equipment and Leasing*

Джо Джетт, президент *Tri-Angle Equipment and Leasing* — компании, владеющей сетью пунктов проката сельскохозяйственной техники в центральных штатах США, впервые сел за компьютер 15 лет тому назад. Ему не понравилось, да и вообще, зачем в его бизнесе информационные технологии?

По мере развития компании Джо понял, что ее задолженность начинает превышать разумные пределы, и поэтому нанял финансового директора по имени Дэн Фрэйли. Пришлось и свое отношение к информационным технологиям пересмотреть: Джо потратил \$150 тыс. на разработку системы бухгалтерского учета и управления запасами. Но когда он и его финансовый директор обратились в местное отделение *Citigroup* с просьбой о предоставлении кредита, Джо ждал сюрприз. Менеджеры банка поинтересовались не столько доходами *Tri-Angle* (а напрокат компания, надо сказать, сдавала машины стоимостью в несколько миллионов долларов), сколько ее информационными системами. Как объяснил представитель *Citigroup*: «Теоретически, если можно доверять компьютерной системе, значит, можно доверять и финансовым показателям фирмы».

Tri-Angle хотела занять внушительную сумму денег, поэтому *Citigroup* направила своих специалистов по ИТ, чтобы они оценили системы компании и убедились, что те в состоянии генерировать достоверные ежемесячные отчеты — таково обязательное условие выдачи столь значительного кредита. Новая система учета уже действовала, поэтому все необходимые сведения в базе данных *Tri-Angle* имелись. Но, как вскоре установили консультанты, превратить их в полезную информацию было трудно. Например, вместо списка просроченных счетов к получению система выдавала 500 страниц не поддающихся расшифровке кодов и цифр. «Компьютер не выдавал ни одного толкового ответа», — вспоминает Д. Фрэйли.

Для превращения сырых данных в наглядные, «читаемые» графики и таблицы Д. Фрэйли воспользовался программой под названием «*Monarch*» (по иронии судьбы уже установленной на компьютере). Благодаря этому *Tri-Angle* не только получила кредит в \$5 млн, но и обнаружила ряд явных недостатков в своей деятельности. К примеру, Джо и Дэн «нашли» устаревшие и ненужные запасные части на \$100 тыс. В свое время их можно было бы вернуть производителям. Чем больше данных превращалось в качественную информацию, тем отчетливее вырисовывалась перед руководителями картина деятельности фирмы. Они получили возможность в любой момент узнавать, какая техника хорошо продается или сдается в аренду, а какая залеживается на складе. Кроме того, торговые представители, теперь обеспеченные ноутбуками, могли просматривать индивидуальные файлы покупателей и вносить в них новую информацию. Если продавец предоставляет покупателю квоту, информация об этом тут же поступает к Джо Джетту по э-почте. Как только тот открывает сообщение, данные о квоте заносятся в центральную базу данных.

Видя, насколько успешно используется «*Monarch*» и другие управленческие информационные системы, глава компании начал подумывать об э-бизнесе. Пока он изучает информацию об экстранетах, web-страницах, программах управления взаимоотношениями с покупателями и т. п. и размышляет, как применить эти технологии в своем бизнесе.

Вопросы

1. Поскольку теперь в *Tri-Angle* повсеместно используются информационные технологии, не угрожает ли компании ухудшение качества информации или информационная перегрузка? Почему?
2. Какой вклад ИТ вносят в управление знаниями в *Tri-Angle*? Какие еще стратегические преимущества обеспечивает УИС?
3. С чего бы вы рекомендовали *Tri-Angle* начинать э-бизнес? Обоснуйте свой ответ.

Примечания

- ¹ James A. O'Brien, «Introduction to Information Systems», 7th ed. (Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1994), 19.
- ² Fess Crockett, «Revitalizing Executive Information Systems», *Sloan Management Review*, Summer 1992, 39–47.

Глава 22

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫМИ ОПЕРАЦИЯМИ И УСЛУГАМИ

Краткое содержание главы

Организации как производственные системы
Производственные и сервисные операции
Операционная стратегия
Интегрированное предприятие
Системы операционного менеджмента
Разработка товаров и услуг
Снабжение
Размещение оборудования
Автоматизация производства
Дислокация зданий и сооружений
Планирование производственных мощностей
Управление запасами
Значение запасов
Оптимальный размер заказа
Планирование потребности в материалах
Планирование производственных ресурсов
Системы just-in-time
Логистика и управление дистрибьюцией
Управление производительностью
Оценка производительности
Повышение производительности

Учебные цели

Изучив эту главу, вы получите представление о:

1. Определении операционного менеджмента и его применении в производственных и сервисных организациях.
2. Роли стратегии операционного менеджмента в общей конкурентной стратегии компании.
3. Роли э-бизнеса в современном партнерском подходе к управлению цепочкой поставок.
4. Вопросы разработки производственных систем, включая относительные преимущества пооперационной, линейной, модульной планировки и планировки с постоянной позицией изделия.
5. Преимуществ малого объема запасов.

6. Основных методах управления материалами и запасами.
7. Определении производительности и необходимости ее повышения.

Управленческая проблема

В середине 1990-х гг. компания *Apple Computer* продавала вычислительную технику вагонами, и все равно стремительно теряла деньги. Курс акций *Apple* резко упал, многие аналитики начали предсказывать, что компания не выживет. И тут на арене появился Стив Джобс, один из основателей *Apple*. В 1997 г. он согласился стать временным управляющим и поставить компанию на ноги. С. Джобс принес с собой видение перемен, которое помогло поднять боевой дух работников, стимулировало творчество и в конечном итоге привело к появлению на свет яркой, броской линии компьютеров «iMac». Доходы *Apple* поползли вверх, но С. Джобс знал, что главная проблема еще не решена. Как и многие фирмы-производители, *Apple* применяла стандартную систему поставок: из комплектующих деталей собираются готовые изделия, а потом продукция распределяется по магазинам в надежде, что ее кто-нибудь купит. Но поскольку объемы спроса и предложения часто не совпадают, запасы постепенно накапливаются, а компания теряет деньги. *Apple* долго несла убытки от своей неспособности выпускать на рынок нужные товары в нужное время. Прогнозирование спроса было организовано из рук вон плохо, поэтому компании часто не хватало запасов ходовой продукции, а неходовая, напротив, пылилась на складах. Это не радовало ни дистрибьюторов, ни розничных торговцев, ни потребителей. С. Джобс понимал, что для сохранения конкурентоспособности *Apple* должна избавиться от устаревшей системы поставок и создать новую, с более высокой оборачиваемостью запасов и быстрой, надежной реакцией на товарные предпочтения покупателей.

Если бы вас пригласили в Apple в качестве эксперта по производству, что бы вы рекомендовали изменить в системе поставок? Какие меры вы бы предприняли, чтобы повысить производительность в компании?

Apple Computer продолжает эксперименты с новыми технологиями и дизайном вычислительной техники (одна только выпущенная в 2002 г. серия «iMac» чего стоит). Однако многие производители современной, высокотехнологичной продукции страдают от неэффективности производственных операций, что отражается на их финансовых результатах. Успех стратегии зависит от эффективности производства. В современной высококонкурентной среде задачи операционного характера — модернизация технологии производства, закупка деталей и комплектующих, внедрение производительных систем доставки — приобретают все большее значение. Дело в том, что потребителям нужны кастомизированные товары и услуги, причем их доставка или предоставление должны осуществляться как можно быстрее и удобнее. Издержки производства — самая большая статья затрат для организаций, в первую очередь для производственных. Соответственно организации стремятся сокращать эти затраты и повышать качество. Для этого они совершенствуют способы закупок, организацию и процессы производства товаров и услуг. Аналогичные усилия предпринимаются и в сфере доставки готовой продукции потребителям.

Выход на первые роли в розничной торговле компании *Wal-Mart* во многом связан с использованием ею в закупочной и распределительной сетях современной

вычислительной техники. В качестве примера из производственной сферы можно привести компанию *Toyota* с ее легендарной производительностью. Производственные и сервисные операции по сути своей — основное предназначение компании, они определяют смысл ее существования.

В этой главе описываются методы планирования и контроля, применяемые на производстве и в сфере услуг. Если в двух предыдущих главах мы обсуждали общие концепции контроля, включая управленческие информационные системы, то в этой мы переходим к менеджменту и контролю производственных операций. Прежде всего мы дадим определение операционного менеджмента. Затем речь пойдет о том, какую роль он играет в принятии стратегических решений. Вы познакомитесь с концепцией интегрированного предприятия, в котором менеджеры управляют операциями посредством электронных связей. Далее будут рассмотрены конкретные аспекты систем операционного менеджмента, такие как разработка товаров и услуг, снабжение, дислокация сооружений и размещение оборудования, автоматизация производства и планирование производственных мощностей. Особое внимание будет уделено управлению запасами, в том числе системам *just-in-time*, управлению дистрибуцией и выполнению заказов. В заключительной части главы мы расскажем о том, как менеджеры оценивают и повышают производительность.

Организации как производственные системы

В гл. 1 организация описывалась как система, преобразующая входящие ресурсы в производственный выход, результаты деятельности. В центре этого трансформационного процесса находится техническое ядро — производственное «сердце» организации, обеспечивающее выпуск продукции и услуг. Техническое ядро автомобильной компании — сборочные заводы, университета — научно-исследовательская работа преподавателей и студентов. К входящим в техническое ядро ресурсам относятся рабочая сила, земля, здания, оборудование и технологии, его производственный выход — поставляемые потребителям товары и оказываемые клиентам услуги. Операционная стратегия и контроль с обратной связью формируют качество производственного выхода и определяют эффективность выполняемых в техническом ядре операций.

Как показано на рис. 22.1, операционный менеджмент связан с повседневным управлением техническим ядром. Операционный менеджмент формально определяется как область менеджмента, связанная с производством товаров и оказанием услуг, что предполагает использование специализированных методов и приемов решения производственных проблем. По существу, в круг должностных обязанностей операционных менеджеров входит вся деятельность организации, связанная с превращением входящих ресурсов в производственный выход. Сюда относятся решения о том, где расположить производственные предприятия и какое оборудование на них установить. При этом, как и всякое управление, операционный менеджмент также требует умения руководить людьми. К примеру, все восхищаются производством *Toyota*, называя его образцом качества и производительности. А ведь этот успех обусловлен не только использованием хороших станков и правильной постановкой нормативов. Американские автопроизводители, сколько ни пытались, не смогли повторить успех *Toyota*, так как концентри-

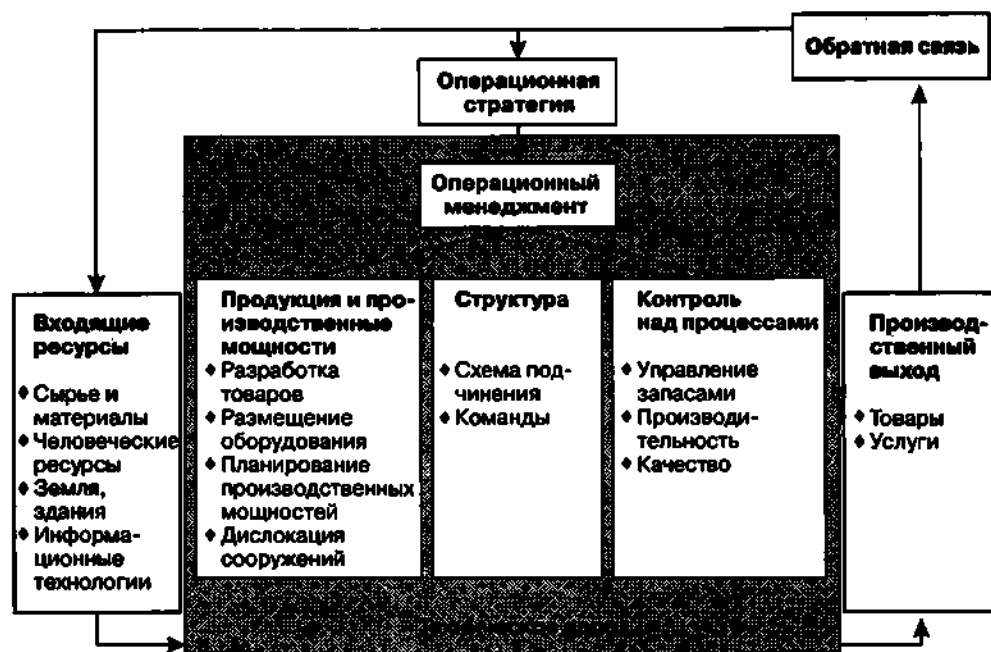


Рис. 22.1. Организация как система операционного менеджмента

ровались главным образом на технических элементах системы и оставили без внимания культуру и лидерство. «Члены “Большой тройки”, — сказал Хаджиме Обэ из компании *Toyota*, — создают образ Будды, но забывают вдохнуть в него душу». Своим успехом *Toyota* обязана правильному сочетанию методологии, систем и философии, в том числе наделению работников полномочиями и креативной культуре. Менеджеры должны не только применить методы эффективной организации сборочного производства, такие как поставки по системе *just-in-time*, но и сформировать необходимые установки, например повышенное внимание к качеству и стремление к инновациям.

Производственные и сервисные операции

На первый взгляд представляется, что термины *производство* и *операции* могут применяться исключительно в отношении предприятий производственной сферы, однако понятие операционного менеджмента применимо ко всем организациям. К примеру, темпы роста сферы услуг в Северной Америке в три раза превышают темпы роста сферы производства. Компании—поставщики услуг составляют половину всех организаций; две трети рабочей силы США занято в сфере услуг — в госпиталях, отелях, финансовых учреждениях, телекоммуникационных фирмах. Методы операционного менеджмента применяются и в предоставлении услуг, и в «чистом» производстве. Различия между операциями в сфере услуг и производстве представлены в табл. 22.1.

Производственные организации выпускают материальные блага, такие как автомобили или мячи для тенниса. В отличие от них организации сферы услуг

Таблица 22.1

Характеристики производственных организаций и компаний сферы услуг

Производственные организации	Организации сферы услуг
Производство материальных благ	Предоставление нематериальных благ
Возможность создания запасов товаров	Процесс производства одновременно является процессом потребления
Непосредственное измерение качества	Воспринимаемое качество с трудом поддается измерению
Стандартизация выпуска	Выпуск ориентируется на потребителя
Производственный процесс удален от потребителя	Потребитель участвует в производственном процессе
Местонахождение производственных сооружений имеет незначительное влияние на успех бизнеса	Местоположение производственных сооружений является определяющим для успеха фирмы
Интенсивное использование капитала	Интенсивное использование труда
Примеры: Производство автомобилей Металлургические комбинаты Заводы по производству прохладительных напитков	Примеры: Авиакомпании Отели Юридические фирмы

Источники: Richard L. Daft, «Organizational Theory and Design» (Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing, 2001), 210; Byron J. Finch and Richard L. Luebbe, «Operations Management» (Fort Worth, Texas: The Dryden Press, 1995), 50.

предоставляют клиентам блага нематериальные, например медицинские, образовательные, коммуникационные или транспортные услуги. К услугам относится также и торговля различными материальными благами. Торговая организация не производит, а лишь продает товары, обслуживая таким образом потребителей.

Чем отличается предоставление услуг от производства материальных благ? Во-первых, потребитель услуг вовлекается в реальный производственный процесс.¹ Для того чтобы хирург получил возможность предоставить свои услуги, необходимо личное присутствие пациента на операционном столе. Трудно вообразить, что, совершенствуя свой образ, вы ограничитесь лишь советами брадобрея или мастера стильных причесок. То же самое справедливо для услуг авиакомпаний, ресторанов и банков. Во-вторых, каждый имеет возможность создать запасы материальных благ, в то время как отправить на склад нематериальные услуги вам вряд ли удастся. Продукция производственных организаций (одежда, продукты питания, автомобили, DVD-проигрыватели) может накапливаться на предприятиях, в системе распределения, в розничной торговле. Но мастер причесок при всем желании не способен помыть, остричь и уложить волосы заранее и, дожидаясь клиента, «оставить их на верхней полке». Услуга должна быть организована и предоставлена клиенту именно тогда, когда он этого хочет.

Несмотря на различия между производственными фирмами и компаниями сферы услуг, встающие перед ними операционные проблемы во многом схожи.

Во-первых, и те и другие организации обязаны руководствоваться календарными графиками. Медицинская клиника планирует графики приемов таким образом, чтобы наиболее эффективно использовать время и врачей, и пациентов. Во-вторых, и производственные организации, и компании сферы услуг должны получать различные материалы и оборудование. В-третьих, оба типа фирм обязаны заботиться о качестве и продуктивности. В силу значительного сходства операционных проблем инструмент и приемы операционного менеджмента могут и должны применяться в организациях услуг в той же мере, что и в производственных компаниях.

Операционная стратегия

Многие операционные менеджеры, плаывая в «океане» повседневных проблем, теряют из виду то обстоятельство, что наилучший метод контроля — стратегическое планирование. Чем больше операционные менеджеры заняты деталями процесса производства, тем сильнее становится их «близорукость», не позволяющая оценить огромное «полотно» проблем управления запасами, недопоставки деталей и сезонных колебаний. Нет никакого сомнения, что одна из неоспоримых причин успеха японских компаний — вовлечение операционных менеджеров в стратегическое управление. Основное условие эффективного управления операциями — осознание менеджером операционной стратегии.

Операционная стратегия — это признание важнейшей роли операций в успехе организации и вовлечение ответственных за их осуществление менеджеров в процесс стратегического планирования.² Повышенная эффективность операций может стать опорой существующей стратегии фирмы, а также источником новых стратегических направлений, недоступных для конкурентов. Когда в основе операционной эффективности организации лежат способности работников, культура и рабочие процессы, победить ее трудно. Во вставке «Мастера менеджмента» рассказывается о том, как *Cosmi*, компания-разработчик программного обеспечения, добилась успеха, научив своих работников мыслить стратегически.

МАСТЕРА МЕНЕДЖМЕНТА

COSMI CORPORATION УПРАВЛЯЕТ ОПЕРАЦИЯМИ ПО СТАРИНКЕ

Большинство производителей программного обеспечения тратит много времени, денег и сил на то, чтобы не отставать от технологического прогресса, в том числе в сфере менеджмента. Но только не \$25-миллионная *Cosmi Corporation*, предлагающая программное обеспечение для широких масс потребителей по «бюджетным» ценам. «Из того, что мы можем что-то сделать, еще не следует, что мы должны это делать», — считает основатель и исполнительный директор *Cosmi* Джордж Джонсон. Другие технологичные фирмы вовсю практикуют аутсорсинг и используют изощренные технологии, а *Cosmi* продолжает зарабатывать деньги — причем немалые — за счет того, что хранит верность старым добрым правилам менеджмента: во-первых, самые главные лица — это потребители и работники, во-вторых, необходимо уделять пристальное внимание операционной производительности и контролю.

В *Cosmi* принят долгосрочный подход к развитию кадров. Большинство менеджеров «выросли» в стенах компании. Например, вице-президент по закупкам и персона-

лу 14 лет назад начинал карьеру в *Cosmi* с должности офис-менеджера. К работникам здесь относятся хорошо, зарплата достойная, а все, кто имеет в подчинении людей, получают фондовые опционы. Как результат, текучесть кадров среди работников, получающих фиксированную заработную плату, равна нулю. Работники всех уровней понимают, что в *Cosmi* самое главное — это покупатели и то, чего они хотят от программного обеспечения. Способность компании реагировать на нужды потребителей объясняется жестким контролем всех аспектов деятельности. Все операции, начиная с написания программного кода и заканчивая производством, упаковкой, отправкой и дистрибуцией, осуществляют 100 сотрудников компании — и никакого аутсорсинга.

Операционные менеджеры принимают непосредственное участие в изучении и удовлетворении потребностей клиентов. К примеру, одна розничная компания обратилась в *Cosmi* с просьбой разработать *jewel*-упаковку, вмещающую в себя два компакт-диска, но на прилавке уместяющуюся в секцию, предназначенную для однодисковой коробки. Упаковка была готова на следующий же день. Она обрела такой успех на рынке, что директор склада *Cosmi* взял да спроектировал машину, которая позволила бы автоматизировать изготовление двухдисковых коробок для CD. Новая машина позволила выпускать 50 упаковок в минуту вместо прежних 100 в час. Другой пример операционной производительности: *Cosmi* предлагает 38 программных продуктов на одном компакт-диске, но пароль потребитель получает только для тех программ, которые ему необходимы (и которые он оплатил). Если программа устаревает, не надо выбрасывать диск, ведь на нем есть и другое ПО. Такая система избавляет компанию от потребности в прогнозировании производства. Заказ на 200 тыс. дисков выполняется в течение двух-трех дней. Результат — за год запасы оборачиваются 12 раз (в среднем по отрасли — 3 раза).

Многие никогда не слышали о *Cosmi*, но Дж. Джонсона это не беспокоит. Он предпочитает роль «имитатора, а не новатора». Пусть разработкой новых программных продуктов и созданием спроса на них занимается *Microsoft* и иже с нею. Когда они это сделают, в дело вступит *Cosmi* со своей ориентацией на потребителя, производительными операциями и намного более дешевыми версиями тех же программ. Такой подход обеспечивает стабильную маржу прибыли в 50%, в то время как ведущие бренды приносят менее 10%. Для кого-то из разработчиков важнее всего технологии и инновации, но для *Cosmi* главное — это потребители, работники и продуманная операционная стратегия.

Источник: Donna Fenn, «Money Talks», Inc. (April 2001), 90–95.

На рис. 22.2 представлены четыре стадии развития операционной стратегии. Многие компании находятся на стадии 1, когда бизнес-стратегия разрабатывается без учета операционных возможностей, когда приоритетами операционного отдела выступают единственно издержки на рабочую силу и операционная производительность. К примеру, один из крупных поставщиков электронных приборов был вынужден постоянно обновлять набор товарных линий. Но принятая в операционном отделе высокопроизводительная система учета материалов оказалась неприспособленной к постоянным изменениям. В том, что компании не удалось достичь стратегических целей, были обвинены операционные менеджеры, хотя в процессе формулирования стратегии возможности производственного подразделения даже не рассматривались.

На стадии 2 операционный отдел участвует в постановке целей в соответствии с принятой в отрасли практикой. Организация старается идти в ногу с современными приемами операционного менеджмента, рассматривает капиталовложения в средства производства, контроль качества или управление запасами как один из способов поддержания конкурентоспособности.



Рис. 22.2. Основные стадии развития операционной стратегии

Источник: R. C. Wheelwright, «Restoring Our Competitive Edge: Competing through Manufacturing» (New York: Wiley, 1984).

На стадии 3 активность операционных менеджеров возрастает. Операционная стратегия сочетается со стратегией компании, операционный отдел разрабатывает направленные на повышение конкурентоспособности новые подходы и производственные технологии. Например, использование компьютерных операционных бизнес-систем и автоматизации трудовых процессов позволяет улучшить координацию направленных на преодоление функциональных и географических границ и узких мест усилий, отказаться от устаревших, замедляющих производство и способствующих возрастанию затрат процедур.

Достижение наивысшего уровня операционной стратегии (стадия 4) означает, что операционные менеджеры берут на себя ответственность за разработку и внедрение новых технологий на свой страх и риск, стремятся к наиболее эффективным поставкам продукции и предоставлению услуг. Операции становятся одним из основных источников конкурентных преимуществ, производственный отдел самостоятельно разрабатывает новые стратегические концепции, превращается в основную силу планирования общих направлений развития компании. Производственные операции генерируют новые виды продукции и процессы, непосредственно воздействующие на стратегию организации.

Перешедшие на стадии 3 или 4 организации оказываются значительно более конкурентоспособными, чем компании, полагающиеся преимущественно на маркетинговые и финансовые стратегии, поскольку потребителей привлекают прежде всего низкие цены, качество, эксплуатационные характеристики товаров, условия поставки или стремление выполнить все предъявляемые клиентами требования, а все эти факторы зависят от операций.

Интегрированное предприятие

Стратегический подход к операциям показывает операционным менеджерам, что их деятельность неразрывно связана с другими выполняемыми в организации функциями. Производственная работа, выпуск высококачественной, отвечающей требованиям потребителей продукции требует надежных поставок качественных и относительно недорогих материалов и комплектующих. Необходима также эффективная и надежная система распространения готовой продукции, дабы она в нужный момент была доступна покупателям. Таким образом, стратегический подход к операционному менеджменту предполагает управление всей цепочкой, или системой поставок. Под этим термином подразумевают управление последовательностью поставщиков и покупателей, охватывающей все стадии трансформации входящих ресурсов в производственный выход, начиная с приобретения сырья и материалов и заканчивая доставкой готовой продукции потребителям.

Одним из нововведений в управлении цепочками поставок является использование интернет-технологий. С их помощью предприятие достигает баланса между низкими уровнями запасов, с одной стороны, и высокой скоростью реакции на запросы покупателей — с другой. Э-цепочка поставок представляет собой беспрепятственную линию, простирающуюся от потребителей к поставщикам (рис. 22.3). В ее основе лежат электронные связи с внешними партнерами. Например, как показано на рисунке, при покупке товара в магазине соответствующие данные автоматически поступают в информационную систему розничного торговца. Передача данных осуществляется по интранету (см. предыдущую главу). Доступ к этим постоянно обновляемым данным открыт для производителя и осуществляется по безопасному экстранет-каналу. Имея данные о спросе, производитель может выпускать и поставлять товар тогда, когда это необходимо. При этом данные об

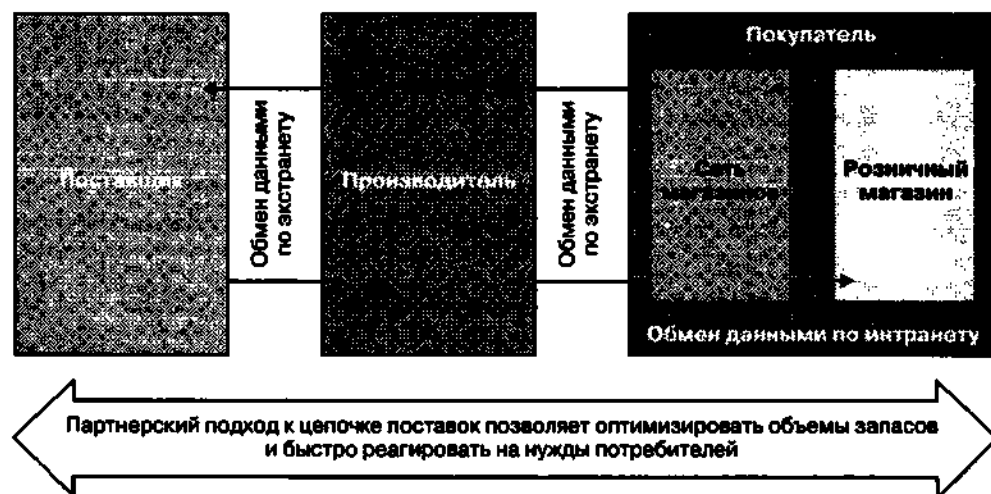


Рис. 22.3. Э-цепочка поставок

Источник: Jim Turcotte, Bob Silveri, Tom Johnson, «Are You Ready for the E-Supply Chain?» APICS — The Performance Advantage (August 1998), 56–59.

используемых для изготовления материалов, обновленная информация о состоянии запасов и новый прогноз спроса пересылаются (опять же по экстранету) фирмам-поставщикам, а те уже по мере необходимости пополняют запасы производственного предприятия.

Говоря об управлении цепочкой поставок, нельзя не упомянуть о менеджменте взаимоотношений с поставщиками. Интеграция предприятия посредством электронных связей допускает невиданный ранее уровень кооперации. Раньше отношения с поставщиками строились на *принципе конкурентоспособности* («на расстоянии вытянутой руки»), когда организация распределяет заказы между несколькими поставщиками и подталкивает их к конкуренции между собой. При интеграции многие компании выбирают иной, *партнерский* подход, когда развиваются тесные, взаимовыгодные отношения с несколькими тщательно отобранными поставщиками. Например, такие отношения существуют между *Rockwell Automation* (производитель трансмиссий из г. Гринвилл, штат Южная Каролина) и партнерами-производителями. У производителей имеются собственные web-сайты на интернет-портале *Rockwell*, на которых они могут просматривать совершенные ранее покупки и контролировать выполнение заказов в реальном времени. Через сайт осуществляется прямая связь с системой управления заказами и системой управления складом *Rockwell*, так что когда дистрибьютор заказывает любую из 85 тыс. деталей, его запрос пересылается в центральный распределительный центр, а поставка может начаться немедленно.

Электронные связи способствуют и ускорению реакции на запросы конечных потребителей. Обусловлено это тем, что данные о потребителях, а они имеют критическое значение, передаются быстрее. Производители имеют постоянный доступ к данным о продажах розничных торговцев и, как следствие, могут поставлять в магазины свою продукцию в нужный момент. Кроме того, появляется возможность для быстрого производства кастомизированной продукции. В *Ford Motor Company*, например, в настоящее время ведется модернизация системы поставок, что позволит компании производить автомобили на заказ — покупателям не придется месяцами ждать машину своей мечты.

Интеграция цепочки поставок подчинена одной общей идее: каждая участвующая в этом процессе организация своими слаженными действиями обеспечивает удовлетворение запросов покупателей в отношении типа, качества товаров и времени поставок.

Системы операционного менеджмента

Каждая организация должна создать свою производственную систему. Данный процесс начинается с разработки товаров или услуг, которые предполагается выпускать либо предоставлять. Ресторан составляет ассортимент предлагаемых в меню блюд, производитель автомобилей разрабатывает предполагаемые к выпуску модели, консалтинговая компания планирует перечень услуг, которые она будет предлагать клиентам. Разработка производственной системы также включает выработку механизмов закупок сырья и материалов, размещение оборудования, выбор производственной технологии, дислокацию сооружений и планирование производственных мощностей.

Разработка товаров и услуг

От того, как разработан продукт, зависит его привлекательность для потребителей, а также простота и стоимость его изготовления. Конструкция некоторых товаров изначально затрудняет их изготовление. Например, компания *Volant* разработала новый тип лыж на основе стали. Лыжи, гибкие и «цепкие», пошли на расхват, но вот их производство оказалось сложнее, чем предполагалось. Многие изделия приходилось отбраковывать или переделывать. Расходы нарастали как снежный ком, и в результате компания не смогла соблюсти обещанные сроки поставок. В конечном итоге в *Volant* был приглашен Марк Содерберг, инженер с опытом работы в компании *Boeing*. Он внес небольшое изменение в конструкцию лыж, благодаря которому можно было увеличить производственные допуски (отклонения от проектных размеров). Затем изготовили новую оснастку, начали производство усовершенствованных лыж — и к концу первого года их выпуска компания планирует «выйти в плюс».

Чтобы предотвратить подобные проблемы еще на этапе разработки, все больше компаний применяют так называемое *проектирование с учетом производственных и сборочных возможностей* (ППСВ). Раньше инженеры-проектировщики, как правило, конструировали новые образцы продукции без учета ее технологичности. При всей внешней красоте такие разработки отличались слишком большим количеством деталей. Как следствие, ключевым словом в проектировании стала *простота* — разработка товаров, обеспечивающих простое и недорогое производство.

Относительные затраты на ППСВ чрезвычайно низки. Нередко ППСВ требует реструктуризации операций, создания команд, объединяющих конструкторов, производственников и сборщиков. Совместными усилиями они стараются достичь четырех основных целей разработки:

1. *Возможность производства.* Мера того, в какой степени товар или услуга могут быть действительно произведены на текущих производственных мощностях организации.
2. *Себестоимость.* Сумма затрат на материалы, оплату труда, проектирование, транспортировку и накладные расходы, связанные с производством товара или услуги. Стремление к простоте и небольшому числу деталей способствует тому, что уже на этапе разработки себестоимость товара или услуги не выходит за разумные рамки.
3. *Качество.* Степень совершенства товара или услуги — удобства в эксплуатации и ценности, которую он представляет для покупателей. В последние годы прослеживается тенденция к конструированию «дружественных пользователю» товаров. Компании-производители стали утруждать себя вопросами типа «Как используется наш товар?» и «Как сделать его более удобным для пользователя?»
4. *Надежность.* Мера того, в какой степени потребитель может положиться на товар или услугу при выполнении функции, для которой они предназначены. Продукт должен функционировать соответственно проектным параметрам достаточно долгое время. Зачастую товары повышенной степени сложности обладают низкой надежностью (в силу большого числа входящих в них компонентов).

Рассмотрим, как используются данные критерии в компании *DaimlerChrysler*. Разработка нового автомобиля традиционно занимает от четырех до шести лет и может обходиться фирме в миллиарды долларов. *DaimlerChrysler* задалась целью сократить время, проходящее от выбора идеи до массового производства машины, до двух лет и одновременно сократить стоимость разработки. Для этого две сотни рабочих станций штаб-квартиры *Chrysler*, что находится в г. Оберн-Хилс, штат Мичиган, подключили к web-системе под названием «FastCar». В эту систему стекаются все информационные потоки из финансового, конструкторского, закупочного, производственного и прочих отделов. Таким образом, команды по разработке новых автомобилей, состоящие из представителей всех отделов, могут в реальном времени общаться друг с другом по вопросам себестоимости, производства, требуемых ресурсов, качества, инноваций в дизайне и т. д. и т. п. Это позволяет уже в процессе конструирования решить многие возникающие на более поздних стадиях проблемы.

Рассмотренные нами качества являются неперенными атрибутами и разработки услуг, но к ней предъявляется дополнительное требование — *синхронность*, или мера соответствия предоставления услуги требованиям покупателя в отношении ее получения. Вспомним, что услуги несохраняемы и их предоставление требует участия в этом процессе клиента. Если вы приглашаете подругу в ресторан, вы рассчитываете своевременно получить заказанные блюда и напитки. «Движение» самообслуживания как раз и отражает потребность в предоставлении услуг именно тогда, когда того желает потребитель, когда он испытывает настоящую потребность в обслуживании. Банкоматы, автоматические заправочные станции, примерка обуви — этими способами организации обеспечивают своевременность услуг, без которых трудно обойтись в современном мире, когда потребители испытывают устойчивый дефицит основного ресурса — времени.

Снабжение

Приобретение используемых в процессе производства оборудования, сырья, материалов и услуг, или *материально-техническое снабжение*, становится все более важным аспектом операций. Среднее производственное предприятие тратит на закупку материалов и прочего 50–60% своей выручки. Например, автопроизводители тратят на материалы около 60% выручки, производители продуктов питания — около 70%, нефтеперерабатывающие заводы — порядка 80%, причем эти цифры увеличиваются. В бюджетах компаний сферы услуг расходы на материалы, оборудование и услуги составляют одну из самых больших статей. Наличие необходимых и соответствующих спецификациям материалов — одно из главных условий нормального функционирования производства.

Огромное влияние на снабжение оказывают Интернет и B2B-коммерция. Сегодня работники отделов закупок могут искать новых поставщиков, размещать заказы, участвовать в онлайн-аукционах во Всемирной паутине. Доступ к информации о наличии тех или иных товаров и их стоимости стал несоизмеримо шире. Во многих случаях заказать необходимый материал и контролировать выполнение заказа можно тут же, в Интернете. Это выражается в виде экономии текущих расходов и сокращении времени поставок. Компания *DuPont*, например, стала осуществлять все закупки через Интернет (сотрудники теперь выбирают

поставщиков, предлагающих наиболее выгодные условия) и за один год сэкономила на этом \$200 млн. На обработку типового заказа теперь уходит один день вместо пяти. Для упрощения и контроля снабжения к Интернету прибегают в самых разнообразных случаях, что бы ни закупала организация — скрепки, реактивные двигатели или услуги консультантов.

При онлайн-овом подходе к снабжению необходимо различать *прямые* (основные) материалы (т. е. материалы, используемые для производства продукции) и *вспомогательные материалы* (канцелярские принадлежности, офисная мебель и т. п.). Дело в том, что вспомогательные материалы требуются не только на производстве, но и во всех остальных организациях. Железнодорожная компания *Burlington Northern Santa Fe Railway* внедрила онлайн-овую систему снабжения вспомогательными материалами в качестве первого шага на пути к полной интеграции цепочки поставок посредством Интернета. Начав со вспомогательных материалов, компания убила сразу двух зайцев: не внесла сумятицы в основной бизнес и при этом реализовала проект, который станет моделью для будущего э-бизнеса (и поможет переубедить скептиков).

КОМПАНИЯ BURLINGTON NORTHERN SANTA FE RAILWAY

[HTTP://WWW.BNSF.COM](http://www.bnsf.com)

Сотрудники *Burlington Northern Santa Fe (BNSF) Railway* обязаны осуществлять все закупки, от карандашей до компьютеров, через Интернет, где все эти действия легко контролировать. Вице-президент по снабжению Джефф Кэмпбелл задался целью покончить с несанкционированными закупками — хаотичными покупками разных товаров в близлежащих магазинах «за счет фирмы». Из-за таких закупок отделы снабжения не могут отслеживать расходы, составлять точные бюджеты и прогнозы. Внедрение онлайн-овой системы снабжения потребовало не просто автоматизации существующего процесса и создания web-сайта. Прежде всего Дж. Кэмпбелл централизовал закупки, осуществляемые во всех отделах компании. Затем были изучены спецификации всех приобретаемых товаров, включая швабры, коврики для «мышей» и офисные кресла. Все они были поделены на три категории: недостаточно качественные, удовлетворительные и «слишком хорошие» (например, всякое ли офисное кресло должно иметь регулировку поясничного подпора?). Далее были проведены переговоры с поставщиками, способными поставлять продукцию во все 23 штата, где работает компания, и предлагающими наиболее выгодные цены по каждой номенклатурной позиции.

В настоящее время заказы делаются через Интернет, при этом каждый заказ проходит через автоматизированную систему согласования. Последняя «утверждает» заказ исходя из определенных критериев, чем заметно экономит время ответственных за закупки руководителей. Закупки осуществляются в большем объеме у меньшего числа поставщиков, и это позволяет выторговывать повышенные скидки. По оценкам Дж. Кэмпбелла, онлайн-овое снабжение экономит от 3 до 8% в зависимости от приобретаемого товара.

Размещение оборудования

По завершении разработки товара или услуги и систем снабжения организация приступает к планированию собственно производства. Первое, что для этого необходимо сделать, это правильно разместить оборудование. К наиболее распространенным типам размещения относятся пооперационная (определяемая процессом)

планировка, линейная (поточная) планировка, модульная планировка и планировка с постоянной позицией изделия.³ Различные типы производственной планировки представлены на рис. 22.4.

Пооперационная планировка. Как показано на рис. 22.4а, пооперационная планировка (*определяемая процессом, функциональная*) предполагает, что все выполняющее одни и те же функции или производственные задачи оборудование группируется в одном и том же месте. В механическом цехе токарные станки выполняют одну и ту же функцию, поэтому размещаются на одном участке. Шлифовальные станки находятся на другом участке цеха. Другими словами, оборудование, осуществляющее один и тот же «процесс», собирается в одном месте. Данная схема широко используется организациями сферы услуг (например, в банке сотрудники кредитного отдела находятся в одном месте, кассиры — в другом, менеджеры — в третьем).

Преимущество пооперационной планировки заключается в том, что она обладает потенциалом экономии за счет эффекта масштаба и сокращения затрат. Например, расположение всего лакокрасочного производства на одном участке означает, что организации в данном случае требуется меньше оборудования и человеческих ресурсов. В банке, располагающем всех кассиров в одном, находящемся под контролем месте, обеспечивается повышенная безопасность. Расположение всех операционных помещений больницы в одном блоке открывает возможность одновременного контроля условий окружающей среды.

Как видно из рис. 22.4а, к недостаткам пооперационной схемы относится долгий и достаточно сложный путь, который приходится проходить продукции (услугам). Нередко производство товара требует выполнения нескольких различных процессов, следовательно, ему придется «побывать» во многих разных местах.

Линейная (поточная) планировка. На рис. 22.4б представлена линейная, или поточная, планировка, когда оборудование дислоцируется соответственно этапам производства конкретного товара. Классический пример — линия сборки автомобиля, предназначенная для производства единственного изделия. Поточные линии получили широкое распространение в закусочных фаст-фуд, деятельность которых организована соответственно последовательности «производства» подаваемой посетителям продукции.

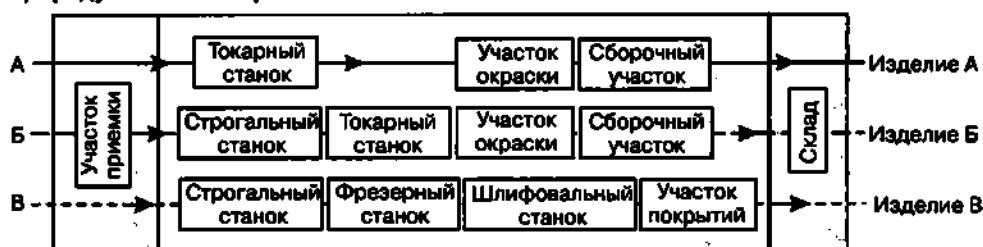
Продуктовая схема наиболее эффективна в тех случаях, когда организация производит большие объемы идентичной продукции. Обратите внимание, на рис. 22.4б две линии имеют участки окраски. Такое дублирование функций может быть экономичным только в тех случаях, когда объем производства настолько высок, что каждый специализированный участок окраски полностью обеспечен работой.

Модульная планировка. Обратимся к представленной на рис. 22.4в относительно новой схеме размещения оборудования, так называемой модульной планировке, основывающейся на принципах групповой технологии, когда оборудование, предназначенное для выполнения некоторых последовательных операций, группируется в так называемых производственных модулях. Группирование технологических операций в модулях позволяет воспользоваться некоторыми преимуществами поточной и пооперационной схем. Еще более важно то обстоятельство, что представленные на рис. 22.4в U-образные траектории перемещения заготовок в модулях обеспечивают эффективность использования материала

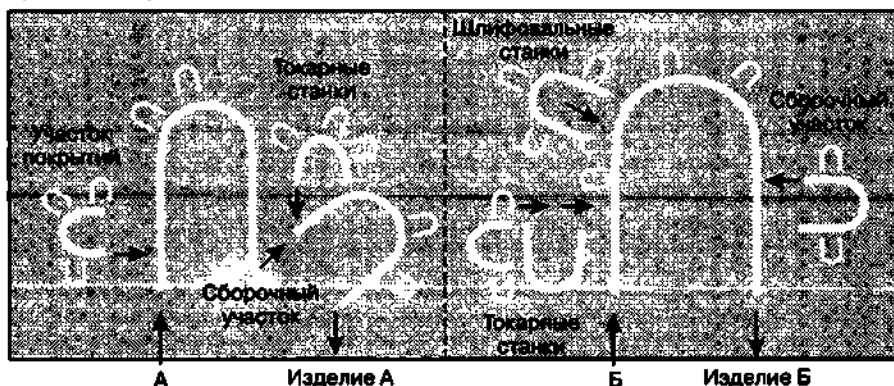
а) Пооперационная планировка



б) Продуктовая планировка



в) Ячеечное размещение



г) Размещение, определяемое постоянной позицией изделия

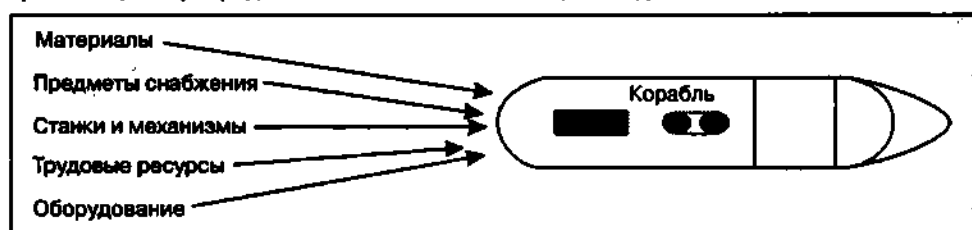


Рис. 22.4. Основные типы производственной планировки

Источники: J. T. Black, «Cellular Manufacturing Systems Reduce Setup Time, Make Small Lot Production Economical», *Industrial Engineering*, November 1983, 36–48; Richard J. Schonberger, «Plant Layout Becomes Product-Oriented with Cellular, Just-in-Time Production Concepts», *Industrial Engineering*, November 1983, 66–77.

и оснастки, а также движения запасов. Одним из преимуществ является «кластерная» организация труда рабочих, что облегчает внедрение командных методов, способствует принятию совместных решений. Повышается и гибкость использования персонала, поскольку один рабочий может контролировать эксплуатацию всего размещенного в модуле оборудования без необходимости перемещаться по цеху на большие расстояния.

Планировка с постоянной позицией изделия. На рис. 22.4г представлена планировка с постоянной позицией изделия (*концентрическая*), когда объект труда находится в определенном месте, куда доставляется и производственное оборудование, и все то, что принято называть обеспечением выполнения производственных задач. Концентрическая планировка используется при создании продукции (предоставлении услуг), которая не может перемещаться в процессе изготовления от одной производственной точки к другой или двигаться по конвейерной линии (самолеты, корабли, здания). В таких случаях более рациональна доставка человеческих ресурсов, материалов и механического оборудования на постоянную производственную площадку, на которой осуществляются сборка и технологическая обработка объекта. Такое размещение не приемлемо для массового производства, но совершенно необходимо при создании крупных, громоздких изделий или выполнении специальных единичных заказов.

По мере возрастания потребности в быстром реагировании на нужды рынка некоторые организации разрабатывают планы размещения оборудования, отличающиеся высоким уровнем гибкости. Во вставке «Из первых уст» приводятся несколько советов директора немецкой компании, добившейся в этом направлении необычайных успехов.

ИЗ ПЕРВЫХ УСТ

БЫСТРОЕ И ГИБКОЕ ПРОИЗВОДСТВО: НЕМЕЦКИЙ ОПЫТ

Возьмем завод по производству полимерных подшипников и систем электропитания. Скажете, это не то место, где можно увидеть прототип фабрики будущего? А вот и нет. На производственном предприятии *igus Inc.*, что расположено в Кельне, Германия, применен новаторский подход к размещению оборудования. Благодаря гибкой планировке завод можно расширить или сократить в мгновение ока, как того требует непредсказуемый рынок. К полу здесь почти ничего не прикреплено, так что станки, модели и целые участки могут «переезжать» с места на место. Бесперебойной перепланировке (завод работает 24 часа в сутки, 7 дней в неделю) способствуют и другие конструкторские решения, например открытая верхняя проводка и малое число несущих колонн. За последние пять лет на заводе *igus* было предпринято как минимум 50 значительных изменений конфигурации оборудования. Это позволило быстро осуществлять изменения в стратегии, способствовало быстрому росту и удовлетворению новых потребительских потребностей.

Гибкие, «проворные» организации создаются не сами по себе. Для этого менеджеры должны принять определенные решения в отношении физической среды и трудового коллектива. Президент *igus* Фрэнк Блэйз дает следующие советы:

1. **Создайте гибкую среду.** Производственные площади, оборудование и планировка должны соответствовать нуждам бизнеса, а не наоборот.
2. **Уделяйте повышенное внимание рекрутированию.** Не всем нравится работать в чрезвычайно гибкой, быстро меняющейся среде. Менеджеры по кад-

рам должны тщательно отбирать кандидатов, убеждаться, что те осознают характер предстоящей работы. В *igus* всем потенциальным работникам предоставляется «ознакомительный день», в течение которого они могут осмотреться, задать вопросы.

3. **Практикуйте быструю работу.** Все аспекты деятельности компании должны быть настроены на быструю работу. Все работники *igus* оснащены мобильными телефонами и перемещаются по территории завода на мотороллерах. Физически открытая среда способствует сотрудничеству и информационной прозрачности. В командах ежедневно проводятся неформальные собрания, на которых обсуждаются все положительные и отрицательные моменты минувшего дня.
4. **Вдохновляйте персонал.** Последний совет является, пожалуй, самым главным. В основе гибкости лежат инновации и креативность, а они, в свой черед, зависят от того, поощряете ли вы работников мыслить нешаблонно, высказывать свои идеи и мнения. «Мы пытаемся быть компанией иного типа, — говорит Ф. Блэйз, — и наше предприятие очень этому способствует. Оно создает целостную систему, которая и определяет поведение».

Источник: *Chuck Salter, «This is One Fast Factory», Fast Company (August 2001), 32–33.*

Автоматизация производства

Многие операционные менеджеры преследуют одну и ту же цель — переход на более совершенные технологии производства изделий и предоставления услуг. Новейшие системы предлагают практически «безлюдные» технологии.

Автоматизация в сфере услуг. Основное развитие автоматизации направлено на технологии сферы услуг. Менеджеры ресторанов могут с помощью специальных программ рассчитать точную стоимость ингредиентов каждого блюда в меню, начиная с простого гамбургера и заканчивая всей гаммой блюд из морепродуктов. Это избавляет их от отнимающих много времени и сил ручных вычислений. В банковской сфере специальные машины-банкоматы, телефонный и онлайн-банк позволяют клиентам пользоваться широким спектром услуг в любое время дня и ночи. Многие сети автозаправок имеют автоматические колонки, где покупатель может расплатиться кредитной или дебетовой карточкой, не заходя в помещение АЗС. В супермаркетах, например в сети *Kroger*, все чаще встречаются кассы самообслуживания.

КОМПАНИЯ KROGER

[HTTP://WWW.KROGER.COM](http://www.kroger.com)

«Здравствуйте. Пожалуйста, вставьте карту "Kroger Plus", — приглашает приятный женский голос. Но принадлежит он не миловидной кассирше, а роботу, «спрятанному» внутри кассы самообслуживания. *Kroger*, крупнейший розничный торговец продуктами питания США, лидирует в области автоматизации кассовых операций. Покупатели, приобретающие не более 15 наименований товаров, могут избавиться от необходимости стоять в очереди.

На автоматической кассе покупатель сам сканирует каждый товар и кладет его в пакет на столе для взвешивания (взвешивание необходимо в целях верификации). Все необходимые инструкции — как оплачивать зеленую, как учесть купон, как выбрать форму оплаты и т. п. — выдает «механический» голос и сенсорный экран. Деньги (бумажные и разменную монету) необходимо вставить в специаль-

ный аппарат, а тот, если надо, точно отсчитывает сдачу. Можно также расплатиться чеком или кредитной карточкой. Четыре автоматические кассы обслуживает всего один работник. Он следит за всеми операциями, проверяет подписи на чеках, оформляет покупки спиртных напитков, отвечает на вопросы и решает проблемы. В Европе кассовое самообслуживание практикуется давно, в США же автоматические кассы пришли совсем недавно. Другие торговцы тоже экспериментируют с новой технологией. В супермаркетах *Kroger* кассы самообслуживания имеют такой успех, что компания решила удвоить их количество. Уже заказано 500 дополнительных систем (по четыре кассы в каждой). По словам Нейла Вехслера, исполнительного директора *Optimal Robotics* (крупнейшего поставщика автоматических кассовых систем), группа из четырех касс позволяет сэкономить 100–125 часов рабочего времени в неделю. Кроме того, повышается качество обслуживания покупателей, так как тот, кто приобретает небольшое количество товаров, может быстро просканировать свои покупки, заплатить и — свободен.

Современные технологии активно внедряются не только в компаниях-поставщиках услуг, но и в сфере производства. Среди новейших производственных технологий следует выделить две: гибкие производственные системы и системы автоматизированного проектирования и производства.

Гибкие производственные системы. Автоматизированная производственная линия, которая может быть использована для изготовления более одного типа товара, называется гибкой производственной системой (ГПС). Для координации и интеграции ее автоматизированного механического оборудования используются компьютеры. Такие функции, как погрузка, разгрузка, складирование деталей, переоснастка и механическая обработка выполняются автоматически. При переналадке системы на производство новой продукции компьютер выдает команды станочному оборудованию на смену типов обрабатываемых деталей, изменение режима резания и смену инструмента. Появление ГПС является новым технологическим прорывом (прежде всего в сравнении с поточной линией, на которой выпускаются однотипные изделия). ГПС же всегда готова к переналадке для выпуска небольших партий разных изделий благодаря тому, что ее работа определяется подаваемыми компьютером командами.

Системы автоматизированного проектирования и производства. На большинстве предприятий разработка, а зачастую и производство, изделий теперь осуществляются при помощи компьютеров. Системы автоматизированного проектирования (САПР) предоставляют инженерам возможность разрабатывать новую продукцию примерно вдвое быстрее, чем при использовании традиционных методов, так как компьютеры позволяют получить наглядное изображение, иллюстрируя любые вносимые в конструкцию изменения. Системы автоматизированного производства во многом напоминают гибкие производственные системы, так как тоже основаны на использовании вычислительной техники. Как правило, система автоматизированного производства связана с САПР, так что спецификации изделия определяют спецификации технологического процесса. Процесс производства, таким образом, осуществляется и контролируется компьютерной системой. Например, используя компьютеры, изготовитель спортивной одежды может автоматизировать всю последовательность производственных операций — расчет лекал, раскрой тканей и набивку рисунков, фирменных знаков и надписей. Могут быть установлены управляемые компьютерами раскройные столы. Компьютер математически определяет геометрию раскроя и передает данные раскройному столу,

тем самым устраняется потребность в бумажных выкройках. Заказы на ткани, производственные наряды на выполнение раскроя и пошива, сама работа швейного оборудования тоже могут направляться компьютерными программами.

Ранние системы автоматизированного проектирования и производства работали лишь с компьютеризированными металлообрабатывающими станками. Однако при производстве многих современных изделий используются формы, изготавливаемые вручную и потому дорогие стоящие. Впоследствии данные операции также были автоматизированы. Например, появилась технология быстрого макетирования. Суть ее состоит в том, что управляемый САПР лазер вырезает макет (модель изделия) из объекта, состоящего из нескольких слоев пластмассы, бумаги, стали, керамики или крахмала.

Дислокация зданий и сооружений

Каждой организации приходится принимать решение относительно расположения ее зданий и сооружений. К примеру, банк планирует открытие нового офиса, сеть фаст-фуд ищет место для новых закусочных, производитель микропроцессоров открывает исследовательские центры и сборочные заводы. В данном случае менеджмент должен тщательно взвесить все «за» и «против», что позволит избежать лишних затрат и непредвиденных трудностей.

Наиболее распространенный подход к выбору новой дислокации — анализ затрат и результатов (выгод). Например, менеджеры банка могут определить четыре варианта расположения центрального офиса банка. С каждым из них связаны свои затраты: стоимость земли (покупки или аренды), затраты на переезд и стоимость строительства, включая местные правила районирования, строительные нормы и правила, особенности земельного участка и даже автомобильной парковки. Налоги, коммунальные услуги, разного рода арендные платежи и издержки на техническое обслуживание сооружений — все эти затраты должны быть рассмотрены заранее. С другой стороны, каждое возможное месторасположение здания банка имеет свои выгоды: доступность для клиентов, дислокация главных конкурентов, общее качество условий труда, а также близость ресторанов и магазинов, которые, возможно, окажутся достаточно притягательными и для работников банка, и для клиентов. Оценив все потенциальные преимущества в стоимостной форме, менеджеры банка могут вычислить соотношение выгод и затрат для каждого варианта размещения офиса и выбрать тот из них, для которого это отношение оказалось оптимальным.

Выбор местоположения сооружений имеет большое значение для глобальных корпораций, которые должны принимать во внимание такие затратные переменные, как транспортировка, курсы обмена валют, расходы на оплату труда. Немаловажными факторами являются уровни квалификации потенциальных работников, развитости региональных инфраструктур и общее качество жизни. Для высокотехнологичных фирм, к примеру, важна близость крупных исследовательских центров и доступ к венчурному капиталу.

General Motors размещает свои предприятия на тех рынках, где ожидается рост объемов продаж. В последние годы компания открыла автосборочные предприятия в Аргентине, Польше, Китае и Таиланде. Ранее определяющим фактором при дислокации заводов *GM* были низкие ставки заработной платы, однако теперь

менеджеров более интересует наличие в стране квалифицированных инженеров, дизайнеров, маркетологов. Именно эти люди создают автомобили, удовлетворяющие спрос на растущих зарубежных рынках.

Планирование производственных мощностей

Под планированием производственных мощностей понимается определение и изменение способности организации производить товары или предоставлять услуги в объемах, отвечающих потребительскому спросу. Если, например, менеджмент банка прогнозирует, что в следующем году численность клиентов увеличится на 20%, планирование производственной мощности должно представлять собой процедуру, посредством которой будет обеспечен достаточный для удовлетворения возросшего спроса объем банковских операций.

Как правило, организации рассматривают несколько возможностей повышения производственных мощностей. Одна из них состоит в увеличении числа рабочих смен и найме дополнительной рабочей силы, вторая — во введении сверхурочных работ, третья — в обращении к внешним источникам или субподрядчикам. Четвертый путь заключается в расширении производственных площадей и установке дополнительного оборудования. В сущности, каждый из предложенных вариантов позволяет организации удовлетворить возрастающий спрос, не опасаясь при этом чрезмерного избытка производственной мощности.

Большинство организаций беспокоит не недостаток, а именно избыток мощностей. Избыток мощностей — это замершие в портах супертанкеры транспортных компаний, простаивающие нефтеперерабатывающие заводы, закрытые заводы компаний электронной промышленности, полупустые бизнес-центры, отели и парки развлечений. Например, в последние годы наблюдается резкий рост числа кинотеатров в США (в период с 1980 по 2000 г. количество кинозалов увеличилось более чем в два раза), при этом продажи билетов возросли всего на 43%. Основная задача операционного менеджмента — наращивание производственных мощностей до необходимого уровня, не допуская его превышения. Многие компании находят решение в субподрядной организации работ. Новые организационные формы, такие как сетевая и виртуальная организация (см. гл. 10), позволяют быстро наращивать производственные мощности и прекращать партнерство, когда потребность в помощи извне пропадает.

Управление запасами

Значительная часть операционного менеджмента связана с управлением запасами. Запасы — это товары, которые организация стремится «держать под рукой» для использования в производственном процессе. Принято выделять три типа запасов: запасы готовой продукции, незавершенного производства и сырья и материалов.

Запасы готовой продукции включают полностью прошедшие производственный процесс, но пока не реализованные товары. К ним относятся новые автомобили на заводской площадке, гамбургеры и картофель-фри, ожидающие своих потребителей в ресторанах *McDonald's*. Запасы готовой продукции — весьма дорогое удовольствие для организации, ибо в них вложены и труд, и другие необходимые для производства товаров ресурсы.

Запасы незавершенного производства включают заготовки, прошедшие часть стадий производственного процесса, но пока не ставшие готовой продукцией. Запасы незавершенного производства автомобильного завода включают ожидающие установки на «отведенные им места» двигатели, колесные диски с надетыми на них шинами и приборные панели. В закусочной быстрого питания к незавершенному производству относятся обжаривающийся во фритюрницах картофель и гамбургеры в гриле.

Запасы сырья и материалов включают все входящие ресурсы производственного процесса. Это самые дешевые запасы, поскольку с ними еще не связаны затраты на оплату труда. На автозаводе к материалам относятся сталь, электрические провода, стекла, краска, в закусочной быстрого питания — мясо, булочки, сырой картофель.

Значение запасов

Управление запасами имеет большое значение для любой организации, поскольку хранение и готовой продукции, и материалов, и незавершенное производство стоят немалых денег. Когда-то давно благополучие фирмы оценивалось по объемам ее запасов, ныне озабоченные сокращением издержек компании относятся к запасам как к непродуктивным активам, ибо вложенные в них денежные средства могли бы использоваться на более перспективных направлениях. Уменьшение объема запасов особенно важно для высокотехнологичных фирм, так как цены на значительную часть их продукции быстро падают, появляются новые и/или более дешевые изделия. К примеру, стоимость собранного персонального компьютера уменьшается примерно на 1% в неделю, поэтому даже если бы хранение ПК на складе ничего не стоило, производитель все равно терял бы деньги.

Прекрасно понимают взаимосвязи между эффективным управлением запасами и конкурентным ценообразованием такие гиганты американской розничной торговли, как *Wal-Mart*, *Toys «R» Us*, *Home Depot* и *Best Buy*. Применяемые ими сложнейшие информационные системы позволяют осуществлять очень жесткий контроль запасов, обеспечивая поддержание производственных мощностей в точном соответствии с потребительским спросом. Заказы на продукцию планируются таким образом, чтобы устранить все лишние запасы. Поставщики вышеуказанных магазинов применяют «продвинутые» системы доставки, так что в магазин поступают только те товары, что в настоящее время пользуются спросом. Еще одной торговой компанией, модернизировавшей систему управления запасами, является *Office Depot*.

КОМПАНИЯ OFFICE DEPOT

[HTTP://WWW.OFFICEDEPOT.COM](http://www.officedepot.com)

Для розничного торговца наподобие сети крупных канцелярских магазинов *Office Depot* запасы — это основа существования. Успех торговой компании зависит от того, имеется ли у нее на прилавках то, что нужно покупателям, причем в нужный момент и желательно по низкой цене. Это означает, что компания не может себе позволить поддерживать слишком большой запас товаров. Поэтому-то руководство *Office Depot* и решилось потратить \$25 млн на модернизацию парка компьютеров и системы управления запасами.

В *Office Depot* управление запасами начинается с прогнозирования спроса: в каждом магазине должно быть запасено то, что будет востребовано рынком. Прогнозы составляются на основе данных о прошлых продажах по отдельным магазинам, наименованиям товаров и неделям. При этом рассматривается спрос за последние три года и учитываются сезонные колебания (например, в период заполнения налоговых деклараций и в начале учебного года спрос на канцелярские принадлежности возрастает). По мере возможности компания оперирует данными о фактическом спросе — в школах собирается информация о планируемых объемах закупок бумаги и т. п.

Следующий аспект управления запасами связан с минимизацией стоимости хранения. Для этого необходимо сокращать время от размещения заказа до поставки продукции. Когда срок поставки невелик, магазин может уменьшить резервный запас (товары, хранящиеся на случай непредвиденного всплеска спроса). В *Office Depot* большинство заказов осуществляются посредством электронного обмена данными и онлайн-овых систем снабжения, т. е. данные о необходимых товарах поступают напрямую в систему ввода заказов фирм-поставщиков. Поставщики заинтересованы в этом, так как получают ценную информацию о еженедельных объемах продаж своей продукции. В результате большинство поставщиков *Office Depot* поставляют товары в течение одной, максимум двух недель с даты заказа.

Кроме того, система управления запасами включает эффективное обращение с уже доставленными товарами. Когда партия прибывает на склад, компьютер проверяет, совпадают ли фактические потребности магазинов с прогнозами, и в случае необходимости корректирует распределение товаров между торговыми точками. При этом учитывается не только сам размер заказа, но и такие факторы, как, например, наиболее эффективное с точки зрения заполнения прилавков количество товара. Наконец, *Office Depot* пользуется услугами службы оптимизации поставок, которая организует совместную доставку товара от нескольких поставщиков, когда это возможно. Все вместе эти элементы системы управления запасами делают *Office Depot* одним из самых серьезных конкурентов в торговле канцелярскими товарами.

Многие компании признают, что управление запасами играет критическую роль в успехе организации. Прекрасно описывает современное отношение к запасам японская аналогия с подводными камнями (рис. 22.5). Воды речного потока — это запасы организации. Чем выше уровень воды, тем меньше менеджеры беспокоятся о подводных камнях (т. е. связанных с ними проблемах). В операционном менеджменте к ним относятся проблемы календарного планирования, размещения оборудования, разработки продукции и ее качества. Когда уровень воды спадает, менеджерам становятся видны опасные скалы, которые они должны как-то обходить, т. е. со всей очевидностью обнаруживаются проблемы производственного процесса (ошибки в его проектировании и управлении). Следовательно, их необходимо разрешать. Превосходным можно считать операционный менеджмент, позволяющий поддерживать запасы на минимальном уровне.

Далее мы рассмотрим конкретные приемы управления запасами. К важнейшим из них относятся концепция оптимального размера заказа, планирование потребности в материалах, системы поставок *just-in-time* и управление дистрибуцией.

Оптимальный размер заказа

Минимизация размера запаса сводится к двум основным решениям: сколько сырья и материалов заказывать и когда осуществлять заказы. Заказ в минимальных ко-

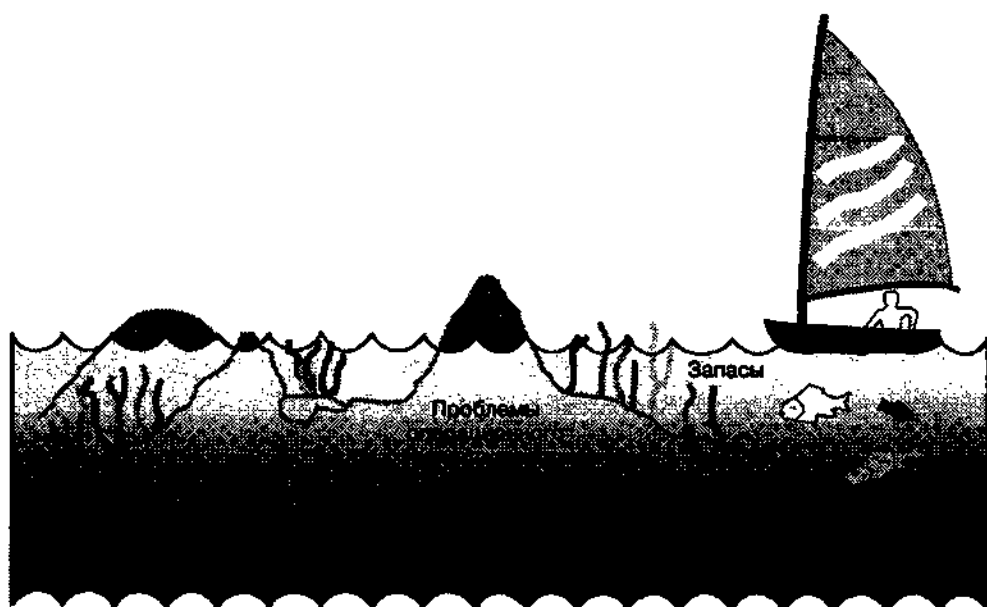
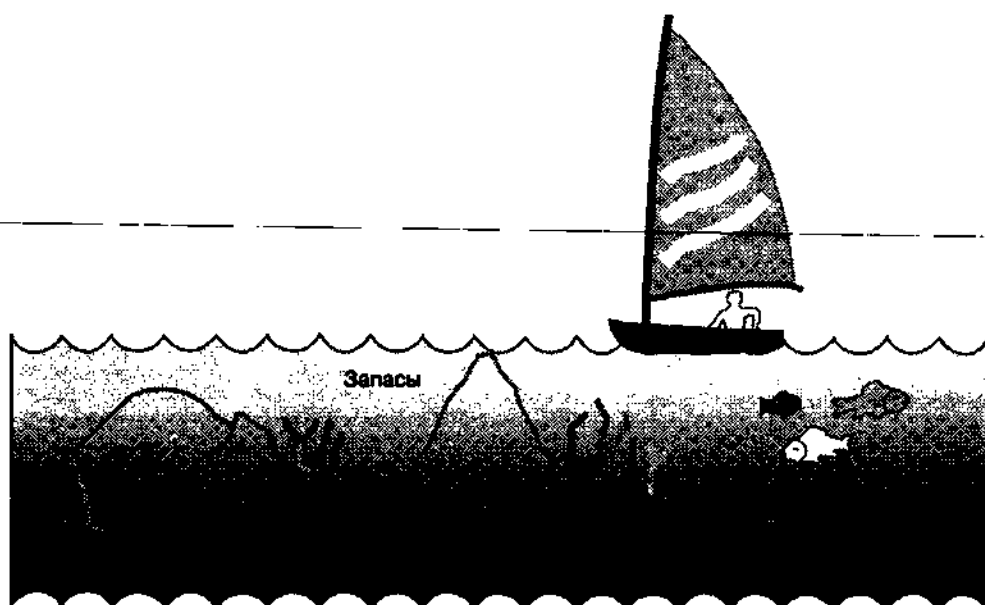


Рис. 22.5. Крупные запасы скрывают проблемы операционного менеджмента

Источник: R. J. Schonberger, «Japanese Manufacturing Techniques: Nine Hidden Lessons in Simplicity», New York: The Free Press, 1982.

личествах и в нужное время обеспечивает поддержание на оптимальном уровне запасов сырья, незавершенного производства и готовой продукции. Один из наиболее распространенных приемов — формула оптимального размера заказа (ОРЗ). Ее идея заключается в минимизации стоимости выполнения заказа и издержек хранения. *Стоимость выполнения заказа* — это затраты, связанные с фактическим его размещением (расходы на пересылку, получение и инспектирование грузов). *Издержки хранения* включают расходы, связанные с нахождением запасов вблизи производственных линий (платежи за складское пространство, финансовые сборы и расходы на перемещение материалов).

Расчет ОРЗ позволяет определить количественный размер заказа, обеспечивающий минимизацию издержек хранения и заказа. Формула ОРЗ включает стоимость выполнения заказа (Z), издержки хранения (X) и годовую потребность в материалах (P). В качестве примера рассмотрим потребность больницы в хирургических перевязочных материалах. Согласно больничной отчетности, издержки, связанные с заказом перевязочных материалов для хирургического отделения, составляют \$15, ежегодные издержки хранения равны \$6, а годовая потребность в перевязочных материалах — 605 комплектов. Ниже приводится формула для определения оптимального размера заказа:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2DC}{H}} = \sqrt{\frac{2(605)(15)}{6}} = 55.$$

Таким образом, наиболее экономичный объем заказа составляет 55 комплектов.

Следующий вопрос — определение момента заказа. Для принятия этого решения используется другая формула, так называемая формула определения точки возобновления заказа (ТВЗ). В нашем случае ТВЗ рассчитывается исходя из предположения, что больница получит материалы по истечении трех дней после размещения заказа:

$$ROP = \frac{D}{\text{Время}} (\text{Основное время}) = \frac{605}{365}(3) = 4,97, \text{ или } 5.$$

Расчет ТВЗ показывает, что при трехсуточном цикле реализации заказа, в момент его возобновления в запасе должно оставаться по крайней мере 5 комплектов перевязочных материалов. По мере использования медицинскими сестрами перевязочных материалов операционный менеджер рассчитывает, что при снижении уровня запаса до 5 комплектов необходимо сделать заказ на 55 комплектов.

Данная взаимосвязь представлена на рис. 22.6. Всякий раз, когда достигается точка возобновления заказа, определяемая 5 комплектами перевязочных материалов, инициируется новая поставка и 55 комплектов поступают именно в тот момент, когда запас истощается полностью. Однако для больниц характерны определенные вариации цикла заказа и интенсивности использования перевязочных материалов. Следовательно, необходимо предусмотреть небольшой избыток материалов, так называемый *резервный запас*, гарантирующий наличие в больнице перевязочных материалов. В целом, резервный запас больше, когда спрос на изделия носит крайне переменный характер. Когда спрос легко предсказуем, резервный запас можно уменьшить. Впрочем, хороший операционный менеджер помимо

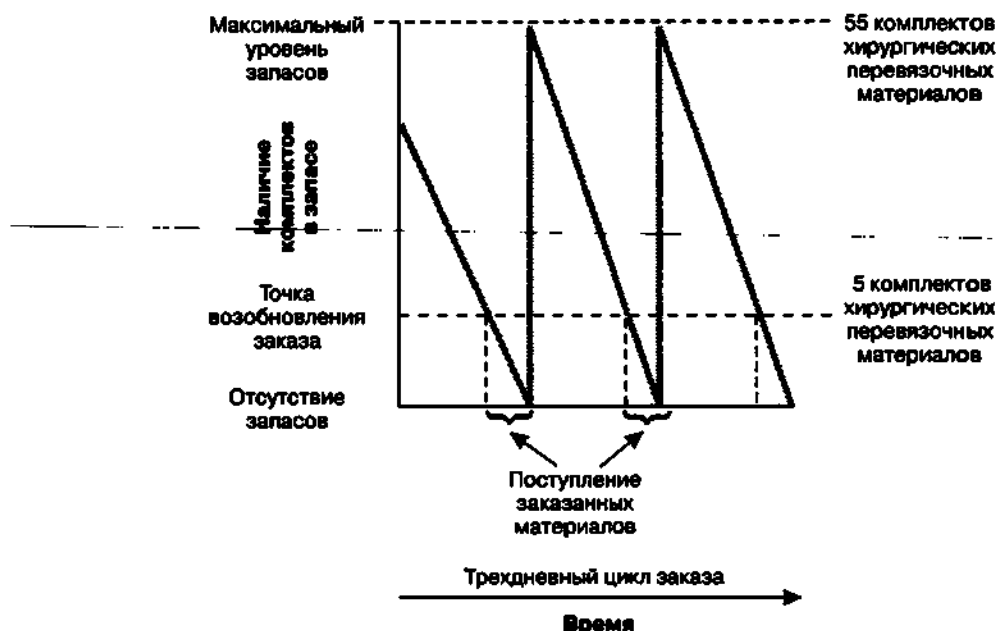


Рис. 22.6. Контроль запасов перевязочных материалов с помощью ОРЗ

спроса учитывает и другие факторы. Например, при большом заказе поставщик может предоставить значительную скидку с цены. Последнее обстоятельство особенно актуально в случае, если заказываемый материал или изделие рано или поздно обязательно будет использовано в производственном процессе.

Планирование потребности в материалах

Формула ОРЗ, как правило, применяется в тех случаях, когда речь идет о независимых друг от друга предметах хранения. Например, в ресторане спрос на гамбургеры не зависит от потребления молочных коктейлей; следовательно, экономичный размер заказа может рассчитываться отдельно для каждого из этих блюд. Более сложная проблема запасов возникает в случае заказа изделий **зависимого спроса**, т. е. единиц хранения, потребность в которых определяется спросом на другие виды запасов. Например, если *Ford Motor Company* планирует выпустить 100 тыс. автомобилей, ей потребуется 400 тыс. автомобильных шин, 400 тыс. колесных дисков и 400 тыс. декоративных колпаков.

Решение данной проблемы осуществляется посредством **планирования потребности в материалах** (*material requirements planning, MRP*). *MRP* — это система планирования и контроля зависимых от спроса запасов, позволяющая разработать точный график заказов на все материалы, необходимые для производства конечного продукта. *MRP* предполагает осуществление сложных расчетов, в которых учитываются данные о календарных планах производства, местонахождении запасов, прогнозах и связанных с заказами затратах. В отличие от ОРЗ уровни запасов определяются не на базе данных о прошлом потреблении, а в соответствии с точными оценками будущих потребностей производства. *MRP* позволяет точнее

планировать сроки и объемы поставок материалов, т. е. обеспечивать поступление материалов приблизительно в то время, когда они необходимы на производстве. Компьютерная *MRP*-система может замедлять или, наоборот, ускорять поток входящих материалов в ответ на изменение графика производства. Результатом данного процесса является снижение потребности в рабочей силе и материалах, а также уменьшение накладных расходов.

По мере усиления конкуренции на рынках *MRP* развивалась и превратилась в более масштабную систему планирования ресурсов предприятия (*ERP*), о которой мы рассказывали в гл. 21. Если *MRP* занимается лишь производством и запасами, то *ERP* связывает и остальные функции предприятия (отдел кадров, финансов, сбыта). Это позволяет менеджерам обеспечивать баланс таких факторов, как рабочая нагрузка, объем человеческих ресурсов и производственная мощность. Системы *ERP* интегрируют, оптимизируют и контролируют все функциональные отделы организации. *MRP* является важной составной частью *ERP*. Таким образом, не связанные с производственной деятельностью менеджеры могут видеть, как их решения сказываются на производстве, и соответственно оптимизировать использование человеческих и материальных ресурсов.

Системы *just-in-time*

Основная задача систем *just-in-time* (*JIT*, «точно вовремя») заключается в уменьшении уровня запасов и связанных с ними затрат с целью сведения к нулю времени, затрачиваемого на приемку, перемещение и нахождение в запасе сырья и материалов. Такие системы называют *системами без склада*, *системами нулевых запасов* или *системами Канбан*. Каждая такая система основывается на принципе, в соответствии с которым поставщики доставляют материалы точно в тот момент, когда в них возникает необходимость, в результате чего их запасы уменьшаются до нуля. Кроме того, на минимальном уровне поддерживается и незавершенное производство, поскольку изделия производятся только по мере необходимости обслуживания следующей стадии производства. Запасы готовых товаров минимизируются до их точного соответствия заказам торговли. Системы *just-in-time* обладают громадными преимуществами. В частности, низкий уровень запасов позволяет использовать производительный капитал на иных направлениях.

Вспомним японскую аналогию запасов. Уменьшение уровня запасов до нулевого означает, что на поверхности оказываются все проблемы менеджмента и координации. Календарное планирование должно быть скрупулезно точным, а логистика — строго скоординированной. Проследим, например, за отгрузкой на завод *Saturn*, что находится в штате Теннесси, одометров и спидометров поставщиком из штата Виргиния.

Четверг, 9:00 Грузовой трейлер транспортного агентства *Ryder* прибывает к поставщику. Пока идет погрузка, водители проверяют по бортовым компьютерам место назначения, маршрут и расчетное время прибытия.

Пятница, 3:00 Грузовик прибывает в распределительный центр, расположенный в 3 км от завода *Saturn*, где занимает место в назначенном компьютером месте парковки. Водитель с помощью специального носителя передает информацию с бортового компьютера

в информационную систему *Ryder*. Затем данные о выполнении рейса поступают непосредственно на *Saturn*.

Пятница, 12:50 В указанное компьютером время трейлер покидает распределительный центр и прибывает к заранее определенному приемному пакгаузу на заводе *Saturn*. Осуществляется разгрузка, и детали точно вовремя поступают на конвейер.⁴

~~Система just-in-time~~ предъявляет высокие требования к координации действий всех участников цепочки поставок. Это означает, что между ними должен быть налажен беспрепятственный обмен информацией. Когда коммуникации осуществляются лишь между двумя смежными звеньями цепи, работа продвигается слишком медленно. Координация требует, чтобы обмен информацией осуществлялся по принципу паутины, когда сведения (зачастую с помощью интернет-технологий) поступают сразу всем участникам. Например, на заводе *Dell* в Остине, штат Техас, онлайн-обмен информацией налажен настолько эффективно, что компания может заказывать комплектующие всего на два часа работы. Кроме того, электронные связи установлены и с транспортными компаниями, осуществляющими доставку готовой продукции. В результате полностью собранный компьютер грузится в трейлер менее чем через 15 часов после того, как покупатель размещает заказ.

Также *just-in-time* требует высокого уровня мотивации и кооперации работников. Ожидается, что работники выполняют свои обязанности наилучшим образом, поскольку на них возложена ответственность и предоставлены властные полномочия по обеспечению работы системы нулевого запаса. В случае необходимости они должны незамедлительно приходить на помощь коллегам, обладать навыками, позволяющими им выполнять различные рабочие задачи.

Логистика и управление дистрибуцией

В управлении запасами есть один очень важный аспект: физическое перемещение сырья и материалов от поставщиков к производителю, а также готовой продукции от производителя к покупателям должно осуществляться максимально эффективно. Некоторые компании самостоятельно вырабатывают необходимые для этого логистические навыки. Логистикой называется управление движением материалов внутри предприятия, поставка входящих материалов от поставщиков и отправка исходящей продукции покупателям. Торговая компания *Wal-Mart*, например, имеет систему региональных распределительных центров. Один такой центр (в г. Нью-Браунфелс, штат Техас) имеет площадь более 100 тыс. м², 96 доков для погрузки и разгрузки трейлеров и 9 км конвейеров для перемещения товаров. В региональные центры стекаются товары от фирм-поставщиков и заказы от магазинов. Центр обрабатывает заказы и направляет соответствующую продукцию в торговые точки своего региона. Работники центра координируют всю систему поставок, принимают грузовики поставщиков и отправляют трейлеры компании в магазины. Благодаря компьютерам координация осуществляется настолько точно, что магазины *Wal-Mart* не нуждаются в собственных складах; все поступающие товары сразу же отправляются на прилавки, а цикл заказа обычно не превышает 48 часов.

Другие компании предпочитают заказывать логистические услуги на стороне, благо специализирующихся на логистике фирм становится все больше. *Ryder Sys-*

tems, Caliber Systems Inc., Emery Global Logistics — эти и другие компании управляют движением входящих материалов и готовой продукции на предприятиях заказчиков. *General Motors*, например, повысила собственную производительность, поручив всю логистическую деятельность компании *Penske Logistics*, которая координирует и консолидирует поставки материалов и комплектующих изделий на все американские заводы *GM*.

Движение готовой продукции от производителя к покупателям чаще всего называют **дистрибуцией** (распределением), или **выполнением заказов**. Чем быстрее и точнее компания выполняет заказы, тем ниже издержки и тем больше вероятность повторных покупок. На заре становления онлайн-торговли дистрибуция носила настолько беспорядочный характер, что компании волей-неволей были вынуждены заняться отладкой системы выполнения заказов. Один из вариантов — поручить данную функцию специализированной фирме наподобие *SubmitOrder.com*, которая хранит, упаковывает и доставляет продукцию таких компаний, как *MuseumCompany.com*, *BlueLight.com* (электронное отделение компании *Kmart*) и *LimitedToo* (стильная одежда для молодежи). Когда покупатель решает приобрести что-либо на одном из этих сайтов и нажимает соответствующую кнопку, *SubmitOrder* тут же выдает наклейки для почтовых конвертов, чек, а также инструкции по местоположению заказанных товаров. Один сотрудник, **сборщик**, оформляет все необходимые документы, собирает товары и кладет их на конвейерную ленту, с помощью которой они поступают к **упаковщику**. Тот упаковывает заказ и направляет его в соответствующий док для погрузки. Весь процесс обычно занимает менее часа.

Компьютеры *SubmitOrder* ежечасно отправляют данные менеджерам компаний-клиентов, чтобы они могли по мере необходимости пополнять запасы. Онлайн-каталоги могут обновляться автоматически всякий раз, когда новый товар прибывает на склад. При дальнейшем увеличении автоматизации сборщики заказов *SubmitOrder* смогут работать все вместе в одной и той же части склада, так что каждый из них будет участвовать в подготовке крупного заказа. Это позволит компании обрабатывать 5 тыс. заказов в час и пусть ненамного, но сократить время доставки каждой посылки.

Традиционные компании тоже находят новые способы ускорения и удешевления доставки при помощи Интернета. Последним веянием в этой сфере является межорганизационное сотрудничество, когда одни компании делятся транспортной информацией и ресурсами с другими, подчас даже с конкурентами. В результате машины не ходят полупустыми и даже на обратном пути везут полезный груз. *Nabisco*, например, при помощи электронных связей делит складские площади и грузовые автомобили с такими компаниями, как *Dole* и *Lea & Perrins*, а также координирует поставки продукции в магазины. В результате розничные торговцы могут заказывать продукцию в соответствии с потребительским спросом. Кроме того, совместно с *General Mills* и рядом других компаний *Nabisco* эксплуатирует (пока в тестовом режиме) новую онлайн-дистрибуторскую систему (подробности см. во вставке «Лидерство онлайн»).

Управление производительностью

Значение производительности определяется ее влиянием на благосостояние как общества, так и отдельных компаний. Единственный способ увеличения выпуска

ЛИДЕРСТВО ОНЛАЙН

ОНЛАЙНОВАЯ ДИСТРИБЬЮТОРСКАЯ СЕТЬ NISTEVO

«Вы доставили свой груз в Монтану, и больше вам ехать некуда. Что делать — застрелить водителя, а грузовик продать?» — на этот вопрос, заданный экспертом по доставке Бобом Деланеем, как раз и искала ответ компания *General Mills*, пытавшаяся разрешить вековую проблему возвращения грузового автомобиля «порожняком». По оценкам, неэффективность дистрибьюторских систем выливается для американских компаний в убытки в размере \$30 млрд в год. Большая часть этих потерь связана с тем, что половину пути грузовые автомобили не везут ничего, кроме воздуха.

General Mills объединяет усилия с рядом других компаний, таких как *Nabisco* и *Fort James* (подразделение *Georgia Pacific*), чтобы с помощью Интернета и нового логистического программного обеспечения (от компании *Nistevo*) искать грузы для возвращающихся домой машин. Система работает следующим образом. На сайте *Nistevo.com* фирмы-производители указывают, сколько транспортного пространства им необходимо или есть в наличии. В результате, когда *General Mills* отправляет свои кукурузные хлопья, скажем, из Миннеаполиса в Тампу, программа проверяет, нет ли товаров, которые необходимо доставить из района Тампы в район Миннеаполиса. Кроме того, система в состоянии выявлять нарушения в работе и своевременно отправлять уведомления о задержках и отменах поставок. В итоге каждая миля пробега обходится каждому производителю дешевле, а транспортная компания выигрывает на том, что ее грузовики не «бегут» пустыми. Таким образом, экономят все.

Система *Nistevo* в состоянии обслуживать сотни тысяч транзакций в день. Пока круг участников этого частного альянса ограничивается компаниями *Pillsbury*, *Lands O' Lakes*, *Nestle* и *ConAgra*. *Nistevo* предлагает не общий web-сайт, а распространяет между компаниями-участниками специальные средства планирования и поддержки долгосрочных взаимоотношений. Если учесть, что у фирм-производителей логистические затраты составляют 12–14% себестоимости продукции, онлайн-обмен информацией может вылиться в гигантскую экономию. Для компании масштаба *General Mills*, например, снижение затрат на логистику даже на 1% может быть эквивалентно сотням миллионов долларов в год.

Источники: Kim Cross, «Fill It to the Brim», *Business2.com* (March 6, 2001), 36–39; Faith Keenan, «One Smart Cookie», *Business Week e.biz* (November 20, 2000), EB120.

товаров и предоставления услуг — повышение организационной производительности.

Оценка производительности

Что такое производительность и как она измеряется? В упрощенном понимании **производительность** (продуктивность) — это объем выпуска продукции и предоставляемых организацией услуг, отнесенный к объему используемых ею ресурсов. Таким образом, продуктивность может быть повышена либо посредством увеличения объема выпуска при том же уровне потребляемых ресурсов, либо за счет снижения объема ресурсов, требующихся для поддержания неизменного уровня выпуска продукции и предоставляемых услуг. Иногда удается сделать то и другое одновременно. Компания *Ruggieri & Sons*, к примеру, приобрела картографическое программное обеспечение, с помощью которого составляет маршруты доставки топлива для частных потребителей (раньше эта операция осуществлялась вручную). Зная расположение покупателей и топливных терминалов, программа

рассчитывает оптимальные маршруты, а заодно и объемы поставок топлива каждому клиенту. В результате водители компании проезжают в день меньшие расстояния, при этом совершают на 7% больше остановок, другими словами, сжигают меньше топлива, а доставляют больше.

Точная оценка производительности может оказаться сложной задачей. Как правило, используется один из двух подходов к оценке — совокупная продуктивность факторов производства и частичная или парциальная продуктивность. **Совокупная производительность факторов производства** — это отношение суммарного объема выпуска к входящим ресурсам (труд, капитал, материалы и энергия):

$$\text{Совокупная производительность факторов производства} = \frac{\text{Объем выпуска}}{\text{Труд} + \text{Капитал} + \text{Материалы} + \text{Энергия}}.$$

Показатель совокупной продуктивности факторов производства представляет собой наилучшую характеристику ведения дел организацией. Однако менеджерам необходима и информация о производительности использования определенных ресурсов. **Частная или парциальная производительность** есть отношение суммарного объема выпуска к одному из основных потребляемых организацией ресурсов. Например, многие организации интересуются продуктивностью трудовых ресурсов (производительность труда), которая должна измеряться следующим образом:

$$\text{Производительность} = \frac{\text{Объем выпуска}}{\text{Затраты на оплату труда}}.$$

Использование данной формулы для расчетов продуктивности по трудовым, капитальным или материальным ресурсам позволяет получить информацию о динамике этих показателей. С другой стороны, постоянно раздаются критические высказывания в адрес менеджеров, которые, якобы необоснованно, полагаются на парциальные измерители производительности (прежде всего производительность живого труда). Показатель продуктивности живого труда не учитывает такие важные составляющие улучшения деятельности организации, как экономия материалов, совершенствование производственных процессов и качество выполняемых рабочих заданий. Производительность труда измеряется легко, но ее повышение далеко не всегда означает реальный рост интенсивности трудовых усилий, а может оказаться, к примеру, результатом более рационального использования капитала.

Повышение производительности

Выделяют три основных направления повышения производительности организации: технологическая продуктивность, производительность труда и продуктивность менеджмента.

Повышение *технологической продуктивности* предполагает использование более эффективных станков, роботов, компьютеров и других технических средств увеличения объема выпуска продукции (таких как ГПС, САПР, системы автоматизированного производства). Новые технологии могут использоваться и для увеличения производительности предприятий сферы услуг. *Schneider National*, крупнейшая в США транспортная компания, установила подключенные к интранету компьютерные терминалы во всех своих 26 ремонтных центрах, так что те-

перь механикам доступны свежие диаграммы и данные по ремонту грузовиков. Теперь каждый механик может выполнять на 20% ремонтных операций больше, чем раньше, т. е. машины выходят на линии быстрее.

Увеличению производительности способствует и аутсорсинг. Дело в том, что специализированные фирмы, как правило, пользуются новейшими технологиями в своих сферах. Решение *NationsBank* воспользоваться почтовыми услугами компании *Pitney Bowes Management Services (PBMS)* отчасти было продиктовано именно тем, что *PBMS* располагает специализированными компьютерными программами. Таким образом, *NationsBank* не пришлось тратить деньги на новую технологию рассылки почтовых отправлений, а их у компании, обслуживающей 16 штатов и округ Колумбия, немало.

Повышение *производительности труда* требует увеличения интенсивности усилий сотрудников организации, что обеспечивает больший выпуск продукции в единицу времени. Для этого компания должна либо повысить выработку своих сотрудников, либо усовершенствовать процессы труда. Может оказаться, что работникам просто необходимы дополнительные знания или ресурсы, более четкая формулировка задач или иная организация рабочего места. Компания может нанять более квалифицированных работников или поручить ряд операций сторонней специализированной фирме, как в случае с *NationsBank* и *PBMS*. Повышение производительности труда — настоящий вызов для американских компаний, во многих из которых сотрудники находятся в антагонистических отношениях с менеджментом. Таким образом, увеличение производительности труда требует улучшения данного типа взаимоотношений. Многие из рассмотренных в этой книге подходов к лидерству и менеджменту способны повысить производительность рабочих за счет дополнительной мотивации и вдохновения.

Повышение *продуктивности управления* означает необходимость совершенствования деятельности менеджеров. Как считают многие специалисты по проблемам продуктивности и качества, основная причина отставания американских фирм от мирового уровня производительности — в слабости менеджмента. А один из авторитетнейших ученых, Эдвардс Деминг, предложил специальный перечень тематических пунктов, призванных открыть менеджменту глаза на возможности повышения продуктивности (табл. 22.2).

Условия повышения продуктивности управления: акцент не на количество, а на качество, разрушение барьеров и наделение сотрудников полномочиями, здравый подход к показателям. Менеджеры должны научиться использовать возможности систем оплаты труда, вовлечения работников в процесс управления, работу в командах и другие приемы и методы управления. Но делать это нужно не слепо, а с учетом стратегии организации. Например, многие менеджеры пытаются наладить в своих компаниях обмен знаниями, но лишь единицы добиваются успеха. Причина в том, что работники не видят выгод или быстро теряют интерес к «новому веянию». Управление знаниями бывает успешным в случаях, когда менеджеры исходят из стратегических задач организации, определяют, какой именно информацией должны обмениваться сотрудники, и не забывают оценивать результаты. В компании *General Electric*, к примеру, перед работниками была поставлена задача научиться сокращать время реакции. Руководство определило, что позитивные сдвиги в данном направлении хорошо отразятся на результатах

Таблица 22.2
14 правил менеджмента

1	Формирование, в целях повышения конкурентоспособности, постоянной целевой направленности на улучшение продукции и услуг позволяет оставаться в бизнесе и выполнять поставленные перед организацией задачи
2	Принимайте новую философию. Мы находимся в новой экономической эпохе. Западный менеджмент должен отрешиться от сомнений, должен научиться ответственности и возглавить процесс перемен
3	Качество продукции не должно определяться контролем. Исключайте необходимость массового контроля, «встраивайте» качество в саму продукцию
4	Бизнес — это не только цены. Минимизируйте суммарные затраты. Добивайтесь того, чтобы за каждый вид используемых вами ресурсов нес ответственность единственный поставщик, устанавливайте с ним долгосрочные взаимосвязи
5	Постоянно улучшайте систему производства и услуг в направлении повышения качества и продуктивности, постоянно сокращая, таким образом, затраты.
6	Проводите направленное на достижение целей бизнеса обучение
7	Будьте лидерами (см. пункт 12). Цель надзора — оказание помощи сотрудникам в решении рабочих задач (а также контроль исправности оборудования). Управленческий надзор предполагает всего лишь точную оценку квалификации сотрудников и наблюдение за их действиями
8	Отбросьте страхи, потому что каждый может трудиться эффективно на благо компании
9	Разрушайте барьеры между отделами. Сотрудники отделов исследований, проектирования, торговли и производства должны трудиться как единая команда, заранее определяя возможные производственные проблемы, встречая их во всеоружии
10	Откажитесь от призывов и увещаний к уменьшению показателей брака, плакатов с плановыми заданиями, лозунгов, зовущих к новым высотам продуктивности. Подобные увещания создают лишь враждебные взаимоотношения, поскольку львиная доля факторов низкого качества и производительности заложены в самой системе и их устранение лежит за пределами компетенций рабочей силы
11	а. Откажитесь от стандартов объемов работ (заданий). Заменяйте их лидерством. б. Исключите целевой менеджмент (цифры, количественные задания). Заменяйте их лидерством
12	а. Рабочий-почасовик имеет право гордиться результатами своего труда. Ответственность менеджера за абсолютные цифры должна смениться ответственностью за их качество. б. Менеджеры и инженерно-технические работники должны гордиться выполняемой работой, что означает, помимо всего, отказ от ежегодной аттестации и целевого менеджмента
13	Разрабатывайте действенные программы повышения квалификации и самосовершенствования
14	Каждый сотрудник должен внести максимально возможный личный вклад в процесс трансформации. Преобразования — задача каждого

компании в целом. Когда в GE была внедрена система управления знаниями, менеджеры стремились — и добились — увеличения таких показателей, как объем продаж в расчете на одного работника. Данное изменение показателей можно отнести на счет повышения общего качества управления, но не конкретных методов.

Управленческое решение

Компания *Apple Computer* задалась целью уменьшить объем запасов и повысить качество обслуживания покупателей и с этой целью изменила свой подход к управлению системой поставок. Для решения проблем с поставками и повышения производительности Стив Джобс пригласил Тома Кука, эксперта по операциям с большим опытом работы в *Compaq Computer*. Сначала они сократили товарную линию *Apple*: вместо 15 моделей компьютеров осталось четыре базовых варианта. Соответственно уменьшилось число комплектующих, а основным приоритетом производства стала не «перевалка» огромного количества запасов, а кастомизация нескольких исходных версий. Собрать свой собственный компьютер покупатель может на новом web-сайте компании. Производство было передано контрактным организациям, имеющим гибкие производственные системы и потому способным обеспечить меньшую себестоимость. Кроме того, пересмотру подверглась система дистрибуции. Многие склады и зарубежные распределительные центры были закрыты, теперь продукция поставляется частным покупателям и розничным торговцам прямо с заводов. Число поставщиков комплектующих изделий тоже было уменьшено; с оставшимися партнерами *Apple* развивает более тесные отношения, обменивается информацией. Теперь компания в состоянии быстро приобретать необходимые детали и столь же быстро доставлять готовую продукцию заказчикам. Вспоминая цели модернизации системы поставок, Т. Кук говорит: «Мы стремились опередить *Dell Computer*».

Вопросы

1. В чем состоят различия между производственной компанией и организацией сферы услуг? Приведите примеры фирм того и другого типов.
2. Какие факторы конкурентоспособности могут быть присущи компании-оператору телефонной связи, если она находится на третьей или четвертой стадии развития операционной стратегии?
3. Какова роль э-бизнеса в интегрированном предприятии? Как интеграция цепочки поставок влияет на взаимоотношения между организациями и их покупателями и поставщиками?
4. Почему материально-техническое снабжение считается важной составляющей операционного менеджмента? Какие тенденции наблюдаются в данной сфере?
5. Какой тип размещения оборудования наиболее подходит для торговца автомобилями? Для компании—производителя гончарных изделий, изготавливаемых вручную? Почему?
6. Если бы владелец дома отдыха для пенсионеров попросил вас помочь в определении местоположения второго санатория, как бы вы приступили к делу? Как вы будете планировать «производственную мощность» второго дома отдыха?

7. Какие типы запасов принято выделять? К каким из них наиболее применима система «точно вовремя»?
8. Что такое планирование потребности в материалах? Чем оно отличается от метода определения оптимального размера заказа?
9. Обсудите роль логистики и дистрибуции в управлении запасами. Почему многие компании заказывают данные услуги у сторонних фирм?
10. Вас пригласили на небольшое производственное предприятие в качестве консультанта. Задача — повысить производительность. Что вы порекомендуете менеджерам?
11. Считаете ли вы, что операционный менеджмент может повлиять на конкурентную стратегию фирмы? Обоснуйте свой ответ.

Практика менеджмента: проверьте на собственном опыте

Ваш подход к производительности

Ответьте на все представленные ниже вопросы относительно вашего отношения и действий в типовых рабочих ситуациях. В каждом вопросе обведите кружочком цифру, которая наиболее адекватно характеризует ваше отношение.

		Решительно не согласен			Полностью согласен		
		1	2	3	4	5	
1	Как правило, я стараюсь найти новые подходы к старым проблемам						
2	Пока меня устраивают процедуры, я предпочитаю не задумываться об их изменении	5	4	3	2	1	
3	Я ни на минуту не сомневаюсь, что «усилие» по улучшению чего угодно должно вознаграждаться, даже если полученный результат отрицателен	1	2	3	4	5	
4	Одно усовершенствование, которое улучшает дело на 30%, лучше 30 рационализаторских предложений «ценой» в 1% каждое	5	4	3	2	1	
5	Как правило, я поздравляю коллег, сумевших добиться каких-либо изменений	1	2	3	4	5	
6	Обычно я всем своим видом даю понять окружающим, что для выполнения задания мне хотелось бы остаться одному	5	4	3	2	1	
7	Я участвую одновременно в нескольких программах усовершенствований	1	2	3	4	5	
8	Если идея представляется мне стоящей, я стараюсь быть хорошим слушателем	5	4	3	2	1	
9	Я стремлюсь предложить нетрадиционные приемы и идеи	1	2	3	4	5	
10	Если существует возможность того, что в случае фиаско у меня возникнут проблемы, я отказываюсь от рискованных решений	5	4	3	2	1	

Общая оценка: _____

Данная шкала оценок — мера вашего отношения к продуктивности как к «эффективности» или «непрерывным усовершенствованиям». Иногда эффективность может быть максимизирована простым отказом от изменений, когда организация оперирует в устойчивой внешней среде. Основанный на непрерывных усовершенствованиях подход предполагает, что возможности повышения производительности имеются всегда и вы берете на себя ответственность за улучшения. Такой подход уместен для озабоченной качеством компании, в которой приняты частые изменения.

Оценка 40 или выше показывает, что вы берете на себя ответственность за повышение продуктивности и регулярно инициируете изменения. Оценка 20 или менее означает, что вы вносите свой вклад через повышение эффективности в стабильном внешнем окружении. Обсудите все «за» и «против» ориентации на эффективность в сравнении с ориентацией на непрерывность усовершенствований с точки зрения организации и работников.

Практика менеджмента: этическая дилемма

«Друг на всю жизнь»?

Присцилла Деннис всегда любила свою работу, а работает она президентом небольшой компании *Smallworld*, которая выпускает игрушки для маленьких детей. Присцилла как мать понимает и ценит заботу, вкладываемую в создание безопасных, высококачественных игрушек. В конце прошлого года дизайнеры *Smallworld* разработали новую игрушку — маленького говорящего медвежонка. Медвежонок Бинки — так назвали новинку — сделан из мягкого коричневого искусственного меха, а встроенный механизм может проигрывать до 50 записей. Для оценки привлекательности новой разработки компания выпустила пробную партию из 50 медвежат и распространила их по детским садам и яслям. Результаты превзошли все ожидания: многие детсады сообщили, что игрушка быстро завоевала популярность у детей.

Руководство *Smallworld* решило изготовить 1 тыс. медвежат и придумало маркетинговый слоган: «Друг на всю жизнь». Медвежонок продвигался на рынке как игрушка, с которой дети могут не расставаться многие годы — быть может, даже сохраняют на память. Первая партия «разошлась» в течение недели, поэтому в следующий заход решено было выпустить уже 25 тыс. штук. Тут-то и обнаружилась проблема. Поддавшись всеобщему ликованию по случаю успеха новинки, дизайнеры и менеджеры не уделили достаточно внимания производственным вопросам. Оказалось, что изготовление Бинки обходится компании гораздо дороже, чем предполагалось. С использованием натурального меха производство одного медвежонка обходилось в \$4,98, при использовании синтетического меха себестоимость снижалась до \$2,75, но... Натуральный мех не изнашивался в течение как минимум восьми лет, а дешевого искусственного «хватало» всего на восемь месяцев.

Тут же было собрано экстренное совещание. Менеджеры *Smallworld* рассматривают два варианта: либо согласиться на увеличение себестоимости, либо использовать дешевый и ненадежный синтетический мех. Многие высказали мнение, что дети не играют с одними и теми же игрушками дольше нескольких месяцев,

а то и недель, так что можно безбоязненно использовать искусственный мех. Остальные, включая менеджера по производству, считали, что это нанесет серьезный удар по репутации компании как производителя качественных игрушек. «Через восемь месяцев на нас обрушится поток жалоб, и мы проклянем тот день, когда согласились выпускать более дешевую версию», — сказал менеджер. Его поддержал вице-президент по производству, задав вопрос: «А что мы будем делать со слоганом, сменим его на “Друг на восемь месяцев?”» Менеджеры по маркетингу и сбыту с пеной у рта доказывали противоположную точку зрения. Их главным аргументом был тот факт, что *Smallworld* и так вложила в разработку игрушки огромные средства. «Если мы остановим производство или будем делать мишку из натурального меха, то останемся без штанов», — сказал менеджер по сбыту. — Внешне они выглядят одинаково. Я за то, чтобы использовать искусственный мех — ручаюсь, никто никогда не заметит разницы».

Окончательное решение — за Присциллой. Она понимает, что *Smallworld* не может пойти на увеличение издержек производства, но может ли компания пойти на потерю репутации? Кроме того, как она будет смотреть в глаза собственной дочке, если согласится с предложением менеджера по сбыту?

Что бы сделали вы?

1. Остановились бы на искусственном мехе, но изменили маркетинговую кампанию и как-то сообщили бы покупателям об изменении технологии производства.
2. Остановились бы на искусственном мехе и посмотрели, что будет. Компания не совершает ничего противозаконного, а большинство покупателей и вправду вряд ли заметит, что искусственный мех изнашивается очень быстро.
3. Согласились на увеличение себестоимости. Это, во-первых, правильно, а во-вторых, нельзя рисковать репутацией компании.

Источник: «A Friend for Life», in Donald F. Kuratko and Richard M. Hodgetts, «Entrepreneurship: A Contemporary Approach», 4th ed. (Fort Worth: The Dryden Press, 1988), 172–173.

Сетевой серфинг

1. Система *just-in-time*. Воспользуйтесь ссылкой <http://www.ipl.org/autou/> или найдите другой сайт, где предлагается экскурсия по фабрике и можно познакомиться с производственным процессом. Если выбранное вами предприятие использует ту или иную разновидность системы *just-in-time*, в ходе экскурсии делайте заметки, чтобы поделиться своими наблюдениями на занятии по данной теме.
2. Разработка товаров. 19 июня 2001 г. компания *Boeing* представила крупную, детальную модель своего нового коммерческого авиалайнера, который будет летать со скоростью, равной 98% скорости звука. Узнать об этой разработке вы можете по адресу <http://www.boeing.com/news/feature/concept/>. Просмотрите видеоклипы, почитайте пресс-релизы, воспользуйтесь ссылками на другие ресурсы сайта. Ваша задача — понять, как происходит разработка товара такого масштаба.

Критический анализ

Компания *Intel*

Старая американская поговорка гласит, что дольше одного дня не сохраняются три вещи: рыба, газеты и гости. В наше время можно добавить четвертую вещь — микропроцессоры. Руководство компании *Intel*, чьи процессоры работают более чем в полумиллиарде компьютеров по всему миру, прекрасно это понимает. Дабы оставаться впереди конкурентов, *Intel* должна постоянно выпускать новые версии процессоров для ПК «Celeron» и «Pentium». Кроме того, недавно компания вышла на рынок серверов класса *high-end*, на которых «держатся» Интернет и корпоративные компьютерные сети.

Данное решение означало разработку принципиально нового микропроцессора. Весной 2001 г. *Intel* представила «Itanium», первого представителя семейства процессоров, с которым компания намеревается наращивать прибыль в эпоху резкого падения цен на электронные компоненты. Нельзя сказать, правда, чтобы старт был очень впечатляющим. Прежде всего выпуск «Itanium» откладывался в течение двух лет, а для высокотехнологичной промышленности — это целая вечность. Появись «Itanium» в 1999 г., он произвел бы фурор, а так он работает в два раза медленнее последней модели «Pentium 4». Разработчики не успевали решить одну проблему, как появлялись две другие. Что делать, некоторые аспекты своей работы они явно недооценили. Команда разбилась на несколько групп, каждая работала над своей частью «головоломки», не зная, что делают другие. Теперь на новый процессор уже не возлагают особых надежд. По разным данным, в его разработку было вложено от \$1 млрд до \$2 млрд, а один из бывших высокопоставленных руководителей *Intel* сказал: «Боюсь, это будет одна из наших худших инвестиций». Многие, впрочем, по-прежнему надеются, что «Itanium» будет пользоваться успехом и принесет компании кучу денег. В будущих версиях планируется исправить все недочеты конструкции процессора.

Пока же основным источником дохода *Intel* остается выпуск процессоров для ПК. Он же представляет собой еще одну группу операционных проблем. Современные производители вычислительной техники, такие как *Dell*, собирают компьютеры на заказ, т. е. в их цепочках поставок не должно быть слабых мест, как не должно быть лишних запасов готовой продукции и комплектующих. Соответственно *Intel* должна варьировать объемы поставок, запасов и производственных мощностей в зависимости от потребностей покупателей и в то же время требовать того же от собственных поставщиков. «Все наши [покупатели] стремятся работать с нулевыми запасами, — поясняет Алан Болдуин, вице-президент группы по планированию и логистике. — От рынка им необходима обратная связь в режиме реального времени, от нас — поставки «точно вовремя»».

Вопросы

1. Как можно улучшить процесс разработки новых процессоров в *Intel*, чтобы предотвратить проблемы и задержки, сопровождавшие выпуск «Itanium»?
2. Какие процедуры и технологии вы посоветуете операционным менеджерам, чтобы эффективно управлять цепочкой поставок и удовлетворять нужды производителей ПК?

3. Завод по производству микропроцессоров стоит свыше \$1 млрд. Если бы вы дислоцировали новый завод *Intel* по производству процессоров «Itanium», какие шаги вы бы предприняли и какие факторы учли?

Источники: David P. Hamilton, «Gambling It Can Move Beyond PC, Intel Offers a New Microprocessor», *The Wall Street Journal* (May 29, 2001), A1, A8; Peter Fabris, «Intel Outside», *CIO*, Section 1 (August 15, 1998), 64–69.

Примечания

- 1 Gregory B. Northcraft and Richard B. Cgase, «Managing Service Demand at the Point of Delivery», *Academy of Management Review* 10, 1985, 66–75; Richard B. Chase and David A. Tansik, «The Customer Contact Model for Organization Design», *Management Science* 29, 1983, 1037–1050.
- 2 Everett E. Adam, Jr., and Paul M. Swamidass, «Assessing Operations Management from a Strategic Perspective», *Journal of Management* 15, 1989, 181–203.
- 3 Barbara B. Flynn and F. Robert Jacobs, «An Experimental Comparison of Cellular (Group Technology) Layout with Process Layout», *Decision Sciences* 18, 1987, 562–581; Richard J. Schonberger, «Plant Layout Becomes Product-Oriented with Cellular, Just-Time Production Concepts», *Industrial Engineering*, November 1983, 66–77; Jack R. Meredith and Marianne M. Hill, «Justifying New Manufacturing Systems: A Managerial Approach», *Sloan Management Review*, Summer 1987, 49–61.
- 4 Ronald Henkoff, «Delivering the Goods», *Fortune*, November 28, 1994, 64–78.

История с продолжением

Часть VI. В *Ford* качество опять стоит на первом месте

Несколько лет назад компания *Ford* проводила рекламную кампанию под лозунгом «At Ford, Quality Is Job 1» («В *Ford* качество стоит на первом месте»). Причем подразумевалось не только качественное производство легковых и грузовых автомобилей, но и качественное обслуживание. Летом 2000 г. «качественный» слоган сыграл с компанией злую шутку: миллионы покрышек «Firestone», установленных на популярные внедорожники *Ford*, в том числе на «Explorer», расслаивались и лопались, что приводило к серьезным авариям, иногда даже со смертельным исходом. Сама *Ford* не выпускала эти покрышки, но ими комплектовались ее автомобили, поэтому пресса, потребители и даже конгресс США долго не могли найти виновного. Ситуацию усугубил тот факт, что компания *Bridgestone/Firestone* обвинила *Ford* в плохой разработке автомобилей. Обмен «любезностями» между двумя фирмами продолжался в течение многих месяцев, и все это время *Ford* отзывала автомобили с шинами «Firestone» и меняла их на покрышки других марок. Годом позже Национальное управление безопасности движения на автострадах США вынесет постановление, согласно которому причиной аварий все-таки будут признаны дефектные шины, а не автомобили «Ford», но это произойдет через год, а пока по репутации автогиганта наносится серьезный удар. «Думаю, победителей в этой войне пресс-релизов не будет, — сказала Анне Сейя Кляйн, эксперт по публичным отношениям из Филадельфии. — Если не будет найдено разумного решения, публика просто перестанет покупать «Эксплореры»».

Поддержание качества товаров и услуг — важнейшая составляющая контроля в организации. К сожалению, репутация компании страдает даже в том случае, когда проблема связана не с истинным, а с воспринимаемым качеством либо чрезмерно «раздута» в прессе. Вслед за падением репутации уменьшаются продажи. В нашем случае *Ford* столкнулась с недостатками как в реальном, так и в воспринимаемом качестве. Бывший глава компании Жак Нассер начисто отверг все обвинения в том, что часть вины за случившееся лежит на автомобилях «*Explorer*», — вернее, на ошибках в их конструкции. «Если вы едете на автомобиле и у вас расслаивается покрышка, то в «Эксплорере» вы будете находиться в наибольшей безопасности, — говорил он. — Если бы шины «*Firestone*» стояли на внедорожниках других марок, последствия аварий были бы гораздо хуже».

Некоторые эксперты считают, что проблемы несоответствия шин и автомобилей можно было бы избежать, используя *Ford* и *Bridgestone/Firestone* правильные информационные технологии, позволившие бы компаниям управлять и обмениваться знаниями, и лучшие системы производства. Правду говоря, на тот момент в *Ford* уже существовала «Система воспроизводства лучшей практики», созданная специально для увеличения производительности в различных частях производственного процесса. В 1995 г. Дейл Маккиан, в то время занимавший пост вице-президента по производству, собрал всех, кто так или иначе руководит конструированием и сборкой автомобилей, и сказал: «Придумайте способ обмена лучшими методами работы». Стэн Квициен, возглавлявший в то время группу по повышению производительности завода, вспоминает: «Ну, мы и придумали. Мы же как-никак инженеры». Примерно в то же время Д. Маккиан встретился с другим менеджером, Даром Волфордом, занимавшимся внедрением первых информационных технологий. Он познакомил Д. Волфорда и С. Квициена, и в результате появилась «Система воспроизводства лучшей практики». В течение четырех лет было зафиксировано 2800 случаев обмена опытом между заводами *Ford* общей «стоимостью» \$850 млн. Но обмен знаниями не выходил за рамки компании, поэтому *Ford* и *Firestone* никогда не общались на тему потенциальных проблем «скречивания» своей продукции.

В процессе отзыва шин в *Ford* началось обучение менеджеров по программе «шесть сигма» — программе, направленной именно на избежание производственных ошибок. В «шесть сигма» используется статистический анализ, позволяющий добраться до сути проблемы, чего другие методы сделать не позволяют. Например, жалобы на новый седан «*Lincoln LS*» посыпались сразу после того, как машина начала сходить с конвейера. С помощью «шесть сигма» команда инженеров установила, что виновником проблемы является слабо закрученный болт. Но как могло получиться, что так много машин сошли с конвейера с плохо закрученным болтом? Потому, что рабочие закручивали не тем инструментом. По заявлениям менеджеров *Ford*, в первый же год программа «шесть сигма» позволила выявить недочетов на \$52 млн. На следующий год «запланировано» выявить недостатков на \$300 млн.

Один из важнейших элементов контроля — обратная связь, и тут уж надо быть готовым ко всяким неожиданностям. К примеру, участвующие в опросах покупатели сообщают, что хотят, чтобы автомобили были более экологически чистыми, но при этом почему-то не торопятся платить за такие машины повышенную цену. Далее, компания получила данные Института страхования об авариях на низких

скоростях, свидетельствующие о слабой защите бамперов при таких столкновениях. При этом «Ford Explorer» остается одним из самых популярных внедорожников на рынке; на его долю приходится 20% всей выручки *Ford Motor Company*. А Билл Форд все так же настаивает на улучшении качества машин, включая снижение вредных выбросов в атмосферу. Что до конкурентов, то Б. Форд говорит: «Если не мы, то [паркетный внедорожник] будет выпускать кто-то другой, только делать это не так ответственно, как мы». Пока что компания добровольно выпускает машины с содержанием вредных веществ в выхлопных газах ниже установленных законом норм. Если Б. Форд будет стоять на своем, качество и впрямь будет стоять в *Ford* на первом месте — быть может, еще не одну сотню лет.

Вопросы

1. Пойдет ли *Ford Motor Company* на пользу открытое управление? Почему?
2. Как в *Ford Motor Company* могут использоваться информационные технологии для управления знаниями и выработки конкурентной стратегии?
3. На какой стадии развития операционной стратегии находится *Ford Motor Company*? Обоснуйте свой ответ.

Источники: Nedra Pickler, «Explorer Fender Benders Costly», *Auto.com*, November 30, 2002, <http://www.auto.com>; «Jacques Knifed», *The Economist*, November 3, 2001, <http://www.economist.com>; Alex Taylor III, «What's Behind Ford's fall?», *Fortune*, October 29, 2001, <http://www.fortune.com>; Joann Muller, «Ford: Why It's Worse Than You Think», *BusinessWeek Online*, June 25, 2001, <http://www.businessweek.com>; Keith Bradsher, «Ford is Concerning S.U.V. Drawbacks», *The New York Times*, May 12, 2000, <http://www.serv.com>.

ГЛОССАРИЙ

А

Авторитарный руководитель (*autocratic leader*). Лидер, который стремится сконцентрировать в своих руках всю власть, основанную на вознаграждении и принуждении полагается на законные полномочия.

Агент перемен (*change agent*). Специалист по ОР, в задачи которого входит идентификация причин проблем организации, сбор и анализ данных, обеспечение проводимых изменений.

Административная модель (*administrative model*). Модель принятия решений, описывающая реальный процесс принятия решений в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности).

Административные принципы (*administrative principles*). Одна из областей классического направления менеджмента, приверженцы которых уделяют основное внимание не отдельным рабочим, а организации в целом, и таким управленческим функциям, как планирование, организация, командная цепочка, координация и контроль производительности труда отдельных рабочих.

Адвокат дьявола (*devil's advocate*). Используемый в процессе принятия решений метод, когда один из членов группы побуждает участников к переосмыслению подходов к проблеме, к отказу от преждевременного консенсуса или неразумных предположений.

Анализ силового поля (*force field analysis*). Процесс идентификации побуждающих и ограничивающих планируемые изменения сил.

Анкета поступающего на работу (*application form*). Метод получения данных об образовании, предыдущем опыте работы и других характеристиках кандидата на замещение должности.

Аттестационное собеседование (*performance appraisal interview*). Официальная оценка результатов труда работника в ходе его встречи с руководителем.

Аттестация по результатам деятельности (*performance appraisal*). Метод развития эффективной рабочей силы, заключающийся в рассмотрении показателей выполнения рабочих заданий с целью оценки производительности труда, установления обратной связи, поощрения сотрудников.

Б

Балансовый бюджет (*balance sheet budget*). Финансовый бюджет, определяющий плановые суммы активов и пассивов на конец рассматриваемого периода.

Балансовый отчет (*balance sheet*). Финансовый документ, отражающий размеры и структуру активов и пассивов организации на определенный момент времени.

Безбилетником (*free rider*). Индивид, пользующийся всеми преимуществами членства в команде, но вносящий непропорционально низкий вклад в достижение результатов.

Бизнес-инкубатор (*business incubator*). Новая форма поддержки предпринимательства, когда бизнесмены имеют возможность, работая в одном помещении, делиться друг с другом информацией, получать консультации от опытных менеджеров.

Бизнес-план (*business plan*). Подготовленный в процессе создания нового бизнеса документ, содержащий описание будущего предприятия.

Бихевиористский научный подход (*behavioral sciences approach*). Одна из областей гуманистического менеджмента, предполагающая применение социальных наук (социологии, психологии, антропологии, экономики) в организационном контексте.

Бюджет доходов (*revenue budget*). Операционный бюджет, определяющий планируемые организацией денежные поступления.

Бюджет затрат (*expense budget*). Операционный бюджет, очерчивающий ожидаемые издержки для каждого центра ответственности и организации в целом.

Бюджет капиталовложений (*capital expenditure budget*). Финансовый бюджет, определяющий план будущих инвестиций в основные фонды (здания, грузовые автомобили и тяжелое механическое оборудование).

Бюджет прибылей (*profit budget*). Операционный бюджет, представляющий собой комбинацию бюджетов затрат и доходов, образующих единый, отражающий валовую и чистую прибыли, баланс.

Бюджетирование на нулевой базе (**БНБ**) (*zero based budget*). Процесс бюджетирования, предполагающий, что каждому подразделению предоставляется возможность начинать расчет потребности в ресурсах на новый бюджетный период исходя из будущих приоритетов, а не показателей прошлого периода.

Бюджетный процесс сверху вниз (*top-down budgeting*). Бюджетный процесс, в котором менеджеры среднего звена и первой линии получают бюджетные задания исходя из оценок высшим руководством компании ее доходов и расходов.

Бюджетный процесс снизу вверх (*bottom-up budgeting*). Бюджетный процесс, в соответствии с которым менеджеры более низких уровней организации формулируют ресурсные потребности своих отделов и передают свои предложения вверх по иерархии.

Бюрократические организации (*bureaucratic organizations*). Одна из областей классического направления менеджмента, в которой основное внимание уделяется рациональному, безличному управлению, осуществляемому посредством четкого определения должностных обязанностей и ответственности работников, ведения формальной отчетности, разделения собственности и управления.

Бюрократический контроль (*bureaucratic control*). Использование правил, предписываемая политика, иерархия власти, письменная документация, системы премирования и другие официальные механизмы воздействия на поведение сотрудников организации и оценка достигнутых результатов.

В

Валентность (*valence*). Ценность или привлекательность полученных результатов для индивида.

Венчурная команда (*new venture team*). Отдельная структурная единица организации, ответственная за развитие важнейших инновационных проектов.

Венчурный фонд (*new venture fund*). Фонд, призванный обеспечить разработку новых идей, продуктов или направлений деятельности необходимыми денежными средствами.

Вертикальная команда (*vertical team*). Формальная команда, включающая в себя менеджера и его официальных подчиненных в соответствии с командной цепочкой организации.

Взаимозависимость (*interdependence*). Степень подчиненности друг другу, в смысле необходимых для выполнения поставленных задач ресурсов или материалов, отделов организации.

«Виноградная лоза» (*grapevine*). Неформальная, объединяющая всех ее членов коммуникативная сеть организации.

Виртуальная команда (*virtual team*). Команда, члены которой широко используют компьютерные технологии и программное обеспечение совместного доступа так, что географически удаленные ее члены имеют возможность внести свой вклад в достижение общих целей.

Властные полномочия (*authority*). Официальное законное право менеджера принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы для достижения желаемых организационных результатов.

Власть (*power*). Потенциальная способность индивида влиять на поведение других людей.

Власть, основанная на вознаграждении (*reward power*). Возможности менеджера (в силу прав которыми он обладает по должности) официально поощрять подчиненных (повышение зарплаты, выдвижение на повышение в должности, похвала, благодарность, проявление внимания, признание).

Власть, основанная на принуждении (*coercive power*). Возможность применения (рекомендации применения) наказания (полномочия увольнять или понижать в должности работника, критиковать его действия или накладывать материальное взыскание).

Внедрение стратегии (*strategy implementation*). Этап стратегического менеджмента, предполагающий использование управленческих и организационных инструментов и ресурсов для получения стратегических результатов.

Внешнее вознаграждение (*external reward*). Выгоды, предоставляемые индивиду другим человеком.

Внешняя организационная среда (*organizational environment*). Находящиеся вне пределов компании, но оказывающие на нее существенные воздействия элементы: конкуренты, ресурсы, технологии и экономические условия.

Внешняя траектория контроля (*external locus of control*). Убежденность индивида в том, что будущее находится вне сферы его контроля, определяется скорее внешними силами.

Внимание к подчиненным (*consideration*). Тип поведения руководителя, когда лидер с уважением относится к идеям и чувствам сотрудников, проявляет озабоченность их статусом и условиями труда, стремится к установлению отношений взаимного доверия.

Внутреннее вознаграждение (*intrinsic reward*). Удовлетворение, которое человек получает в процессе выполнения определенного действия.

Внутренняя среда (*internal environment*). Все внутрифирменные элементы среды: работники, менеджмент и корпоративная культура, детерминирующая поведение индивидов в компании и способность адаптации последней к внешним условиям.

Внутренняя предпринимательская деятельность (интрапренерство) (*intrapreneurship*). Процесс признания компанией необходимости инноваций и их продвижение.

Внутренняя траектория контроля (*internal locus of control*). Убеждение человека в том, что будущее находится в его руках и что внешние силы не могут серьезно повлиять на него.

Возможность (*opportunity*). Ситуация, когда менеджеры видят, что использование потенциала усовершенствования деятельности организации позволяет превзойти текущие цели.

Вознаграждение (компенсация) за труд (*compensation*). Все денежные выплаты и все получаемые сотрудниками в форме оплаты труда товары или льготы.

Восприятие (*perception*). Процесс постижения людьми смысла окружающих их вещей.

Восходящие коммуникации (*perception*). Сообщения, передаваемые с низших уровней организации на высшие уровни иерархии.

Вспомогательные властные полномочия (*opportunity*). Форма властных полномочий, предполагающая право сотрудника давать советы, рекомендации и консультации в области компетенции персонала, когда специалисты высказывают свои предложения в технических областях.

Выполнение работы (*performing*). Стадия командного развития, когда основное внимание уделяется разрешению возникающих в процессе труда проблем и достижению установленных показателей.

Высокая структура (*tall structure*). Управленческая структура, характеризующаяся низкой нормой управляемости и большим числом иерархических уровней.

Высший менеджер (*top manager*). Менеджер, достигший вершины организационной иерархии и несущий ответственность за деятельность организации в целом.

Высший руководитель (*top leader*). В матричной структуре руководитель, отвечающий как за продуктивную, так и за функциональную командные цепочки, за поддержание баланса власти между двумя сторонами матрицы, за разрешение возможных противоречий.

Выходное интервью (*exit interview*). Собеседование с увольняющимся сотрудником, цель которого — идентификация причин такого решения.

Г

Генеральный менеджер (*general manager*). Менеджер, на которого возложена ответственность за деятельность нескольких, выполняющих различные функции, отделов.

Герой (*hero*). Человек, олицетворяющий собой дела, подвиги, характер или атрибуты корпоративной культуры.

Гибкая производственная система (ГПС) (*flexible manufacturing system (FMS)*). Малая или среднего размера автоматизированная производственная линия, которая может быть использована для изготовления более чем одной товарной линии.

Гибкое производство (*flexible manufacturing*). Производственная технология, основанная на использовании для автоматизации и интеграции компонентов рабочего потока (роботы, машины, разработка товаров и инженерный анализ) компьютерной техники.

Гигиенические факторы (*hygiene factors*). Факторы, связанные с присутствием или отсутствием и «знаком» таких элементов, как условия труда, заработная плата, политика компании правила и межличностные отношения между людьми.

Гомогенность (*homogeneity*). Одна из возможных ошибок в оценке, когда все сотрудники получают от проверяющего одну и ту же оценку, даже если показатели труда существенно различаются.

Горизонтальная команда (*horizontal team*). Формальная команда, состоящая из работников примерно одного и того же уровня, но из разных отделов.

Горизонтальные коммуникации (*horizontal communication*). Обмен сообщениями между коллегами по работе, как внутри отделов организации, так и между ними.

График подкрепления (*schedule of reinforcement*). Частота и интервалы подкрепления желаемого поведения.

График постоянного подкрепления (*continuous reinforcement schedule*). График, в соответствии с которым поощряется каждое проявление желаемого поведения.

График частичного подкрепления (*partial reinforcement schedule*). График, в соответствии с которым поощрение происходит лишь в определенных случаях.

Группа влияния (*pressure group*). Заинтересованная группа, представители которой тесно связаны с законодательными или политическими кругами и заинтересованы в том, чтобы деятельность компаний не выходила за социально приемлемые рамки.

Групповое мышление (*groupthink*). Способ мышления, возникающий у вовлеченных в совместный труд индивидов, когда стремление к единодушию преобладает над реалистичной оценкой альтернатив.

Гуманистическое направление менеджмента (*humanistic perspective*). Возникшее в конце XIX в. направление менеджмента, приверженцы которого уделяли основное внимание анализу поведения людей в процессе труда, их потребностей, отношений на рабочих местах, а также социальных взаимодействий и групповых процессов.

Д

Движение (*changing*). Этап процесса организационного развития, предполагающий апробацию сотрудниками новой линии поведения, освоение новых рабочих навыков.

Движение за человеческие отношения (*human relations movement*). Движение в теории и практике менеджмента, сторонники которого отстаивают тезис о том, что удовлетворение базисных потребностей работников является ключом к повышению производительности труда.

Двойная роль (*dual role*). Член команды, который одновременно работает над поставленной задачей и удовлетворяет эмоциональные потребности других ее участников.

Девиз (слоган, лозунг) (*slogan*). Фраза, предложение, в котором кратко формулируется основная ценность корпоративной культуры.

Декодирование (*decode*). Расшифровка содержащихся в сообщении символов и их интерпретация.

Делегирование (*delegation*). Процесс передачи менеджерами властных полномочий и ответственности сотрудникам, занимающим позиции на ниже лежащих уровнях иерархии.

Дельфи-группа (метод Дельфи) (*Delphi group*). Форма группового принятия решений, когда специалисты излагают отношение к проблеме в письменном виде, руководствуясь вопросниками, а руководитель группы обобщает их в специальном резюме, после чего эксперты получают новый вопросник по проблеме, и так до тех пор, пока не будет достигнут консенсус.

Демократичный лидер (*democratic leader*). Руководитель, который делегирует властные полномочия сотрудникам, способствует их участию в управлении и при воздействии на подчиненных полагается на референтную и экспертную власть.

Департаментализация (разделение на отделы) (*departmentalization*). Основа, критерии, в соответствии с которыми происходит группировка отдельных должностей в отделы и отделов в организацию в целом.

Децентрализация (*decentralization*). Смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации.

Децентрализованная сеть (*decentralized network*). Командная коммуникативная структура, предполагающая, что при решении проблем или принятии решений все члены свободно общаются между собой, в равной степени обрабатывают информацию и принимают согласованное решение.

Децентрализованный контроль (*decentralized control*). Основывается на социальных ценностях, традициях, общих для сотрудников воззрениях и доверии, способствующих формированию приверженности сотрудников организационным целям.

Диагностика (*diagnosis*). Этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации.

Диалог (*dialogue*). Групповой коммуникативный процесс, направленный на создание основанной на принципах совместной работы, гибкости, доверия и приверженности общим целям корпоративной культуры.

Дивизиональная структура (*divisional structure*). Организационная структура, в которой в качестве основного критерия объединения работников в отдел выступает выпускаемая организацией продукция.

Дизайн рабочих заданий (*job design*). Применение теорий мотивации для разработки структуры деятельности сотрудников, с целью повышения производительности и уровня удовлетворения от труда.

Дискреционные затраты (*discretionary costs*). Затраты, не связанные с какими-то фиксированными, долгосрочными обязательствами или объемами производства, размер которых определяется исключительно решениями менеджмента.

Дискриминация (*discrimination*). Негативное отношение к людям при приеме на работу, продвижении по службе, увольнении, основывающееся на предрассудках или нетерпимости.

Дистанция власти (*power distance*). Степень, в которой члены общества принимают как должное неравенство властных полномочий различных государственных институтов, организаций и людей.

Дифференцирование (*differentiation*). Конкурентная стратегия, в соответствии с которой компания-производитель добивается восприятия потребителями своих товаров и услуг как уникальных.

Должностные требования (*job description*). Перечень обязанностей, которые должен выполнять занимающий данную должность сотрудник, и квалификационные требования к нему.

Достоверность (*validity*). Соотношение между результатами тестирования кандидата и его трудовыми показателями в будущем.

Е

Единоличное владение (*proprietorship*). Некорпоративный бизнес, которым владеет частное лицо, преследующее цель получения прибыли.

Ж

Женственность (феминизм) (*femininity*). Культурная ориентация на устойчивые человеческие взаимоотношения, совместную работу, групповое принятие решений, высокое качество жизни.

Жизненный цикл организации (*organization life cycle*). Прохождение организацией стадий эволюционного развития (рождение, юность, средний возраст и зрелость).

Жизненный цикл товара (*product life cycle*). Последовательность этапов, через которые проходит производимый компанией товар (предоставляемая услуга) на рынке: (1) внедрение, (2) рост, (3) зрелость, (4) спад.

З

Зависимые от спроса запасы (*dependent demand inventory*). Запасы, потребность в которых определяется спросом на другие виды запасов.

Заемное финансирование (*debt financing*). Заимствование денежных средств (которые необходимо впоследствии вернуть) с целью создания предприятия.

Заинтересованная группа (*stakeholder*). Любое сообщество внутри организации или вне ее, представляющее определенные требования к результатам деятельности компании.

Закон эффекта (*law of effect*). Допущение, в соответствии с которым индивиды стремятся к повторению позитивно подкрепленного поведения, и наоборот, избегают вновь демонстрировать не подкрепляемые действия.

Законная (легитимная) власть (*legitimate power*). Власть, проистекающая из официальной должности менеджера и сопряженных с ней полномочий.

Законодательное/политическое измерение (*legal-political dimension*). Измерение генеральной среды, включающее в себя федеральные и местные законодательные акты, а также политические действия, направленные на установление контроля над действиями компании.

Закрывающаяся система (*closed system*). Система, не взаимодействующая с внешней средой.

«Замораживание» (*refreezing*). Стадия подкрепления в организационном развитии, когда индивиды закрепляют обретенные ценности или отношения, а компания вознаграждает такое стремление.

Запасы (*inventory*). Товары, которые организация стремится всегда «держать под рукой» для использования в производственном процессе.

Запасы готовой продукции (*finished-goods inventory*). Запасы, включающие в себя полностью прошедшие производственный процесс, но пока не реализованные товары.

Запасы незавершенного производства (*work-in process inventory*). Запасы, включающие в себя материалы и комплектующие, проходящие одну за другой стадии производственного процесса, но пока не ставшие готовой продукцией.

Зарубежный филиал (*wholly owned foreign affiliate*). Создание полностью подконтрольной компании отделения в одной из зарубежных стран.

Затраты на координацию (*coordination costs*). Время и энергия, необходимые для координации направленной на достижение поставленных целей деятельности команды.

Защита (*defensive response*). Признание организацией ответственности за некоторые ошибки и упущения; менеджмент никак не препятствует возможным расследованиям деятельности компании.

Защитник идеи (idea champion). Сотрудники, осознающие и отстаивающие необходимость производственных или организационных перемен.

Заявление о миссии (mission statement). Общее определение основных направлений бизнеса и операций организации, отличающих ее от других компаний.

И

Изменения в культуре/людях (culture/people change). Перемены в ценностях, нормах, отношениях, убеждениях и поведении сотрудников организации.

Изменения в продуктах (product change). Изменения в производимых организацией товарах или услугах.

Индивидуализм (individualism). Предпочтение обществом свободной социальной структуры, в которой каждый человек должен заботиться о себе сам.

Индивидуалистический подход (individualism approach). Этическая концепция, в соответствии с которой как морально-прислелые оцениваются действия человека, отвечающие его долгосрочным интересам.

Инициирование структуры (initiating structure). Тип поведения руководителя, характеризующийся ориентацией на выполнение рабочих задач и направление деятельности подчиненных на достижение цели.

Интерактивная группа (interactive group). Форма группового принятия решения, когда выбор осуществляется во время встречи имеющих конкретную задачу и цели сотрудников.

Интерактивный руководитель (interactive leader). Руководитель, проявляющий огромное внимание достижению консенсуса, участию в работе всех членов коллектива, их взаимодействиях и взаимопонимании.

Интуиция (intuition). Способность индивида, не обращаясь к логическим выкладкам, быстро «схватывать» особенности текущей ситуации и принимать решения на основе прошлого опыта.

Инфраструктура (infrastructure). Материальные структуры, поддерживающие экономическую деятельность в стране.

Использование ресурсов в глобальном масштабе (global outsourcing). Участие компаний в международном движении рабочей силы, т. е. производство продукции в тех странах, где использование трудовых и материальных ресурсов сопряжено с наименьшими издержками.

Истощение (burnout). Эмоциональное изнурение индивида, как результат стресса.

К

Калькуляция издержек по видам деятельности (activity-based costing (ABC)). Контрольная система, предполагающая идентификацию необходимых для производства товара разнообразных видов деятельности, определение связанных с ними затрат и распределение финансовых ресурсов в соответствии с истинными издержками продуктов и услуг.

Канал (channel). Средство доставки сообщения.

Кассовый бюджет (cash budget). Финансовый бюджет, в котором оцениваются потоки денежных средств (по ежедневной или еженедельной базе), позволяющие организации исполнять взятые на себя обязательства.

Классическая модель (classical model). Модель принятия решений, основывающаяся на допущении, что менеджеры принимают логически обоснованные решения в соответствии с экономическими интересами организации.

Классическое направление менеджмента (classical perspective). Возникшее в конце XIX — начале XX вв. направление менеджмента, характеризующееся научным, рациональным подходом к исследованиям процессов управления, когда организации рассматриваются как эффективные функционирующие механизмы.

Коалиция (coalition). Неформальный альянс между отстаивающими определенный вариант управленческого решения менеджерами.

Кодирование (*encode*). Выбор символов, из которых будет состоять сообщение.

Коллективизм (*collectivism*). Предпочтение обществом жесткой социальной структуры, члены которой контролируют действия друг друга, а организации защищают интересы своих членов.

Команда (*team*). Группа сотрудников из нескольких отделов, регулярно встречающихся для решения текущих, представляющих общий интерес, проблем; два и более взаимодействующих между собой, координирующих свою, направленную на достижение определенной цели, деятельность.

Команда по решению проблем и задач (*problem-solving team*). Обычно состоит из 5–12 получающих почасовую оплату сотрудников одного отдела, которые добровольно встречаются между собой и обсуждают способы повышения качества, эффективности и улучшения условий труда.

Командная сплоченность (*team cohesiveness*). Степень, в которой команда привлекает к себе участников, уровень их мотивации оставаться в группе.

Командная цепочка (*chain of command*). Неразрывная линия властных полномочий, связывающая всех сотрудников организации и определяющая их подотчетность.

Командное строительство (*team building*). Направленное на оказание помощи сотрудникам отделов компании в овладении навыками командных взаимодействий мероприятие ОР.

Комитет (*committee*). Как правило, относительно «долго живущая», иногда постоянная команда, члены которой призваны разрешать достаточно регулярно возникающие однотипные проблемы.

Комитет по этике (*ethics committee*). Группа высших руководителей компании, на которых возложена обязанность наблюдения за соблюдением работниками этических принципов и вынесения решения в случае возникновения спорных ситуаций.

Коммуникации (*communication*). Процесс, в ходе которого два или более человек обмениваются и осознают получаемую информацию, цель которого состоит в мотивировании определенного поведения или воздействия на него.

Компенсационная справедливость (*compensatory justice*). Концепция, утверждающая, что ответственная сторона обязана возместить пострадавшим от ее действий людям причиненный ущерб. Более того, люди не должны нести ответственность за события, которые находятся вне сферы их контроля.

Конкуренты (*competitors*). Оперирющие в одной отрасли или сфере бизнеса и предлагающие свои товары или услуги тем же группам потребителей организации.

Контроль (*controlling*). Управленческая функция, предполагающая наблюдение за действиями работников, точным следованием организации по выбранному курсу и достижением поставленных целей, а также внесение необходимых корректив.

Контроль с обратной связью (*feedback control*). Контроль, который фокусируется на заключительных этапах процесса производства, на результатах деятельности организации. Иногда его называют контролем после действия или контролем по результатам.

Контрольные сравнения (*benchmarking*). Непрерывный процесс оценки продукции, услуг и практики организации в сравнении с конкурентами или компаниями, являющимися лидерами отрасли.

Контрторговля (*countertrade*). Бартерный обмен (обмен товаров на товары) во внешней торговле.

Конфликт (*conflict*). Враждебные взаимодействия, когда одна сторона пытается воспрепятствовать целям или намерениям другой.

Концептуальные навыки (*conceptual skill*). Когнитивные (познавательные) способности человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко выделять взаимосвязи ее частей.

Концепция справедливости (*justice approach*). Этическая концепция, утверждающая, что этически корректное решение должно основываться на принципах равенства, честности и непредвзятости.

Концепция человеческих ресурсов (*human resources perspective*). Направление менеджмента, в соответствии с воззрениями сторонников которого разработка рабочих заданий должна осуществляться в соответствии с теориями мотивации, когда работники (основной объект внимания) получают возможность полностью реализовать свой потенциал и тем самым удовлетворить свои высшие потребности.

Координатная сетка руководства (управленческая сетка) (*leadership grid*). Двухмерная теория лидерства, в которой рассматривается степень внимания руководителя к людям и к производству.

Координация (*coordination*). Качество сотрудничества между отделами организации.

Корпоративное отделение (*spin-off*). Независимая фирма, производящая товары или услуги, во многом аналогичные тем, которые выпускает бывший работодатель предпринимателя.

Корпорация (*corporation*). Специально созданная при посредстве государства экономическая единица, функционирующая независимо от своих собственников.

Коэффициенты активности (*activity ratio*). Финансовые коэффициенты, измеряющие достигнутые фирмой внутренние результаты по различным направлениям ее хозяйственной деятельности.

Коэффициенты ликвидности (*liquidity ratio*). Финансовые коэффициенты, отражающие способность компании удовлетворять текущие долговые обязательства.

Коэффициенты прибыльности (*profitability ratio*). Финансовые коэффициенты, описывающие прибыли организации.

Креативность (творчество) (*creativity*). Способность индивида или организации к разработке новых подходов к решению возникающих проблем.

Кривая тренда оплаты труда (*pay-trend curve*). Кривая, отражающая взаимосвязь между размерами вознаграждения и общей оценкой работы в баллах.

Круговая обратная связь (*360-degree feedback*). Процесс многоплановой оценки труда (включая самооценку), с целью содействия осознанию работниками своих сильных и слабых сторон, призванный способствовать повышению результатов выполнения рабочих заданий.

Кружок качества (*quality circle (QC)*). Группа из 6–12 объединившихся на добровольной основе сотрудников, которые регулярно встречаются для обсуждения и решения проблем, возникающих в процессе их трудовой деятельности.

Культура (*culture*). Набор базовых ценностей, убеждений, негласных соглашений и норм, разделяемых всеми членами общества или организации.

Культура низкого контекста (*high-context culture*). Культура, в которой основная цель коммуникаций состоит в создании социальных взаимоотношений.

Культура высокого контекста (*low-context culture*). Культура, в которой основная цель коммуникаций состоит в обмене фактами и информацией.

Культурный разрыв (*culture gap*). Различия между желаемыми и фактическими культурными нормами и ценностями организации.

Л

Лидер-символ (*symbolic leader*). Менеджер, который в стремлении к изменению корпоративной культуры самостоятельно определяет и использует наиболее адекватные сигналы и символы.

Лидерство (руководство) (*leadership*). Способность индивида для достижения неких целей воздействовать или влиять на других людей.

Лидерство (руководство) (*leading*). Управленческая функция, предполагающая использование влияния менеджера для мотивации работников к достижению целей организации.

Лидерство по издержкам (*cost leadership*). Конкурентная стратегия, предполагающая, что организация активно использует новые методы повышения производительности, проводит тотальное сокращение расходов, жестко контролирует издержки, предлагая товар, не уступающий по качеству продукции конкурентов, но более низким ценам.

Линейные властные полномочия (*line authority*). Форма властных полномочий, означающая, что менеджеры имеют формальное право управлять и контролировать действия непосредственных подчиненных.

Лицензирование (*licensing*). Стратегия выхода компании на рынок, когда компания из одной страны (лицензиар) предоставляет определенные ресурсы компаниям из других стран (лицензиатам), с целью участия последней в производстве или торговле товарами за рубежом.

М

Массовое производство (*mass production*). Технология, характеризующаяся большими объемами производства продукции нескольких наименований.

Материальные запасы (*raw material inventory*). Запасы, включающие в себя основные статьи входящих ресурсных потоков организации.

Матрица БКГ (*BCG matrix*). Предложенная Бостонской консультационной группой (*Boston Consulting Group*) концепция оценки СБЕ компании по двум измерениям: темпам роста и доле рынка.

Матричный подход (*matrix approach*). Организационная структура, предполагающая одновременное использование функциональной и дивизиональной командных цепочек в одной из частей организации. Матрицу образуют двойные линии властных полномочий.

Матричный руководитель (*matrix boss*). Менеджер товарной линии или функциональный менеджер, отвечающий за одну сторону матричной структуры.

Международное измерение (*internal dimension*). Часть внешней работы компании, определяющая происходящие за рубежом страны происхождения организации события и возможности развития бизнеса компании в других странах.

Международный менеджмент (*international management*). Управление бизнес-операциями компании, осуществляемыми более чем в одной стране.

Мелкосерийное производство (*small batch production*). Тип технологии, предусматривающий выпуск по спецификациям заказчика товаров партиями в количестве от одной до нескольких единиц продукции, когда каждый клиент заказывает единственный в своем роде продукт.

Менеджер-интегратор (*integrating manager*). Индивид, несущий ответственность за координацию направленной на реализацию проекта или программы деятельности нескольких отделов компании подразделений в течение полного рабочего дня, причем сотрудник не входит ни в один из них.

Менеджер первой линии (*first-line manager*). Менеджер, находящийся на первом или втором уровнях управления и несущий непосредственную ответственность за производство товаров и услуг.

Менеджер проекта (*project manager*). Менеджер, несущий ответственность за реализацию определенной рабочей задачи, требующий участия других сотрудников того же организационного уровня.

Менеджер среднего звена (*middle manager*). Менеджер, занимающий позиции на промежуточных уровнях властной пирамиды и отвечающий за деятельность важнейших отделов организации.

Менеджмент (*management*). Эффективное и производительное достижение целей организации посредством планирования, организации, лидерства (руководства) и контроля над организационными ресурсами.

Менеджмент как наука (*management science perspective*). Возникшее после Второй мировой войны направление менеджмента, отличавшееся широким применением в принятии управленческих решений математических и статистических методов и других количественных дисциплин.

Механистическая структура (*mechanistic structure*). Организационная структура, характеризующаяся жестким закреплением рабочих задач за каждым сотрудником, практически полным отсутствием командной работы и централизованным принятием решений.

Миссия (*mission*). Обоснование необходимости деятельности организации.

Многонациональная (мультинациональная, транснациональная, глобальная) корпорация (МНК) (*multinational corporation*). Организация, более 25% доходов которой связано с операциями вне страны происхождения.

Многообразие рабочей силы (*workforce diversity*). Принятие на работу и включение в коллектив индивидов, обладающих различными человеческими качествами или принадлежащих к разным культурным группам.

Многоплановый подход к оценке кандидата (*assessment center*). Данный метод предусматривает, что в течение двух-трех дней кандидатам предлагают ситуации, в которых им предстоит руководить людьми; эксперты анализируют решения кандидата, оценивают его коммуникативность и умение решать проблемы.

Многофункциональные команды (*cross-functional team*). Группа сотрудников различных функциональных отделов, которые берут на себя ответственность за деятельность команды и совместно работают над решением поставленных задач.

Модель Врума—Джаго (*Vroom—Jago model*). Модель, призванная облегчить менеджерам анализ ситуации, в которой принимается решение и предлагает набор правил их принятия.

Модель горизонтальных связей (*horizontal linkage model*). Подход к изменениям в продуктах, в соответствии с которым в развитии инноваций участвует несколько отделов организации.

Модель совпадения (*matching model*). Подход к отбору сотрудников, в соответствии с которым компания и индивид стремятся согласовать свои требования, интересы и ценности.

Модель характеристик рабочих заданий (*job characteristic model*). Модель дизайна рабочих заданий, включающая в себя стержневые их измерения, воздействие на критические психологические состояния и стремление сотрудников к росту.

Монокультура (*monoculture*). Культура, приемлющая только один порядок вещей и только одну систему ценностей и верований.

Морально-правовой подход (*moral-rights approach*). Этическая концепция, утверждающая, что человек изначально наделен фундаментальными правами и свободами, которые не могут быть нарушены или ограничены решениями других людей.

Моральный кодекс (*code of ethics*). Формальное изложение этических и социальных ценностей организации; он призван донести до сотрудников принципы, которых придерживается компания.

Мотиваторы (*motivators*). Факторы, воздействующие на удовлетворение от труда, и определяемые степенью насыщения потребностей высших уровней, включая достижения, признание, ответственность и возможности для роста.

Мотивация (*motivation*). Силы, существующие внутри или вне человека, которые возбуждают в нем энтузиазм и упорство в выполнении определенных действий.

Мужественность (маскулинность) (*masculinity*). Определяемое культурой стремление членов общества к достижениям, проявлениям героизма, уверенности в себе, высоким результатам труда и материальному успеху.

Мультипликативная защита (*multiple advocacy*). Используемый в процессе принятия решений метод, когда мнение меньшинства и непопулярные точки зрения должны отстаивать наиболее влиятельные сотрудники.

Мультирегиональная стратегия (*multidomestic strategy*). Модификация конструкции и дизайна товаров, рекламной стратегии предприятий организации в соответствии с потребностями потребителей отдельных стран.

Н

Наделение властью (*empowerment*). Делегирование подчиненным власти и полномочий.

Научный менеджмент (*scientific management*). Одна из областей классического направления менеджмента, в которой основное внимание уделялось проблемам повышения производительности труда посредством внесения в процесс управления научно обоснованных изменений.

Невербальные коммуникации (*nonverbal communication*). Сообщения, которые выражаются не словами, а представляют собой отдельные действия или поведение людей.

Нейтрализаторы (*neutralizer*). Ситуационные переменные, препятствующие демонстрации лидером определенных образцов поведения.

Неопределенность (*ambiguity*). Наиболее сложная для принятия решения ситуация, когда управленческая цель или проблема, которую необходимо устранить, неочевидны, идентифицировать альтернативные решения не удастся, а значительная часть информации недоступна.

Непрерывный процесс производства (*continuous process production*). Тип технологии, характеризующийся высокой механизацией рабочего потока в целом и непрерывным производством.

Непрерывные усовершенствования (*continuous improvement*). Постоянное непрерывное осуществление большого числа малых улучшений во всех сферах деятельности организации.

Неприятие неопределенности (*uncertainty avoidance*). Ценностная характеристика, отражающая степень неприятия членами общества неоднозначности и двусмысленности, выражающейся в чувствах дискомфорта, тревоги, неуверенности, а значит стремлении к определенности и стабильности.

Непрограммируемые решения (*nonprogrammed decision*). Выбор, осуществляемый в уникальных, неопределенных и неструктурируемых ситуациях, имеющий важное значение для деятельности организации.

Неуверенность (*uncertainty*). Ситуация, когда менеджер четко осознает цели, к которым он стремится, но информация о вариантах решений и будущих событиях недостаточна, не позволяет оценить риски и возможные последствия.

Неформальные каналы коммуникации (*informal communication channel*). Коммуникативные каналы, никак не связанные ни с формально узаконенными каналами, ни с иерархической структурой организации.

Нимбовая ошибка (*halo error*). Один из типов возможных ошибочных оценок, когда сотрудник получает одинаковые оценки по всем показателям, даже если в действительности его работа по некоторым аспектам не так хороша (или плоха), как по другим.

Нисходящие коммуникации (*downward communication*). Сообщения и информация, отправляемые высшим руководством фирмы подчиненным.

Новое предприятие с чистого листа (*greenfield venture*). Наиболее рискованная и затратная форма прямых инвестиций, когда компания открывает за рубежом дочернюю фирму.

Номинальная группа (*nominal group*). Форма группового принятия решения, предполагающая, что свой вклад в обсуждение и окончательный выбор вносит каждый участник процесса.

Норма (*norm*). Разделяемый членами группы стандарт поведения, определяющий их поступки.

Норма управляемости (*норма контроля*) (*span of management*). Определяет число сотрудников, непосредственно подотчетных менеджеру, определяет степень, в которой руководитель отслеживает действия подчиненных.

Нормативная модель (*normative*). Подход, в соответствии с которым осуществляющий выбор менеджер принимает рациональное, направленное на достижение идеального для организации результата, решение.

Нормирование (*norming*). Стадия командного развития, когда конфликты находят свое решение, в команде воцаряется гармония, ее члены испытывают чувство общности.

О

Обзор оплаты труда (*pay survey*). Исследование, в котором представлена информация относительно оплаты аналогичных рабочих заданий (должностей) в других организациях отрасли.

Обогащение рабочих заданий (*job enrichment*). Дизайн рабочих заданий, когда вместо изменения числа и частоты выполняемых работником задач в процесс труда привносятся мотивационные факторы высшего уровня (ответственность, признание, возможности для роста, обучения и достижений).

Обратная связь (*feedback*). Ответ получателя на послание отправителя.

Обструкция (*obstructive response*). Отказ компании от всех обязанностей, заявления о том, что так называемые доказательства их проступков — обман и подлог, и всяческие препятствия расследованию (если таковое проводится).

Обучающаяся организация (*learning organization*). Организация, в которой каждый сотрудник вовлечен в решение возникающих проблем, побуждающая всех своих работников к непрерывному, основывающемуся на накапливаемом опыте, совершенствованию профессионального мастерства и саморазвитию.

Обучение на рабочем месте (*on-the-job training*) (*OJT*). Форма производственного обучения, когда опытного работника просят «принять под крыло» новичка и на реальных примерах продемонстрировать ему, как следует выполнять рабочие задания.

Обучения осознанию многообразия (*diversity awareness training*). Специальные обучающие программы, цель которых состоит в разъяснении существующих в обществе предрассудков и стереотипов.

Общая (генеральная) среда (*general environment*). Поверхностный слой элементов внешней организационной среды, оказывающих лишь косвенное влияние на деятельность организации.

Ограниченная рациональность (*bounded rationality*). Концепция, утверждающая, что менеджеры не имеют ни времени, ни возможностей для обработки всей необходимой для осознанного выбора информации.

Одноразовые планы (*single-use plans*). Разрабатываемые для достижения целей, которые вряд ли возникнут когда-либо еще в будущем.

Ожидание ЕОР (*EOP expectancy*). Ожидание, связанное с вопросом: обеспечат ли прилагаемые усилия высокий уровень исполнения рабочих заданий?

Ожидание РОО (*ROO expectancy*). Ожидание, связанное с вопросом о том, приведет ли эффективная деятельность к желанным результатам?

Операционная стратегия (*operations strategy*). Признание значения управления операциями в организационном успехе и вовлечение ответственных за его осуществление менеджеров в процесс стратегического планирования организации.

Операционные (оперативные) планы (*operational plans*). Разрабатываются на низших уровнях организации, указывают последовательность действий по достижению операционных целей и обеспечивают выполнение тактических планов.

Операционные (оперативные) цели (operational goals). Конкретные результаты, которых должны достичь отделы, рабочие группы и отдельные работники организации.

Операционный бюджет (operating budget). План каждого организационного центра ответственности на бюджетный период (обычно на год), определяющий его финансовые ресурсы.

Операционный менеджмент (operations management). Формально определяется, как поле деятельности менеджеров, специализирующихся на производстве товаров и оказании услуг, что предполагает использование методов и приемов решения производственных проблем.

Описательный (descriptive). Подход, отражающий реальный процесс принятия управленческих решений в сложных ситуациях, а не диктующий, как их *следует* принимать.

Организационная структура (organization structure). «Каркас» организации, определяющий комплекс ее формальных задач, взаимоотношения формальной подотчетности и системы, обеспечивающие эффективную координацию деятельности работников отделов.

Организационная схема (диаграмма) (organizational chart). Визуальное представление структуры организации.

Организационное развитие (ОР) (organizational development (OD)). Применение поведенческих (бихевиористских) наук для улучшения климата организации и повышения производительности посредством развития способностей адаптации к изменениям внешней среды, навыков решения возникающих проблем, совершенствования внутренних взаимоотношений.

Организационные изменения (organizational change). Освоение компанией новых идей или моделей поведения.

Организационный контроль (organizational control). Систематический процесс, посредством которого менеджеры регулируют деятельность организации, обеспечивая ее соответствие планам, целям и нормативным показателям

Организация (organization). Имеющее специально созданную структуру социальное образование, деятельность которого подчинена определенной цели.

Организация (organizing). Управленческая функция, предполагающая назначение рабочих задач, их группировку в отделах компании и распределение ресурсов между ними; размещение организационных ресурсов для достижения стратегических целей.

Организация восприятия (perceptual organization). Категоризация объектов или стимулов в соответствии с восприятиями индивида.

Организация сферы услуг (service organization). Организация, предоставляющая клиентам нематериальные блага; потребитель вовлекается в процесс оказания услуг; услуги несохраняемы.

Органическая структура (organic structure). Свободно развивающаяся организационная структура, деятельность которой регламентируется ограниченным сводом правил и требований, в которой менеджмент стимулирует командную работу, а процесс принятия решений децентрализован.

Основанная на времени конкуренция (time-based competition). Конкурентная стратегия, основывающаяся на способности компании предлагать продукты и услуги раньше/быстрее конкурентов.

Основанное на выходах в народ управление (management by wandering around (MBWA)). Коммуникативный метод, основанный на осуществляемых с целью обмена информацией непосредственных взаимодействиях менеджера и рабочих.

Основополагающая стратегия компании (grand strategy). Генеральный план важнейших, направленных на достижение стратегических целей, действий организации.

Ответственность (responsibility). Назначенные сотруднику обязанности по решению рабочих задач или выполнению определенных видов деятельности.

Отбор (selection). Оценка соответствия квалификации, способностей и другие характеристики претендента должностным требованиям.

Открытая система (open system). Система, взаимодействующая с внешней средой.

Открытое управление (*open-book menegement*). Открытый доступ к финансовой информации всех сотрудников организации.

Открытые коммуникации (*open communication*). Обмен информацией всех типов между всеми членами организации, ее функциональными отделами и уровнями иерархии.

Отчет о финансовых результатах и их использовании (*income statement*). Финансовый документ, в котором суммируются финансовые результаты компании за определенный промежуток времени, обычно за год.

Оценка сложности рабочих заданий (*job evaluation*). Процесс определения ценности для организации различных должностей посредством анализа содержания рабочих заданий.

П

Парадигма (*paradigm*). Основополагающий способ мышления, восприятия и понимания мира.

Партнерство (*partnership*). Некорпоративный бизнес, которым владеют два и более частных лица.

Переменные издержки (*variable costs*). Издержки, которые базируются на четко определенной материальной взаимосвязи с объемом производственной деятельности отдела.

Письменное тестирование (*paper-and-pencil test*). Письменные ответы кандидатов, позволяющие определить их коэффициент интеллектуальности, способности к выполнению определенных работ, уровень сообразительности, личные качества.

План (*plan*). Проект движения организации к поставленным целям, включающий в себя схемы распределения ресурсов, различные графики, промежуточные задачи.

Планирование (*planning*). Определение целей и показателей деятельности организации в будущем, а также постановка задач и оценка необходимых для их решения ресурсов.

Планирование карьеры (*career planning*). Предполагает самооценку, исследование благоприятных возможностей, целевую установку и другие действия, необходимые для принятия информационно полных решений в отношении выбора собственной карьеры.

Планирование потребности в материалах (ППМ) (*materials requirement planning (MPR)*). Система планирования и контроля зависимых от спроса запасов, позволяющая разработать точный график количественных требований по всем материалам, необходимым для обеспечения производства конечной продукции.

Планирование производственных мощностей (*capacity planning*). Определение и использование способности организации производить продукцию или предоставлять услуги в объемах, наиболее полно соответствующих потребительскому спросу.

Планирование производственных ресурсов (ППР) (*manufacturing resource planning (MPR II)*). Одно из основных направлений совершенствования системы ПМР. ППР охватывает деятельность компании в целом, преследует цель установления контроля над использованием всех ее ресурсов.

Планирование человеческих ресурсов (*human resource planning*). Прогнозирование потребности организации в ЧР и ожидаемого соответствия кандидатов вакантным должностям.

Плоская структура (*flat structure*). Управленческая структура, характеризующаяся высокой нормой управляемости в горизонтальном измерении и незначительным числом организационных уровней.

Плюрализм (*pluralism*). Принятие организацией нескольких субкультур, стремление к более полной интеграции работников, которые в противном случае могли бы чувствовать себя изолированными и отверженными.

Подкрепление (*reinforcement*). Любые действия, которые вызывают повторение или, напротив, подавление определенных образцов поведения.

Подотчетность (accountability). Положение, когда наделенные властными полномочиями и ответственностью сотрудники обязаны докладывать и обсуждать результаты выполнения рабочих задач с занимающими более высокие позиции в командной цепочке руководителями.

Подсистемы (subsystems). Части единой системы, функционирование которых зависит друг от друга, когда изменение какого-то одного элемента организации неизбежно затрагивает и другие.

Позитивные шаги (affirmative actions). Политика, требующая от работодателей гарантий предоставления равных возможностей в отношении занятости представителям различных меньшинств.

Поиск (search). Процесс изучения текущей ситуации внутри и вне организации, результаты которого во многом определяют решение о необходимости изменений.

Политическая деятельность (political activity). Попытки организации (такие, как лоббирование) повлиять на законодательство и государственное регулирование.

Политические силы (political forces). Воздействия на людей и организации политических и законодательных институтов.

Политический риск (political risk). Вероятность утраты активов, управленческого контроля или снижения прибыльности компании в связи с политическими событиями или действиями правительства государства.

Пооперационная планировка (определяемая процессом, функциональная) (process layout). Планировка, предполагающая, что все выполняющие одни и те же функции или производственные задачи оборудование группируется в одном и том же месте.

Портфельная стратегия (portfolio strategy). Разновидность стратегии корпоративного уровня, предполагающая наличие у компании нескольких бизнес-единиц и товарных линий, логически дополняющих друг друга, что позволяет ей воспользоваться синергетическим эффектом и конкурентными преимуществами.

Поставщики (suppliers). Индивиды и организации, обеспечивающие поступление необходимых для производства готовой продукции компании сырья и материалов.

Постоянная команда (permanent team). Рабочая группа, в которую входят представители различных подразделений, постоянно взаимодействующие в ходе решения возникающих проблем, и преследующие общие интересы.

Постоянные издержки (fixed costs). Издержки, основанные на данных из бюджета предыдущего периода, не могут быть изменены.

Постоянные планы (standing plans). Планы, предназначенные для координации выполнения повторяющихся рабочих заданий.

Посредничество (mediation). Участие в разрешении спорного вопроса третьей стороны.

Потребители (customers). Индивиды и организации, приобретающие товары или услуги компании, что, в конечном итоге, и определяет успех фирмы на рынке.

Потребность в достижениях (need to achieve). Присущее человеку стремление к достижению выдающихся результатов в своей деятельности, когда индивид настойчиво ищет ситуации, в которых вероятность достижения успеха наиболее высока.

Предания (story). Основанные на происходивших в компании реальных событиях, часто повторяемые повествования, известные всем сотрудникам организации.

Привлечение внешних источников (outsourcing). Передача подходящим посредникам определенных внутренних операций, позволяющая почти мгновенно получить значительную экономию и повысить качество продукции.

Приемлемость (satisfice). Выбор припимающим решение лицом первого, удовлетворяющего минимальному критерию допустимости, варианта.

Принцип «фрустрация — регрессия» (frustration-regression principle). Идея, в соответствии с которой в случае если удовлетворить потребность высокого уровня не удастся, у индивида может произойти возврат к уже насыщенной потребности более низкого уровня.

Принятая на себя (дискреционная) ответственность (*discretionary responsibility*). Добровольно принимаемая на себя корпорацией ответственность, определяемая желанием компании внести свой вклад в развитие общества, к которому ее не обязывают ни экономические мотивы, ни законы, ни этика.

Приспособление (*accommodative response*). Принятие менеджментом социальной ответственности за действия организации, хотя, возможно, делает он это, уступая внешнему давлению.

Предприниматель (*entrepreneur*). Человек, обладающий жизнеспособной идеей коммерческого товара или услуги и воплощающий ее на практике.

Предпринимательская деятельность (*entrepreneurship*). Процесс создания коммерческой организации, поиска необходимых для ее операций ресурсов и принятия связанных с этой деятельностью рисков и вознаграждений.

Проактивные действия (*proactive response*). Компания берет на себя инициативу в социальных вопросах, самостоятельно идентифицирует общественные интересы и действует, не дожидаясь указаний или давления со стороны заинтересованных групп.

Проблема (*problem*). Ситуация, когда полученные организацией результаты не отвечают поставленным перед ней целям, а значит, некоторые аспекты ее деятельности требуют улучшения.

Программируемые решения (*programmed decision*). Выбор, осуществляемый в достаточно часто возникающих в деятельности организации ситуациях, позволяющий менеджменту разработать правила принятия решений в будущем.

Продолжительность цикла (*cycle time*). Время, необходимое для прохождения всех этапов некоего процесса (обучение группы сотрудников, публикация учебника или проектирование нового автомобиля).

Продуктивность (производительность) (*productivity*). Объем выпуска продукции и предоставляемых организацией услуг, отнесенный к объему используемых ею ресурсов.

Продуктовая схема производства (поточная) (*product layout*). Планировка, предполагающая, что оборудование дислоцируется соответственно этапам производств конкретных товаров.

Производительность (*efficiency*). Использование минимального объема ресурсов (сырье, материалы, денежные средства, рабочая сила) для производства данного объема продукции или получения определенного результата.

Производственная организация (*manufacturing organization*). Организация, выпускающая материальные блага.

Пропускная способность канала (*channel richness*). Объем информации, который может быть передан через канал за одну коммуникативную сессию.

Процедурная справедливость (*procedural justice*). Концепция, в соответствии с которой администрирование должно основываться на четких, понятных, постоянно и непредвзято проводимых в жизнь правилах.

Процесс принятия решения (*decision making*). Процесс идентификации проблем и возможностей и последующий выбор вариантов их устранения или использования.

Прямые инвестиции (*direct investing*). Стратегия выхода на рынок, когда фирма принимает участие в управлении производственными мощностями в зарубежных странах.

Р

Размеры (*size*). Масштаб или величина организации, измеряемые, как правило, численностью сотрудников.

Размещение, определяемое постоянной позицией изделия (концентрическая планировка) (*fixed-position layout*). Схема производства, в соответствии с которой объект труда находится в определенном месте, куда доставляется и производственное оборудование, и все то, что принято называть обеспечением выполнения производственных задач.

«Размораживание» (*unfreezing*). Первый этап стадии диагностирования в организационном развитии, когда участники процесса получают информацию о проблеме и стремятся к принятию сотрудниками тезиса о необходимости инноваций.

Разрыв в результатах (*performance gap*). Различия между планируемыми и реальными показателями деятельности организации.

Разрыв однородности внешней среды (*environmental discontinuity*). Крупное изменение во внешней среде организации, происходящее в короткий период времени.

Распределительная справедливость (*distributive justice*). Концепция, предполагающая, что отношение менеджера к подчиненным основывается на объективных критериях, характеристиках, нормах, обычаях и ценностях населения страны, в которой оперирует организация; если решение относится к подобным друг другу индивидам, оно должно в равной степени распространяться и на того и на другого.

Расформирование (*adjourning*). Стадия командного развития, когда члены группы готовятся к прекращению ее деятельности.

Расширение рабочих заданий (*job enlargement*). Дизайн рабочих заданий, когда несколько узких задач объединяются в одну, более широкую.

Реализация (*implementation*). Этап процесса принятия решений, на которой менеджер, используя управленческие, административные способности и умение убеждать людей, стремится «перевести» решение на «язык» действий.

Регулирование поведения (*behaviour modification*). Комплекс методов, посредством которых на основе теории подкрепления менеджмент стремится к изменению поведения сотрудников.

Редизайн труда (*work redesign*). Внесение в процесс труда направленных на повышение производительности и обогащение опыта сотрудников изменений.

Результаты деятельности (*performance*). Выполнение поставленных перед организацией целей посредством эффективного и производительного использования ресурсов.

Ренинжиниринг (*reengineering*). Радикальная перестройка бизнес-процессов организации, цель которой состоит в достижении более высоких показателей качества продукции и уровня обслуживания, снижении издержек, когда основной акцент переносится на процессы, а не на функции; нередко выражается в отходе от вертикальной структуры и формировании команд.

Рекрутирование (*recruiting*). Деятельность или практика, в процессе которой определяются характеристики кандидатов, отвечающих требованиям организации.

Решение (*decision*). Выбор, осуществляемый из нескольких вариантов.

Референтная власть (*referent power*). Возникает вследствие личных качеств руководителя, благодаря которым его выделяют и уважают, восхищаются им, хотят быть на него похожим.

Риск (*risk*). Ситуация, когда решение принимается на основе достаточного объема информации, направлено на достижение конкретной цели, но будущие результаты различных альтернатив могут изменяться.

Роли наблюдателей-«дипломатов» (*boundary-spanning roles*). Исполняемые сотрудниками/отделами организации функции связи и координации ее взаимодействий с ключевыми элементами внешней среды.

Роль (*role*). Набор представлений о чем-либо поведении.

Ротация рабочих заданий (*job rotation*). Дизайн рабочих заданий, предполагающий систематическое перемещение работников от выполнения одних задач к другим, без дополнительного усложнения каждой из них.

Руководство (лидерство) (*leading*). Управленческая функция, предполагающая использование влияния менеджера для мотивации работников к достижению целей организации.

Рынок труда (*labor market*). Люди, которые могут быть наняты на работу в организации.

С

Самоуправляемые команды (*self-directed team*). Состоят из 5–20 обладающих различными навыками работников, в них осуществляется ротация рабочих заданий, они отвечают за весь цикл производства товара или услуги.

Связанная с поведением шкала оценок (*behaviorally anchored rating scale (BARS)*). Метод оценки результатов труд работников, предполагающий соотнесение оценок их работы со спецификой возникающих ситуаций.

Селективное восприятие (*perceptual selectivity*). Отбор людьми из всего комплекса явлений лишь некоторых, привлекающих их внимание, объектов и раздражителей.

Семантика (*semantics*). Смысл слов и контекст, в котором они используются.

Сервисный руководитель (лидер-служитель (*servant leader*)). Руководитель, который действует как бы на двух уровнях: служит достижению целей и потребностей подчиненных и реализации общей цели или задачи организации в целом.

Сетевая структура (*network structure*). Организационная структура, в соответствии с которой компания дезагрегирует свои основные функции отдельными, работающими по контрактам фирмами, в качестве брокера (посредника) которых выступает небольшая головная организация.

Символ (*symbol*). Объект, действие или событие, имеющее смысл для окружающих.

Синергизм (*synergy*). Состояние, когда система как единое целое дает больший выход, чем каждый ее элемент по отдельности.

Система (*system*). Набор устремленных к достижению общей цели и функционирующих как единое целое взаимосвязанных элементов или частей.

Системы компьютеризированного проектирования (*CAD*). Производственная технология, предусматривающая дизайн продукции с помощью компьютерной техники.

Системы компьютеризированного производства (*CAM*). Производственная технология, предусматривающая использование компьютерной техники для контроля и управления процессом производства.

Система оценок в баллах (*point system*). Система определения ценности должностей, когда различным аспектам рабочих обязанностей присваиваются весовые коэффициенты, в соответствии с которыми анализируется деятельность сотрудника.

Системы точно вовремя (*TB*) (*just-in-time inventory systems*). Система контроля над запасами, основанная на принципе, в соответствии с которым поставщики доставляют материалы точно в тот момент, когда в них возникает необходимость, в результате чего их запасы уменьшаются до нуля.

Ситуационная теория (*situational theory*). Подход к руководству, в котором рассматривается взаимосвязь между стилем поведения лидера и готовностью сотрудников к выполнению рабочих задач.

Ситуационные воззрения (*contingency view*). Концепция, дополняющая принципы гуманистического менеджмента, в соответствии с которой успешное решение возникающих в организациях проблем зависит от способности менеджеров идентифицировать основные характеристики сложившейся ситуации.

Ситуационные планы (*contingency plans*). Планы (сценарии), определяющие порядок действий сотрудников компании в случаях чрезвычайных ситуаций или экономического кризиса.

Ситуационный анализ (*situation analysis*). Анализ сильных и слабых сторон организации, а также влияющих на ее деятельность внешних возможностей и угроз (анализ ССВУ).

Ситуационный подход (*contingency approach*). Модель руководства, в которой рассматриваются взаимосвязи стилей лидерства и сложившейся в организации ситуации.

Склонность к риску (*risk propensity*). Стремление принять на себя дополнительный риск «в обмен» на потенциальные выгоды.

Скрытые меньшинства (*invisible minorities*). Понятие, объединяющее людей, некоторые образцы поведения которых воспринимаются как позорные, но пороки эти неочевидны.

Слияние (*merger*). Объединение в одну организацию двух или более компаний.

Смятение (*storming*). Стадия командного развития, когда проявляются личностные качества членов группы, они утверждают в своих ролях, демонстрируют, чего от них можно ждать, возникают конфликты и разногласия.

Собственное финансирование (*equity financing*). Финансирование, предполагающее, инвестирование денежных средств в обмен на право владения компанией.

Совместное предприятие (*joint venture*). Стратегический альянс или программа, в которой участвуют две или более организации; такие предприятия создаются для реализации сложных, связанных со значительными инвестициями проектов, или когда одна из компаний не обладает достаточным для ведения самостоятельных операций опытом.

Совокупная производительность факторов производства (*total factor productivity*). Отношение суммарного объема выпуска к вводимым ресурсам (труд, капитал, материалы и энергия).

Сокращения размеров организации (*downsizing*). Систематическое уменьшение числа руководителей и работников с целью повышения эффективности и конкурентоспособности компании.

Сообщение (*message*). Осозаемая формулировка отправляемой получателю идеи.

Сопутствующий контроль (*concurrent control*). Контроль, который состоит в мониторинге текущей деятельности сотрудников организации, направленном на проверку соблюдения ими принятых стандартов качества.

Сотрудник, подчиняющийся двум непосредственным руководителям (*two boss employee*). Наемный работник, подотчетный одновременно двум начальникам.

Социальная поддержка (*social facilitation*). Тенденция, в соответствии с которой для повышения мотивации и качества труда индивида достаточно присутствия других людей.

Социально-эмоциональная роль (*socioemotional role*). Член команды, роль которого заключается в поддержке удовлетворения эмоциональных потребностей участников группы, укрепления социального единства группы.

Социальная ответственность (*social responsibility*). Обязанность руководства организации принимать решения и осуществлять действия, которые увеличивают уровень благосостояния и отвечают интересам как общества, так и самой компании.

Социальные силы (*social forces*). Направляющие и воздействующие на взаимоотношения людей аспекты культуры, и прежде всего ценности, потребности и нормы поведения.

Специализация в выполнении рабочих заданий (*work specialization*). Степень, в которой выполнение задач организации требует подразделения их на отдельные работы (или *разделение труда*).

Специализированная команда (*special-purpose team*). Команда, создаваемая вне формальной структуры организации, работающая над наиболее важными или требующими уникальных творческих навыков проектами.

Специалист по решению задач (*task specialist role*). Член команды, направляющий всю свою энергию на достижение командных целей.

Специальная группа (*task force*). Временная группа или комитет, созданные для оперативного решения краткосрочной, затрагивающей деятельность нескольких отделов, проблемы.

Специальная группа планирования (*planning task force*). Временная группа линейных менеджеров, ответственных за разработку стратегического плана, несущая полную ответственность за процесс планирования в компании.

Справедливость (*equity*). Ситуация, возникающая в случае, когда соотношение индивидуального выхода и входа сотрудника примерно равно пропорции выходов и входов коллег.

Среда задач (функциональная среда) (*task environment*). Окружение, в котором непосредственно оперирует организация, воздействующее на большинство ее повседневных функций, напрямую связанных с основными видами деятельности (конкуренты, поставщики и потребители).

Стадия зрелости (*maturity stage*). Фаза жизненного цикла организации, когда компания значительно увеличивается в размерах, в ней устанавливается механистичная вертикальная структура.

Стадия рождения (*birth stage*). Фаза жизненного цикла организации, создание компании, когда она делает первые шаги в своем развитии.

Стадия среднего возраста (*midlife stage*). Фаза жизненного цикла организации, когда компания увеличивается в размерах, занимает устойчивое положение на рынке.

Стадия юности (*youth stage*). Фаза жизненного цикла организации, когда число работающих в ней сотрудников возрастает, а компания специализируется на производстве некоего, добившегося успеха на рынке, товара.

Статистический контроль качества (*statistical quality control*). Применение статистических методов к контролю качества.

Статистический контроль процессов (СКП) (*statistical process control (SPC)*). Применение статистических методов для контроля над рабочими процессами с целью обнаружения дефектной продукции.

«Стеклянный потолок» (*glass ceiling*). Невидимый барьер, отделяющий работающих в организациях женщин и представителей меньшинств от высших руководящих должностей.

Стержневая система контроля (*core control system*). Включает в себя стратегические планы организации, финансовые прогнозы, бюджеты, управление по целям, приемы операционного менеджмента и соответствующие отчеты; данная совокупность является интегрированной системой руководства и наблюдения из организационной деятельностью.

Стержневые компетенции (*core competence*). Виды деятельности, которые организация, в сравнении с конкурентами, делает особенно хорошо.

Стереотипы (*stereotype*). Обобщенные представления, к примеру, о группе людей, когда им приписывается одна или несколько характеристик.

Сторонний наблюдатель (*nonparticipator role*). Член команды, не прилагающий усилий ни к решению командных задач, ни к удовлетворению социальных потребностей участников группы.

Страна наибольшего благоприятствования (*most favored nation*). Термин, описывающий правило ГАТТ о создании ее членами благоприятных условия для экспорта и импорта товаров и услуг компаний страны, пользующейся данным статусом.

Стратегическая бизнес-единица (СБЕ) (*strategic business unit (SBU)*). Подразделение организации, имеющее (относительно других СБЕ компании) особую миссию, товарные линии, конкурентов и рынки сбыта.

Стратегические планы (*strategic plans*). Действия, или шаги, которые компания намеревается предпринять для достижения стратегических целей.

Стратегические цели (*strategic goals*). Общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем; относятся не к конкретным подразделениям или отделам, а к компании в целом.

Стратегический менеджмент (*strategic management*). Набор решений и действий по формулировке и внедрению стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей.

Стратегия (*strategy*). План, описывающий направленное на достижение целей организации распределение ресурсов и ее порядок действий во внешней среде.

Стратегия выхода на рынок (*market entry strategy*). Стратегия вступления организации на зарубежный рынок.

Стратегии глобализации (*globalization*). Стандартизация конструкции, дизайна товаров, рекламной стратегии всех предприятий организации вне зависимости от стран их пребывания.

Стратегия корпоративного уровня (*corporate-level strategy*). Определяет организацию в целом, ее бизнес-единицы и товарные линии, комбинация которых позволяет воспринимать компанию как целостность и отвечает на вопрос *каким бизнесом мы занимаемся?*

Стратегия на уровне подразделений (*business-level strategy*). Относится к каждой сфере бизнеса или товарным линиям, определяет приемы и методы борьбы бизнес-единиц за рынки и покупателей и отвечает на вопрос *как мы конкурируем?*

Стратегия функционального уровня (*functional-level strategy*). Относится к основным функциональным отделам фирмы в рамках подразделений и охватывает все жизненно важные функции: финансы, ИИР, маркетинг, производство.

Стресс (*stress*). Физическая и эмоциональная ответная реакция индивида на требования, ограничения и возможности, которые приводят к возникновению неопределенности и ведут к утрате личного контроля в ситуациях, когда на карту поставлены значимые результаты.

Структурные изменения (*structural change*). Любые инновации в структуре и методах управления организацией.

Субституты (*substitute*). Ситуационные переменные, которые делают ненужным или излишним руководство менеджера.

Т

Тактические планы (*tactic plans*). Планы, разрабатываемые с целью претворения стратегических планов организации, предполагающие прохождение определенного этапа стратегии фирмы.

Тактические цели (*tactic goals*). Результаты, которых должны достичь подразделения и основные отделы фирмы, что обеспечивает выполнение задач организации в целом.

Теории процессов (*process theories*). Группа теорий мотивации, призванных объяснить процесс выбора людьми направленных на удовлетворение индивидуальных потребностей образцов поведения и оценки эффективности принятого решения.

Теории содержания (*content theories*). Группа теорий, в которых описываются лежащие в основе мотивации людей потребности.

Теория иерархии потребностей (*hierarchy of needs theory*). Теория содержания, в основе которой лежит допущение о том, что мотивация человека определяется комплексом потребностей, причем пущды конкретного индивида (физиологические, в безопасности, в принадлежности, в самоуважении, в самоактуализации) располагаются в иерархическом порядке.

Теория ожиданий (*process theory*). Одна из теорий процессов, основывающаяся на предположении, что уровень мотивации сотрудников зависит от представлений индивидов относительно своих способностей к выполнению тех или иных рабочих задач и получению желаемого вознаграждения.

Теория подкрепления (*reinforcement theory*). Мотивационная теория, предметом которой являются взаимосвязи между поведением сотрудников организации и его последствиями.

Теория справедливости (*equity theory*). Теория процессов, изучающая представления сотрудников организации о том, насколько объективно менеджмент оценивает внесенный ими трудовой вклад в сравнении с остальными работниками.

Теория «путь-цель» (*path-goal theory*). Ситуационный подход, в соответствии с которым лидер несет непосредственную ответственность за повышение мотивации подчиненных к достижению их личных и организационных целей.

Теория СВР (*ERG theory*). Модификация теории иерархии потребностей, в которой выделяются три категории человеческих нужд: в существовании, во взаимосвязях, в росте.

Теория Z (Theory Z). Концепция менеджмента, объединяющая японские и североамериканские методы управления.

Техническая сложность (technical skill). Степень вовлеченности в производственный процесс техники и оборудования с целью исключения из него людей.

Технические навыки (technical skill). Специальные знания и умения, необходимые для выполнения рабочих задач.

Техническое ядро (technical core). Производственное «сердце» организации, обеспечивающее выпуск продукции и услуг.

Технология (technology). Знания, предметы и орудия труда, методики и виды деятельности, направленные на преобразование входящих ресурсов организации в выпуск.

Технология услуг (service technology). Технологии, характеризующиеся неосязаемостью выпуска и непосредственным контактом сотрудников и потребителей в процессе производства.

Технологические изменения (technology change). Изменения, непосредственно связанные с процессом производства в организации, повышением его эффективности.

Технологическое измерение (technological dimension). Измерение внешней среды, включающее в себя научные и технологические достижения в отдельной отрасли и в обществе в целом.

Толерантность к неопределенности (tolerance for ambiguity). Психологическая характеристика, позволяющая человеку не обращать внимания на хаос и неизвестность.

Торговые ассоциации (trade association). Ассоциация имеющих сходные интересы организаций, которые совместными усилиями предпринимают попытки оказать влияние на внешнюю среду, включая и законодательную.

Точка возобновления заказа (ТВЗ) (reorder point (ROP)). Наиболее экономичный уровень запасов, по достижении которого необходимо сделать новый заказ на поставку.

Транзакционный руководитель (transactional leader). Лидер, разъясняющий подчиненным характер рабочих заданий и поставленных задач, инициирующий структуры, обеспечивающий вознаграждение и проявляющий внимание к удовлетворению социальных потребностей сотрудников.

Транснациональная стратегия (transnational strategy). Стратегия, призванная обеспечить глобальную интеграцию и высокую скорость реакции компании в отдельных странах.

Трансформирующие руководители (transformational strategy). Лидер, отличающийся особыми способностями во внедрении инноваций и осуществлении перемен.

У

Уверенность (определенность) (certainty). Ситуация, когда принимающий решение менеджер имеет всю необходимую ему информацию.

Умение слушать (listening). Навыки принимать сообщения, четко выделяя содержащиеся в них факты и ощущения, правильно интерпретировать их значения.

Уполномоченный по вопросам этики (ethics ombudsman). Один из высших руководителей компании, являющийся ее «совестью»: к нему стекается информация о возникающих этических проблемах, он занимается урегулированием конфликтов, а также указывает руководству на потенциальные источники затруднений.

Управление по целям (УПЦ) (management by objectives (MBO)). Метод планирования, предусматривающий определение менеджерами и сотрудниками целей для каждого отдела, проекта и работника, используемых для наблюдения за последующими результатами деятельности организации.

Управление тотальным качеством (или комплексное управление качеством) (total quality management (TQM)). Концепция включает в себя методы менеджмента, направленные на предоставление потребителям возможности приобретать наиболее качественные продукты, когда качество рассматривается как основной приоритет всеми сотрудниками,

всеми функциями внутри компании. В управлении качеством выделяют четыре основных элемента: вовлечение работников, фокусирование внимания на покупателях, контрольные сравнения и постоянные улучшения.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) (*human resource management (HRM)*). Направленная на привлечение, подготовку и сохранение эффективной рабочей силы деятельность организации.

Упреждающий контроль (*feedforward control*). Контроль, который фокусируется на поступающих в организацию человеческих, материальных и финансовых ресурсах. Иногда его называют предварительным или превентивным контролем качества.

Упрощение рабочих заданий (*job simplification*). Дизайн рабочих заданий, направленный на повышение производительности выполнения отдельных задач за счет сокращения их числа, приходящегося на одного сотрудника.

Утилитаристский подход (*utilitarian approach*). Этическая концепция, в соответствии с которой моральным является поведение, приносящее максимальную пользу наибольшему числу людей.

Ф

Финансовый аудит (*financial audit*). Независимая оценка финансовых отчетов организации, осуществляемая своими сотрудниками или привлеченными специалистами.

Финансовый бюджет (*financial budget*). Бюджет, определяющий источники поступления и направления использования денежных средств.

Фирма венчурного капитала (*venture capital firm*). Группа компаний или частных лиц, заинтересованных во вложении собственных денег в новое или расширяющееся предприятие в обмен на право владения и участие в прибылях.

Фокусирование (*focus*). Конкурентная стратегия, предполагающая, что организация концентрирует усилия на определенном географическом регионе или группе потребителей.

Формализация (*formalization*). Разработка менеджментом закрепленных в официальных документах формальных правил, политики, инструкций, процедур, описаний работ, наставлений, в соответствии с которыми осуществляется управление и контроль над деятельностью сотрудников.

Формальная команда (*formal team*). Команда, созданная как часть официальной организационной структуры компании.

Формальные каналы коммуникации (*formal communication channel*). Коммуникативные каналы, пронизывающие организацию в соответствии с действующей в ней командной цепочкой или распределением ответственности за выполнение рабочих задач.

Формирование (*forming*). Стадия командного развития, на которой происходит знакомство членов группы и их первоначальная ориентация.

Формулирование стратегии (*strategy formulation*). Этап стратегического менеджмента, предполагающий осуществление процессов планирования и принятия решений, в результате которых устанавливаются цели организации и разрабатывается стратегический план.

Франчайзинг (*franchising*). Форма лицензирования, когда франчайзер предоставляет зарубежным компаниям-франчайзи полный комплект необходимых материалов и услуг, включая оборудование, продукты, ингредиенты, торговую марку и права на использование своего имени, консультации по менеджменту, стандартизированную систему учета.

Функциональная структура (*functional structure*). Организационная структура, в соответствии с которой группировка должностей в отделы осуществляется на основе близости видов деятельности, компетенций и использования ресурсов.

Функциональный менеджер (*functional manager*). Менеджер, несущий ответственность за работу отдела, выполняющего одну из необходимых для ведения операций организации функций; все их подчиненные обладают схожими навыками и опытом.

Х

Характерные черты (traits). Ярко выраженные индивидуальные особенности человека, такие как умственные способности, морально-этические ценности и внешность.

Харизматический лидер (charismatic leader). Руководитель, способный мотивировать сотрудников к деятельности, интенсивность которой превышает обычный уровень.

Хоторнские исследования (Hawthorne studies). Начавшаяся в 1924 г. на расположенном в г. Хоторне (штат Иллинойс, США) заводе чикагской компании *Western Electric* серия экспериментов по изучению производительности труда рабочих; ученые пришли к выводу о том, что наилучшим образом объясняющим увеличение производительности труда фактором являются «человеческие отношения», и прежде всего позитивное отношение менеджеров к потребностям работников.

Ц

Цель (goal). Желаемое состояние будущего, достичь которого и пытается организация.

Цель высшего уровня (superordinate goal). Цель, которая не может быть достигнута одной из сторон в одиночку.

Центр ответственности (responsibility center). Возглавляемый направляющим его деятельность индивидом отдел организации.

Централизация (centralization). Концентрация властных полномочий по принятию решений на верхних уровнях управления организации.

Централизованная сеть (centralized network). Командная коммуникативная структура, предполагающая, что при решении проблем или принятии решений все члены команды взаимодействуют с одним и тем же сотрудником.

Центральный отдел планирования (central planning department). Группа специалистов по планированию, ответственных за разработку планов для организации в целом и ее основных подразделений и отделов, и подчиненных непосредственно исполнительному директору или президенту фирмы.

Церемония (ceremony). Особое плановое мероприятие, проводимое ради всех присутствующих.

Цикл Шуарта (Shewhart cycle). Цикл планирования в рамках управления качеством: план-дело-проверка-результат (ПДПР).

Ч

Частная (парциальная) производительность (partial productivity). Отношение суммарного объема выпуска к одному из основных потребляемых организацией ресурсов.

Человеческие навыки (human skill). Способности менеджера к работе с людьми и посредством людей, а также умение эффективно взаимодействовать в качестве члена команды.

Ш

Шкала НПС (LPC scale). Мотивационная система поведенческих предпочтений руководителя, позволяющая определить ориентацию лидера (на взаимоотношения или на задачи) посредством описания «наименее предпочитаемого сотрудника».

Штат децентрализованного планирования (decentralised planning staff). Группа специалистов по планированию, которые работают в основных подразделениях и отделах фирмы с целью оказания менеджерам помощи в разработке собственных стратегических планов.

Э

Экономическая система оценки добавленной стоимости (ЭСДС) (economic value-added system (EVA)). Система контроля, предполагающая оценку вклада в увеличение добавленной стоимости всех видов деятельности организации, всех отделов и производственных процессов.

Экономические силы (*economic forces*). Силы, определяющие доступность, производство и распределение общественных ресурсов между конкурирующими пользователями.

Экономическое измерение (*economic dimension*). Измерение генеральной среды, определяющее общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором функционирует организация.

Экономичный размер заказа (ЭРЗ) (*economic order quantity (EOQ)*). Метод управления запасами, направленный на минимизацию суммарных издержек заказа и хранения материальных ресурсов.

Экспатриаты (*expatriates*). Работники организации, живущие и работающие за рубежом.

Экспертная власть (*expert power*). Власть, возникающая вследствие высоких профессиональных знаний руководителя, его компетенции.

Экспорт (*exporting*). Стратегия выхода на новый рынок, предполагающая, что производственные мощности компании располагаются в ее стране происхождения, а готовая продукция отправляется на реализацию за рубеж.

Энтропия (*entropy*). Универсальное свойство всех систем, отражающее их тенденцию к постепенному «истощению» и смерти.

Этика (*ethics*). Набор моральных принципов и ценностей, управляющий поведением человека или группы людей и определяющий положительные и отрицательные оценки их мыслей и действий.

Этическая дилемма (*ethical dilemma*). Ситуации, когда все альтернативные решения или варианты поведения являются нежелательными из-за своих потенциально негативных моральных последствий, когда трудно отличить хорошее от плохого, добро от зла.

Этнорелятивизм (*etnorelativism*). Вера в изначальное равенство всех групп и культур.

Этноцентризм (*ethnocentrism*). Культурная установка, в соответствии с которой какой-то нации считают ее лучшей и принижают представителей других народов.

Эффективность (*effectiveness*). Степень приближения организации к поставленной цели.

Я

Ячеечная планировка (*cellular layout*). Производственная схема, в соответствии с которой оборудование, предназначенное для выполнения некоторых последовательностей операций, группируется в так называемых производственных ячейках.

Именной указатель

Алдерфер, Клейтон 614	Делл, М. 290, 310
Андерсон, Джейн 622	Деминг, Эдвардс 812
Андерсон, Р. 195	Джаго, А. 338
Ардила, Р. 383	Джексон, Люсинда 458
Бакке, Д. 170	Джексон, Эл 508
Барнард, Ч. 79, 80, 241	Джиллиан, К. 187
Бартлетт, К. 148	Джойс Дж. 272
Бегелман, М. 229	Джонс, Д. 385, 386
Белос, Дж. 242	Джонс, С. 168, 313
Бентам, И. 183	Джонсон, Э. 133
Бирч, Д. 73, 219	Джулнани Р. 271
Бич, Р. 175	Джуран Дж. 738
Бланчард К. 587	Дилер, Б. 328
Блейс, Френсис 608	Друкер, Питер 438
Блэйк, Роберт 581	Далей Р. 272
Блэк, Венди 437	Зарелла, Р. 321, 415
Брабек-Летмэйт, П. 148	Ивстер, Д. 283
Бредли, Билл 621	Кавамото, Н. 368
Брейнхольт, П. 216	Кап, Д. 198
Брин, С. 236	Кап, Пол 665
Брэди, У. 343	Кей, М. 220
Буш Дж. 59	Келлегер Г. 36
Бэдди, К. 170	Келли, П. 258
Вагонер, Р. 194, 335	Кеннер, К. 331
Вандербильт, К. 74	Киллинг, П. 161
Вебер, М. 77, 369	Кинг, Мартин Лютер 596
Векснер, Л. 310	Клейн, Г. 327
Вернер, Беатрис 678	Коллинз, Дж. 126
Верхим, Й. 240	Коул, Д. 355
Винстон, Гарри 492	Крадел М. 428
Витман, М. 286	Кронбау, Т. 240
Врум, Виктор 620	Крондалл, Р. 343
Вудворд, Джон 419	Кэдди, А. 383
Галвин, К. 396, 423	Кэрти Д. 271
Гаггт, Г. 76	Ланд, Эдвин 436
Гарр, Р. 181	Лебо, Сюзанна 642
Гейтс Б. 41, 268	Левин, Курт 441, 578
Герси П. 587	Ленгстон, Рич 680
Герцберг, Фредерик 616, 617, 640	Лерой У. 680
Гетт, Б. 94	Ли, С. 220
Гилбрет, Ф. 76	Ли, Ш. 116
Гилмор, С. 406	Линг, Т. 95
Гитлер, Адольф 596	Лиска, П. 335
Голдштейн, М. 286	Лоурн, К. 100
Голт, Д. 109	Лутц, Б. 328, 335
Гордон, Д. 116	Лутц, Р. 105
Грин, Р. 224	Лутценхейзер, Т. 126
Гринберг, Дж. 376	Майерс, Дж. 304
Гроув, Э. 145, 320	Майклз, Роб 608
Грэхем, Томас 574	Макгрегор, Дуглас 612
Грюнвальд, П. 292	Маккартер, Дж. 150
Гуднайт, Дж. 132	Макклеланд, Дэвид 618
д'Арканджело, Ж.-М. 213, 242	Максвелл, Б. 230
Дафт, Д. 148, 283, 312	Максвелл, Дж. 230

- Мандела, Н. 179
Мартин, Б. 171
Маслоу, А. 84
Маслоу, Абрахам 613, 614, 615
Мелич, Г. 355
Месье, Ж.-М. 124
Миддельхоф, Т. 146
Милль, Дж. 183
Мишберг Г. 45, 48, 53
Моутон, Джейн 581
Мэйо, Э. 81
Малоун, Р. 217
Нассер, Ж. 105, 248
Нолан, С. 257
Номме, Р. 409
Олдем Г. 632
Олсон, Майк 658
Они, Дж. 381
Остин, Нэнси 665
Палмерно, Джон 643
Пауэлл К. 254
Пейдж, Л. 236
Переза, Ф. 98
Перо, Р. 128
Пиргаллини, Э. 137
Пирер фон, Х. 265
Питерс, Том 665
Поррас, Дж. 126
Портер, М. 300, 306
Прайато, О. 170
Пратт, Д. 134
Проктер, У. 71
Путман, Катти 679
Пфеффер, Дж. 133
Раи, У. 304
Рейзинг, Гехан 678
Рейш, В. 355
Рейчард, К. 355
Ремберт, Т. 192
Ренни, Джанни 608
Рид, Джим 436
Рикс, Дж. 213
Риск, Дж. 242
Роббинс, Д. 340
Род, Б. 359, 390
Розен, Лен 459
Рот, Дж. 119
Ротлишбергер, Ф. 81
Роулз Л. 272
Рэнджел, Б. 200
Сагафос, О. 409
Саймон, Г. 326
Саймони Р. 259
Сант, Р. 170
Саттон, Р. 345
Сафра, Дж. 319, 346
Сибел, Т. 127
Синду, П. 217
Скруши, Р. 337
Смит, Престон 603
Смит, Р. 388
Смит, Ф. 220
Смит, Фредерик 436
Смитэ, П. 161
Спаркс, К. 210
Стек Дж. 274
Стори, Грег 608
Страусс, Роберт 646
Танненбаум, Роберт 579
Тейлор, Дж. 217
Тейлор, Ф. 75, 97
Тейлор, Фредерик Уинслоу 611
Террилл, Терилл 604
Томас, Д. 190
Тонер Дж. 253, 277
Тrego, Б. 331
Турсфилд, Д. 249
Тэрум, А. 409
Уилкс, Берг 642
Уоллах, Л. 155
Уоллс, Ю. 187
Уолтон, С. 220
Уотерман, Роберт 665
Уотсон, Т. 82
Уэлч, Джек 625
Файоль, А. 79
Файрстоун, Х. 248
Фейгенбаум А. 738
Феррис, Р. 362
Фидлер Ф. 583, 585, 586, 589
Фишер, Э. 202
Флетчер, Ф. 311
Фоллет, М. 79
Форд, Б. 249, 354
Форд, Г. 75, 220, 248
Форлэнда, Н. 386
Фридмен, М. 196
Фрост, Б. 220
Хаганс, Фил 588
Хадсон, К. 343
Хайнс, Ш. 100
Хаф, Роберт 482
Хедер, М. 324
Хеймлер, М. 209
Хенкельман, Лео 608
Хесс, С. 388
Хиллард Т. 272
Хокер, Д. 386
Хольт, П. 199
Хоукен, П. 195
Хофстедте, Г. 159, 168
Хоффман, Х. 401
Хьюстон, Д. 322
Хэкмен Р. 632
Чео, С. 328
Чемберс, Дж. 217

Чен, У. 94, 407
 Чено К. 31, 60
 Чепел, Т. 336
 Чилдресс, Джордж 646
 Шили, Н. 355
 Шмидт, Уоррен 579
 Шульц, Г. 136, 316, 322
 Шульц, Д. 217
 Шэннон, К. 116

Эдисон, Т. 81
 Эйлер, Т. 297
 Экерт, Р. 284
 Эллисон, Л. 259, 368
 Энд, Вильям 439
 Энрико, Р. 291
 Эсью, М. 367
 Юнг, Карл 552
 Якокка, Лин 398

Предметный указатель

А

Автономия 633
 Авторитаризм 551
 Агент
 морали 182
 перемен 456
 Адаптация
 к внешней среде 121
 Активы 730
 основные 465
 Акционерное общество 228
 Акция 238
 Анализ
 SWOT-анализ 295
 силового поля 441
 ситуационный 295
 Аспекты личности 704
 Ассертивность 704
 Ассоциация государств Юго-Восточной Азии 158
 Атмосфера креативная 436
 Аттестация по результатам деятельности 486
 Аутсорсинг 162

Б

Бартер 164
 Барьеры
 коммуникативные 672
 организационные 673
 Безбилетники 708
 Бенчмаркинг 91, 738
 Бизнес современный 572
 Бизнес-единица 377, 420
 стратегическая 298
 Бизнес-инкубатор 230, 232
 Бизнес-модели 32
 Бизнес-план 225, 226, 234
 Бизнес-подразделение 375
 Близость эмоциональная 513
 Бюджет
 денежных средств 729
 доходов 729

затрат 729
 капиталовложений 729
 Бюджетирование 730
 сверху вниз 730
 Бюджеты 728
 Бюрократия 369

В

Взаимодействие
 командное 699
 Валентность 622
 Взаимозависимость
 картельная 421
 обобщенная 422
 отделов 423
 последовательная 421
 рабочих потоков 421
 Властные полномочия 362
 вспомогательные 365
 линейные 365
 Власть
 законная 574
 легитимная 574
 личная 575
 основанная на вознаграждении 574
 основанная на принуждении 574
 референтная 575, 578
 экспертная 575, 578
 Внедрение целей и стратегий 660
 Внешняя среда
 неопределенность 415
 Внимание к подчиненным 580
 Внеушные идеи 660
 Воздействие внешнее 433
 Возможность 296, 330
 Вознаграждение
 внешнее 610
 внутреннее 610
 Всемирная торговая организация 154
 Выгоды командной работы 707
 Выпуск производительный 687
 Выражение явное 703

Г

- Генеральное соглашение по тарифам и торговле 154
- Глобализация 145, 146, 216
- «Глухой телефон» 666
- Готовность к компромиссам 695
- Границы культурные 513
- График 260
- Гантта 76
- Графики подкрепления 625
- Группа 684
 - влияния 115
 - заинтересованная 190
 - специальная 400, 688

Д

- Данные 754
- Движущие силы
 - перемен 433
- Девиз 128
- Декодирование 649
- Делегирование 363, 364, 408
 - властных полномочий 363, 382
 - позитивное 364
- Делегирование полномочий 93
- Департаментализация 370, 372, 384
- Детерминанты сплоченности команды 699
- Децентрализация 366, 384
 - планирования 274
 - управления 364
- Деятельность
 - индивидуальная предпринимательская 228
 - инновационная 436
 - предпринимательская 214
 - стратегическая 292
- Диалог 670
- Диверсификация 285
- Дивизионализация географическая 376
- Дилемма этическая 182
- Дискриминация 469
 - в сфере трудовых отношений 467
 - расовая 507
- Дискуссия 670
- Домогательства сексуальные 515
- Достоверность 479

Е

- Е-почта 268
- Европейский союз 154, 155

Ж

- Железные дороги 73
- Женственность 160

З

- Загрязнение окружающей среды 193

Задача

- креативная 584
- менеджеров 609
- менеджмента 617
- Заказ экономичный 805
- Закон эффекта 624
- Законы о труде 467
- Занятость пожизненная 83
- Запасы 801, 803
- Затраты на координацию 709
- Защитники идей 436, 440
- Значимость задач 632

И

- Идентификация факторов противодействия 439
- Идея креативная 439, 446
- Иерархия
 - вертикальная 399
 - властных полномочий 378, 449
 - корпоративная 509
 - организации 489
 - человеческих потребностей 84
- Издержки потенциальные 708
- Изменения
 - в продуктах 446
 - организационные 444
 - структурные 449
 - технологические 445
 - трансформационные 433
- Изобретатель идеи 437
- Инвестиции прямые 165
- Индивид креативный 436
- Индивидуализм 159
 - задач 632
- Инициирование
 - изменений 435
 - структуры 580
- Инновации 448, 450
- Инструкции
 - должностные 660
- Интеграторы 618
- Интервенция 456
- Интервью
 - выходное 491
- Интернет-аукцион 96
- Интернет-компания 233
 - надежность 236
- Инtranet 95
- Интуиция 327
- Информационные технологии 88
- Информация 94, 330, 755
 - обмен 407
 - обобществление 93
- Инфраструктура 151
- Исследование операций 87
- Исследования
 - Мичиганского университета 580
 - хоуторнские 611

К

- Каналы коммуникации
 - неформальные 665
 - формальные 658
- Капитал
 - венчурный 230
 - собственный 730
- Климат
 - моральный 700
 - организации 458
- Ключевые компетенции 290
- Коалиция 328
- Кодекс моральный 200
- Кодирование 649
- Коля материнства 510
- Коллаборация 93
- Коллективизм 160
- Команда 400, 684, 690
 - большая 694, 708
 - венчурная 438, 440
 - вертикальная 687
 - виртуальная 691
 - горизонтальная 688
 - координирующая 400
 - межфункциональная 688
 - многофункциональная 382, 384
 - небольшая 694
 - по решению проблем 689
 - постоянная 382
 - рабочая 760
 - самоуправляемая 690
 - специализированная 689
 - формальная 687
 - функциональная 687
- Коммуникации 93, 442, 517, 647–648, 673
 - горизонтальные 420, 662
 - невербальные 655
 - нисходящие 658
 - организационные 658
 - открытые 668
 - формальные 660
 - электронные 407
 - аффективные 647
- Компания
 - геоцентрическая 167
 - глобальная 147
 - мультинациональная 289
 - полицентрическая 167
 - стадии развития 238
 - этноцентрическая 166
- Компетенции 55, 57
- Компетекция 575
 - руководителя 575
- Конкурент 116
- Конкурентная разведка 121
- Конкурентные силы 301
- Конкуренция глобальная 448
- Контроль 169
 - бюрократический 735
 - внешний локус 221
 - внутренний локус 220
 - децентрализованный 735
 - над движением к целям 264
 - производственных операций 784
 - с обратной связью 723, 725
 - сопутствующий 723
 - упреждающий 723, 724
 - финансовый 241, 730
- Контрторговля 164
- Конфликт 703, 706
 - конструктивный 345
- Концепция
 - команды 684
 - континуума лидерства 579
 - общих целей 700
 - сопряженных обстоятельств 88
 - «социального человека» 612
 - человеческих ресурсов 612
 - «экономического человека» 611
- Кооперация 307
- Координатная сетка
 - руководства 581
- Координация 373, 398
 - горизонтальная 397
 - оперативная 422
- Координирование 399
- Корпорация 228
 - мультинациональная 166
- Козэффициент
 - оборачиваемости 733
 - прибыльности 733
- Креативность 436, 439
- Критик идеи 438
- Кружок качества 738, 740
- Культура 275, 412, 424
 - адаптивная 130
 - бюрократическая 130
 - высококонтекстная 517, 518
 - клановая 130
 - корпоративная 125, 129, 189, 388, 410, 454
 - мужская 516
 - национальная 158
 - низкого контекста 517
 - обучающейся организации 410
 - организации 190, 432
 - ориентированная на результат 130
 - равноправия 410
- Культуральный лидер 135
- Культуральный шок 167
- Культурная практика
 - стандартная 501
- Культурологические отличия 56

Л

- Лидер 59, 241, 574, 583
 - автократического типа 578
 - демократического типа 578
 - демократичный 578
 - команды 709
 - ориентированный на взаимоотношения 583, 584
 - ориентированный на достижение цели 590
 - ориентированный на задачу 584
 - харизматический 570, 575, 594, 596
- Лидерство 35, 57, 168, 186, 310, 572
 - директивное 589
 - этичное 199
- Ликвидация
 - предприятия 287
- Лицензирование 164
- Лозунг 128
- Льготы 490

М

- Макиавеллизм 552
- Малый бизнес 51
- Матрица BCG 298
- Международный банк реконструкции и развития 155
- Международный валютный фонд 155
- Менеджмент
 - высший 665
- Менеджер 319, 321, 324, 363, 370, 398, 440, 450, 498, 512, 575, 576, 580, 584, 603, 610, 612, 620, 648, 667, 674, 684, 696
 - высшего уровня 474
 - генеральный 45
 - демократического типа 579
 - и этика 198
 - интегратор 414
 - моральное развитие 186
 - нижнего звена 44
 - ориентированный на подчиненных 580
 - ориентированный на рабочие задания 580
 - проблемы 47
 - проекта 44, 400, 401
 - роль 65
 - современный 57
 - составляющие опыта 533
 - среднего звена 44
 - функциональный 45
- Менеджмент
 - 33, 34, 74, 323, 432, 433, 434, 441, 442, 445, 511, 608, 628, 661, 707, 727, 754
 - 14 правил 813
 - высший 489
 - глобальный 167
 - гуманистическое направление 81
 - классический 75, 80
 - концепция административных принципов 75

- концепция бюрократических организаций 75
- международный 148
- научный 75, 611
- научный бихевиоризм 81
- операционный 87, 784, 791
- организации 738
- открытый 407, 743
- стратегический 284, 285, 294
- тип 42
- типы 42
- функции 34, 253
- человеческие отношения 81
- человеческие ресурсы 81

- Мероприятия
 - по организационному развитию 452

- Метод
 - крутовой обратной связи 486
 - принуждения 443

- Миссия 254, 255, 257, 275

- Мифы о меньшинствах 511

- Многообразие
 - культурное 502
 - рабочей силы 499

- Модель
 - горизонтальных связей 447
 - нормативная 325
 - описательная 327
 - П. Герси и К. Бланчарда 588
 - характеристик функциональных обязанностей 634
 - эффективности командного труда 686

- Модульный подход 123

- Монокультура 501, 510

- Мотиваторы 616
 - поведения работников 612
- Мотивация 168, 256, 609
 - к труду 590, 608
 - работника 590
 - работников 612

- Мужественность 160

- Мышление стратегическое 284

Н

- Навыки
 - коммуникативные 648
 - концептуальные 40
 - технические 40, 42
 - человеческие 40, 41
- Наделение
 - властными полномочиями 432
 - властью 636
- Наказание 343, 625
- Неассертированность 705
- Недостаток ресурсов 703
- Нейтрализаторы лидерства 592
- Неопределенность 159, 222, 322, 324
 - внешней среды 415

Неуверенность 322, 323

Норма

контроля 365

управляемости 365

О

Обмен

мнениями 695

Обратная связь 88

Обращение

внешнее 255

внутреннее 255

Обучение 169, 343, 483

Ожидание Е(Р) 621

Ожидание Р(О) 622

Операционная стратегия 787, 789

стадии 789

Операционный менеджмент 784, 791, 798, 804

Организатор 437

Организационное развитие 86

Организация 35, 241, 326, 359, 398, 431, 687

без границ 410

бюрократическая 77

виртуальная 388

горизонтальная 397

и общество 38

научающаяся 58

некоммерческая 52

неформальная 80

обучающаяся 92, 404, 412, 433

плоская 399

современная 55, 404

сферы услуг 785

творческая 436

традиционная вертикальная 404

цель 257

этичная 198

Ориентация сексуальная 510

Отбор

индивидов 479

Ответственность 363

объем 365

социальная 190, 196, 198

экономическая 196

этическая 197

юридическая 196

Отдел

вспомогательный 365

линейный 365

Отлынивание социальное 708

Отношения

трудоустройства 467

Отправитель 649, 674

Отчет о прибылях и убытках 730

Оценка результатов деятельности 265

Ошибка нимбовая 487

Ощущение справедливости 619

П

Партнерство 122, 150, 228, 238

Пассивы 730

Переговоры 443, 706

Переменные ситуационные 592, 593

Перенос поведения 702

Перестройка структуры власти 708

Перцепционная оборона 543

Перцепционная селективность 541

Перцепция искажения 542

План 254

действий 264

единовременный 267

одноразовый 264

оперативный 255

операционный 254, 260

позитивных шагов 469

постоянный 264, 267

ситуационный 264, 269

стратегический 254, 259

тактический 254, 260

Планирование 34, 240, 254, 257

в кризисных ситуациях 269

изменений 433

календарное 807

потребности в материалах (ППМ) 806

производственных мощностей 801

производственных операций 784

современный подход 274

стратегическое 284, 787

традиционный подход 273

человеческих ресурсов 472, 474

Планировка свободная 389

Плюрализм 501

языковой 160

Поведение

руководителя 589

стратегическое 296

Повышение квалификации 486

Подбор персонала 472

внешний 475

внутренний 475

Подведение итогов 695

Поддержка

высшего руководства 443

социальная 707

Подкрепление 624

исгатиное 625

постоянное 625

с переменным интервалом 626

с переменным уровнем 626

с фиксированным интервалом 626

с фиксированным уровнем 626

частичное 626

Подотчетность 363

Подсистема 90

Подход

- административный 329
 - параллельный 448
 - сверху вниз 446, 450
 - синхронных связей 448
 - ситуационный 583
 - снизу вверх 445
 - структурный 413
 - Подчинение 574
 - Позиция менеджмента 438
 - Поиск информации 695
 - Политика заявленная 200
 - Политическая нестабильность 152
 - Полномочия
 - властные 362, 727
 - должностные 574, 584
 - Получатель 649, 674
 - Портфель инвестиционный 298
 - Поставщик 117
 - роль 302
 - Поток коммуникативный 706
 - Потребитель 115
 - Потребности
 - в безопасности 613
 - в принадлежности к социальной группе 613
 - в самоактуализации 614
 - в самоуважении 613
 - основные 609
 - физиологические 613
 - Потребность 84
 - в достижениях 222
 - в переменах 435
 - в решении 329
 - власти 618
 - достижения 618
 - присоединения 618
 - Права моральные 184
 - Правила собеседования 480
 - Право
 - на жизнь и безопасность 184
 - на надлежащее обращение 184
 - на свободу слова 184
 - на свободу совести 184
 - на свободу согласия 184
 - на частную жизнь 184
 - Практика подбора персонала 476
 - Предание 127
 - Предприниматель 214, 221
 - демографический фактор 222
 - характеристики 220
 - Предпринимательство 220
 - малое 215
 - Предприятие
 - малое 218
 - новое 165
 - совместное 124, 165
 - Прибыль 196
 - Приверженность 575
 - Привлекательность
 - команды 700
 - Приемлемость 326
 - Принцип
 - единоначалия 362
 - скалярности 362
 - фрустрация-регрессия 614
 - Принятие решения 168, 322
 - административная модель 326
 - аналитический стиль 337
 - децентрализованное 407
 - директивный стиль 337
 - классическая модель 325
 - концептуальный стиль 337
 - поведенческий стиль 337
 - политическая модель 329
 - участие подчиненных 338
 - этапы 329, 346
 - Приспособление 705
 - Причины конфликтов 703
 - Проблема 329
 - Продолжительность цикла 739
 - Продуктивность 810
 - Проектирование производственных и сборочных возможностей (ППСВ) 792
 - Проецирование 543
 - Производительность 39, 810
 - парциальная 811
 - совокупная 811
 - частная 811
 - Производственная планировка 795, 796
 - концентрическая 797
 - пооперационная 795
 - продуктовая схема 795
 - ячеечная 795
 - Производственная система
 - гибкая (ГПС) 799
 - Производственные операции 785
 - Производство
 - крупносерийное 418
 - массовое 418
 - мелкосерийное 417
 - непрерывное 418
 - Противодействие
 - изменениям 440
 - Процедуры 660
 - Процесс 402
 - бюджетный 730
 - коммуникативный 648
 - поиска 435
 - принятия решения 320
 - трансформации 88
 - Психологические функции Юнга 552
- Р**
- Работа совместная 705
 - Работник

инженерный 474
наделение властью 93
Рабочее место 54, 71
Развитие экономическое 151
Разделение
на отделы 370
труда 360
Разделение обязанностей
нечеткое 704
Различия
в целях 704
вертикальные 42
во власти и статусе 704
горизонтальные 45
коммуникативные 517, 518
технологий производства 418
Размер команды 694
Разнообразие задач 632
Разрыв в результатах 435
Распределение информации 432
Расширение знаний и навыков 708
Рациональность 513
ограниченная 326
Регулирование поведения 623
Режим наибольшего благоприятствования 154
Рейтингинг 399, 402, 403
Реструктуризация организации 360
Ресурсное планирование предприятия 97
Ресурсы
входящие 88
выходящие 88
человеческие 83, 311, 612
Решение 320
выбор 332
диагностика 331
непрограммируемое 321
обратная связь 335
осознание проблемы 330
программируемое 321
разработка вариантов решения 331
реализация 334
результат 335
роль интуиции 345
роль коллективной интуиции 345
роль склонностей человека 333
управленческое 321
Риск 322, 323
международного менеджмента 148
политический 152
Роль 48
глава 50
двойная 695
информационная 48
лидер 50
межличностная 50
наблюдатель 48
оратор 49

пожарный 50
предприниматель 50
проводник 49
распределитель ресурсов 50
связующее звено 50
стороннего наблюдателя 695
участник переговоров 50
Руководитель 572
высший 379
интерактивный 598
сервисный 600
трансформирующий 596
аффективный 580
Руководство
внешнее 434
поддерживающее 589
посредством участия в управлении 590
стиль 338
Рынок труда 117

С

Свобода выбора 181
Связь обратная 452, 633, 649, 650, 660
Семантика 673
Сеть
децентрализованная 664
централизованная 664
Силы
внешние 433
внутренние 434
ограничивающие 441
побуждающие 441
политические 72
социальные 71
экономические 72
Символы новых ценностей 511
Синергизм 90, 291
Система 88
вознаграждения 488
закрытая 89
информационная 311
исполнительного руководства 759
контрольная 311
открытая 89
поддержки принятия решений 759
рабочего сотрудничества 760
точно вовремя 807
управления запасами 441
Склонность
к риску 332
Слияние 124
Слоган 128
Служащий
административный 474
Снижение
напряженности в коллективе 695
Собеседование 480

- Событие
критическое 702
- Совместимость 510
- Совокупная производительность 811
- Создание гармонии
в коллективе 695
- Соло-профессионал 216
- Сообщения
нестандартные 653
рутинные 653
- Сопровождение 574
изменениям 440
- Сотрудничество 58
- Социальный контракт 71
- Специализация
работы 694
рабочих заданий 360
- Специалист
по планированию 276
по решению задач 694
- Сплоченность
команды 699, 700
- Способы
устранения неравенства 619
- Справедливость
компенсационная 185
процедурная 185
распределительная 185
- Сравнения контрольные 738
- Среда
внешняя 88, 110
генеральная 110, 297
задач 110
законодательно-политическая 152
законодательное измерение 111
международная 149
международное измерение 111
неопределенность 119
общая 110, 111
окружающая 193
организации 110
политическое измерение 111
социокультурная 158
социокультурное измерение 111
технологическое измерение 111
экономическая 151
экономическое измерение 111
- Стадия
выполнения работы 698
нормирования 698
расформирования 698
смятения 698
формирования команды 697
- Стереотипия 542
- Стили
руководства 584
управления 581
- Стиль
компромиссный 705
конкурентный 704
лидерства 582
разрешения конфликтов 704
- Стимулирование коммуникаций 706
- Стратегия 290, 413
бизнес-единиц 292
внедрение 295, 309, 312
вхождения на рынок 162
глобализации 288
глобальная 287
дифференцирования 302, 413
компаний 432
корпоративного уровня 292
лидерства по издержкам 303, 305, 413
мультирегиональная 289
основополагающая 285
партнерства 306
паузы 286
роста 285
стабилизации 286
транснациональная 289
фокусирования 303, 305
формулирование 295
функционального уровня 292, 294, 306
экономики 287
- Страх личных утрат 440
- Строительство командное 452
- Структура 397
автономных бизнес-единиц 374
вертикальная функциональная 399
высокая 366
дивизиональная 370, 375, 378, 390, 414
задачи 583
и внешняя среда 415
и технология 417
иерархическая 665
командная 93, 370, 382, 413
матричная 370, 378, 380
механистическая 417
многоуровневая 366
модульная 367
организации 370, 403, 420, 421
организационная 310, 360, 365, 417
органическая 417, 419
плоская 366
программная 374
сетевая 370, 384
товарная 374
факторы 412
функциональная 370, 372, 413, 414
эволюция 399
этическая 200, 202
- Структурированность 590
- Субституты лидерства 592

Сфера

услуг 420

Схема организационная 360

Сценарий 269

Т

Теория

Х 84

У 84

бихевиоризма 86

двухфакторная 616

иерархии потребностей 613

лидерства двухмерная 581

мотивации 610

ожиданий 620, 621

организационных изменений 454

П. Герси и К. Бланчарда 587

подкрепления 623

принятия власти 80

приобретенных потребностей 618

путь-цель 588, 590

руководства «путь-цель» 622

систем 88

справедливости 619

Ф. Фидлера 583

«целостного человека» 612

Техническое ядро 784

Технологии 417

информационные 754, 772

Технология

производства 417

сервиса 420

цифровая 420

Типы команд 687

Товар

субстит 302

Товарищество

полное 228

Топ-менеджер 37, 43

Тотальное управление качеством 91

Траектория контроля 550

У

Уверенность 222, 322

Увольнение 490

Угасание 625

Угроза 296

внешней среды 435

Удовлетворение 686

потребностей 610

участников команды 707

Удовлетворение от труда индивидуальное 695

Уклонение от конфликтов 705

Умение слушать 656

Уменьшение в размерах 287

Управление

административное 418

запасами 801

знаниями 98

конflikтами 513

кризисными ситуациями 31, 269

основанное на выходах в народ 665

открытое 743

по целям 264

типа «виноградная лоза» 665, 666

тотальным качеством 88, 738, 740

человеческими ресурсами 474

эффективное 439

Управление кризисом 59

Управленческая революция 32

Управленческое решение 312

Упрощение функциональных обязанностей 630

Уровень

интенсивности усилий 707

конкуренции в команде 700

Усовершенствования непрерывные 740

Успех работы команды 700

Участие 442

Ф

Факторы гигиенические 616

Филиал зарубежный 165

Финансирование

бизнеса 229

заемное 229

собственное 229

Фокус-группа 512

Фонд венчурный 438

Формализация 369

Формирование

системы оплаты труда 489

Франчайзер 232

Франчайзи 232

Франчайзинг 164, 231, 588

Х

Хотелинг 389

Хоторнский эффект 82

Ц

Цель 254

высшего уровня 706

иерархия 261

корпоративная 257, 384

критерий эффективности 261

оперативная 260

организации 608

постановка 264

стратегическая 258

тактическая 260

управления человеческими

ресурсами 472, 483

Ценности корпоративные 512

Ценность 292

Центр
ответственности 728

Централизация 366

Цепочка

кластерная 667

командная 362, 373

промежуточных результатов 261

Церемония 128

Ч

Черты характерные 576

Члены команды 690

Ш

Шаги позитивные 477

Шкала

наименее предпочитаемого сотрудника 583

оценок поведения 487

«Шум» 673

Э

Э-бизнес 95

Э-коммерция 95

Э-сообщение 268

Экономика 73

Экспорт 163

Экстранет 95

Энергия

специалиста 695

Энтропия 89

Эскалация обязательств 344

Этап

движения 456

«замораживания» 456

«размораживания» 455

Этика 180

индивидуалистический подход 183

концепция справедливости 183

менеджмента 180

морально-правовой подход 183

нормативная 183

утилитарная 183

Этнорелятивизм 501

Этноцентризм 161, 167, 500, 501

Эффект ореола 543

Эффективное руководство 36

Эффективность организации 39

Иностранные термины

Abercrombie & Fitch 115

AES Corporation 169

Agency.com 116

Airbus 122

AK Steel 574

Alcoa 203

Alibris 180

Allied Tire Stores 287

Amazon.com

70, 73, 96, 109, 180, 237, 241, 307, 424

America Online 124, 151, 424

American Airlines

139, 269, 271, 325, 326, 343, 372

American Cyanamid 311

American Electric Power 180

American Express 60, 167, 256, 257

American Standard 401

Amex Life Insurance 256, 257

Amgen 290

Andersen Consulting 60

Anheuser-Busch 164

AOL Time Warner 306

Apexx Technology 126

Apple 145

Application Technologies 240

Archer-Daniels-Midland 179

As You Sow 192

ASDA Group 114

Asea Brown Boveri 378

Ask Jeeves 237

Ask.com 237

AT&T 55, 80, 153, 403, 483

Athene Software 133

Autobytel.com 150

Avon 202, 285

Baazee.com 150

Barnes & Noble 70, 109, 124

BASF 148

Baskin-Robbins 289

Bay Networks 119

Bayer 123

BearShare 97

Ben & Jerry's Ice Cream 145

Bertelsmann AG 124, 146

Best Western International 437

Bethlehem Steel 75

BHP Copper Metals 361

Black & Decker 266

Blockbuster 316

BlueLight.com 286

BMW 105

Bob's Big Boy 161

Body Shop 193

Boeing 42, 122, 202, 258, 290, 689

- BP Amoco PLC 193
 Brady Corporation 359
 Braun 300
 Bridgestone/Firestone 179, 248, 355
 Bristol-Myers Squibb 193
 Buckman Laboratories International 90
 Budweiser 148
 Buick 330, 332
 Burger King 145, 164, 316
 'C. R. England' 38
 Cache Flow Inc. 234
 Cambrian Systems 119
 Campbell Soup 628
 Canadian Airlines 442
 Carnation 145
 Carnival Cruise Lines 424
 CarPoint 354
 Carrefour SA 144
 Carrier Corp. 96
 Casino/Holiday Inn 675
 Caterpillar 112, 289
 Celanese 334
 Cemex 70, 98
 CenterBeam 204
 Champion Enterprises 284
 Chevron 268, 757
 Childress Buick/Kia 646
 Chrysler 398
 Chrysler 128, 328, 335, 445
 Circuit City 802
 Cisco 119
 Cisco Systems 37, 119, 217, 292, 424
 Cisneros Group 200
 Citibank 114
 Citigroup 114, 139, 296
 Clarify 119
 Clorox 293
 Coca-Cola 139, 144, 148, 161, 269, 270, 283,
 288, 302, 312, 320
 Cognetics, Inc. 73, 219
 Colgate-Palmolive 167, 289
 Columbia/HCA Healthcare 202
 Comabault 79
 Comfort Inn 305
 Compaq 145, 151
 Compton 319
 CompUSA 320
 ConAgra 311, 390
 Consolidated Diesel 365
 Consolidated Glass & Mirror 220
 Container Store 126
 Coors Beer 148
 Costco 135
 Cozone 320
 Cummins Engine 689
 CuraGen 123
 Cyn-Com System 492
 Daewoo 164
 DaimlerChrysler 123, 328, 354, 387, 399, 400
 Davenport Works 203
 Dell 96, 145, 151, 305, 310, 387
 Delta Airlines 39
 Destiny WebSolutions 37
 Deutsche Telecom 124
 DGL International 604
 Dialog 109
 Dillard 448
 Disney 327
 Dixon Ticonderoga Co. 112
 Dow Corning 202, 378
 Dr. Pepper 145
 Du Pont 266, 334
 Duke Energy Corp. 269
 Dunkin' Donuts 315
 DuPont 92, 145, 192
 Duracell 300
 DVD Empire 213, 242
 E.piphany 258
 e2 Home 292
 East-West Business Strategies 168
 Eastern Airlines 190
 eBay 41, 96, 236, 237, 286, 305
 Edward Jones 332
 Electrolux 292
 Electronic Data Systems 128
 Embark.com 41
 Emery Air Freight 628
 Engage Media 193
 Enron 60, 179, 197
 Enterprise Rent-A-Car 306
 Ericsson 292
 Etera 233
 Europa Hotel 253
 Expedia.com 96
 Exxon 117, 272
 Farley Glass Works 642
 Federal Express 144, 302, 436
 FedEx 47
 Firestone 248, 324, 354
 Firestone/Bridgestone 104
 First Net Card 153
 Focus: Hope 39
 Foot Traffic 241
 Ford 76, 96, 104, 123, 179, 193, 248, 289,
 354, 387
 Foreign Candy 241
 Forrester Research 235
 Fortune 126, 133, 200
 Fox 306, 328
 France Telecom 124
 Freddie Mac 39
 Fuji 283
 FunPhones 218
 Gallo Winery 292
 Gap 86
 Garden.com 233

- Gateway 96, 145, 387
 GE Aircraft Engines 123
 GE Capital Mortgage 325
 General Electric
 56, 86, 92, 96, 115, 165, 166, 284, 287,
 381, 483, 491, 625, 628, 729
 General Foods 401
 General Mills 401
 General Motors
 104, 117, 123, 166, 193, 249, 321, 330, 332,
 335, 354, 387, 400, 414, 442, 674
 Gerber Scientific Inc. 163
 Gibson Guitar 306
 Gillette 136, 144, 289, 299, 300
 Glaxo Wellcome 114
 Grateful Dead Productions 33
 Greyston Bakery 187
 Grupo Pao de Acucar SA 144
 Haagen-Dazs 289
 Hallmark Cards 128
 Harleyville Group 304
 Hasbro 320
 HealthSouth 337
 Hearing Technology 683
 Hecla Mining 683
 Heineken Breweries 164, 165
 Hershey 192, 283
 Hertz 104
 Hewlett-Packard 135, 138, 145, 151, 359, 378
 Hitachi 122
 Hoechst 148
 Holiday Inn 280, 305
 Holt Companies 200
 Home Depot 117, 192, 290, 802
 Honda 368
 Honeywell 115
 Host Universal 388, 389
 HotMail 234
 Houghton Mifflin 124
 Hydro Media 409
 Ibanez 306
 iBazar 286
 IBM 82, 119, 122, 144, 151, 159, 253, 380,
 403, 465, 483, 502
 ICI 148
 Igus Inc 410
 Imagination 382
 IMD 161
 Impact Online 398
 Inc 228
 Insan Hitawasana Sejahtera 197
 Intel 145, 266, 320
 Interface 195
 International Harvester 274
 International Metals 366
 Intuit 406
 Ipswitch 97, 224
 ITT 287
 iVillage 180
 Jaguar 354, 355
 Jel 667
 Johnson & Johnson 56, 284, 367
 Johnson Electric Holding 146
 Juniper Networks 217
 Kathy Lee Gifford 269
 Kellogg 144, 161, 192, 297
 Kentucky Fried Chicken 164
 Kimberly-Clark 146, 483
 Kingsley Management LLC 285
 Kmart 286, 313
 Kodak 152, 153, 180, 283
 Kwik-Fit 354
 L. L. Bean 439, 739
 Lamaur 219
 Land Rover 104, 354
 Land's End 153, 439
 Le Creusot-Loire 79
 Lees Carpets 39
 Levi Strauss 115
 Limited Inc. 310
 Lincoln Electric 206, 750
 Lockheed 109, 365
 Lockheed Martin 201
 Look-Look 116
 Lowe's 117
 LSI Logic 376
 LTV 574
 LTV Steel 689
 Lucasfilm 42
 Lucent Technologies 119
 Madison Manufacturing 340
 Mail Boxes Etc 257
 Malard 428
 Manville 190
 Marriott 420
 Mars 283
 Mary Kay Cosmetics 128
 Massengill's 209
 Matsushita Electric 169
 Mattel 180, 283, 287, 320, 683
 Mazda 104, 253
 McDonald's 144, 148, 152, 161, 164, 292, 316,
 376, 420, 588
 MDP Construction 369
 Mercedes Benz 165
 Merck 205, 293
 Merry-Go-Round 34
 Mexicana Airlines 47
 Michelin 56
 Michigan Belt 628
 Microsoft
 97, 114, 122, 134, 157, 268, 319, 354, 375
 Minnesota Mining and Manufacturing 128
 Mitel 33
 Mobil Oil 513
 Monsanto 513

- Montgomery Ward 73
 Morgan Stanley Dean Witter 271, 355
 Morpheus 97
 Moser Cabinetmakers 216
 Motel 6 305
 Motorola 92, 153, 202, 275, 396, 423
 MP3.com 124
 MTV Corp. 136
 Multiplex Co. 163
 Murray Publishing 202
 Napster 97, 181
 National Graphics 163
 Nestle 148
 Network Systems 403
 NeuralStem Biopharmaceuticals 181
 New England Confectionary Co. (Necco) 42
 New Jersey Bell 80
 Night Kitchen 39
 Nike 144, 192, 270
 Nokia 92, 135, 397
 Nordstorm 127
 Norsk Hydro 409
 Nortel Networks 117, 134, 145, 287
 Northern State Power Co. 263
 Northern Telecom 117, 120
 Northrup Grumman 202
 Novartis AG 109, 136
 Oceanographics 733
 Office Depot 46, 229
 Oldsmobile 330, 332
 Oracle 259, 368
 Oral-B 300
 OSI Industries 152
 Pacific Edge Software 132
 Packard Electric 674
 Parsons Pine Products 626
 PepsiCo 291, 302
 Performance Learning Inc. 400
 Periphonics 119
 Pets.com 233
 Physician Sales and Service 258
 Pillsbury 145
 Pittsburgh Brewing 198
 Pratt & Whitney 123, 193
 Pro-Am Safety 213, 242
 Procter & Gamble
 71, 92, 96, 138, 146, 193, 256, 289, 293
 Producer and Importer of Paper S.A. 70
 Progressive 96
 Prudential Insurance 268, 477
 PSS World Medical 126, 134
 Quanta 145
 QXL 96
 QXL.com 150
 R & D Laboratories 385
 R/C Country Hobbies 220
 Ramada Inn 305
 Random House 146
 Reebok 197
 Reed 436
 Reed Pharmaceuticals 458
 Resitronic 603
 Rider Systems 651
 Robinson Jewelers 128
 Royal Dutch/Shell 193, 253
 Royal Dutch/Shell Group 147, 166
 Rubbermaid 263
 Russell Reynolds Associates 398
 Ryerson Midwest Coil Processing 658
 SABRE Group 325, 326
 SafeCard Services of Jacksonville 665
 Samsung 145
 Sandstorm Products 608
 SAS Institute 126, 131
 Saturn 323, 414
 Scandinavian Design 674
 Schering AG 56
 Scholastic Magazine 508
 Sealed Air 261
 Sears 169, 179, 202, 292
 SEI Investments 58, 408
 Seibel Systems 131
 Sequins International 128, 634
 Shareholder Action Network 192
 Shell Oil 145
 Shellington Pharmaceuticals 64
 Shoebuy.com 238
 Shoney's 469
 Showmut 400
 Siebel Systems 127, 259
 Siemens 136, 145, 151, 265
 Simplicity Pattern 400
 SitStay GoOut Store 233
 Smith & Smith 661
 SmithKline Beecham 114
 Softbank Venture Capital 237
 SOL Cleaning Service 263
 Solelectron 407
 Solelectron Corp. 94
 Southwest Airlines 36, 126, 343, 701
 Space Island 303
 Springfield Remanufacturing 274
 Sprint 124
 St. Paul Cos. 335
 Standol 426
 Starbucks 136, 285, 321
 Sun Microsystems 41, 119
 Sun Trust 386
 Sysco 192
 Taco Bell 316
 Tektronix 689
 Telefonica 286
 Tenneco 266
 Tennessee Valley Authority 474
 Texaco 190
 Texas Instruments 92, 122, 144, 402, 438

- The Public Citizen's Global Trade Watch 155
Thompson Financial 59
Time Warner 306
Tom's of Maine 335
Toronto General Hospital 39
Total 176
Touchstone 313
Toyota 166, 249
Toys «R» Us 202, 802
Travelers 114
Trichem Industries 458
Tungsum 165
Turner Industries 88
Tyson Foods 179
U.S.A. Laboratories 112
U.S.Steel 574
Unilever 147, 380
Union Carbide 311
United Airlines 115, 149, 362
United Parcel Service 78, 302
United Stationers 136
United Technologies 121
United Technologies Corporation 193
United Way 253
Universal Music 124
Universal Studios 124
Universo Online International 151
Unocal 85, 175
UPS 127, 367
Vertical Systems Group 217
Viant Inc. 94
Vivendi 124
Vizzavi 124
Vodafone 124
Volkswagen 105, 123, 387
Volvo 355, 711
Wal-Mart 71, 96, 114, 144, 153, 166, 170,
191, 192, 292, 313, 783, 802
Walker Research 203
Walt Disney 313
Washington Post 324
Washington Steel 574
Weirton Steel 136
Wells Fargo & Co. 34
Wendy's 184, 190, 316
Werner and Thompson 678
Western Electric 81, 611
Westinghouse 117, 454
Weyerhaeuser 88
Whirlpool 363
Whole Food Markets 407
Wild Bird International 232
Willamette Industries 194
Woolworth 73
WorldCom 285
WorldNow 127
Xerox 109, 153, 513
Yahoo! 331, 424
Yamaha 306

Р. Дафт

Менеджмент. 6-е изд.
Перевел с английского С. Жильцов

Главный редактор	<i>Е. Строганова</i>
Заведующий редакцией	<i>С. Жильцов</i>
Руководитель проекта	<i>Е. Базанов</i>
Выпускающий редактор	<i>Е. Маслова</i>
Научный редактор	<i>С. Жильцов</i>
Редакторы	<i>С. Жильцов, Ю. Каттуревский, Т. Середова</i>
Корректоры	<i>Л. Ваньмаева, Ю. Медведева, М. Одинокова, Н. Пьянкова, Н. Сулейманова</i>
Верстка	<i>А. Паллмский</i>

Лицензия ИД № 05784 от 07.09.01.

Подписано в печать 22.08.05. Формат 70×100/16. Усл. п. л. 68,37.
Доп. тираж 3500 экз. Заказ № 2654.

ООО «Интер Принт». 194044, Санкт-Петербург, пр. Б. Сампсониевский, дом 29а.

Налоговая льгота – общероссийский классификатор продукции ОК 005-93, том 2: 953005 – литература учебная.

Отпечатано с фотоформ в ФГУП «Печатный двор» им. А. М. Горького
Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям.
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.