

Данный файл представлен исключительно в ознакомительных целях.

Уважаемый читатель!

Если вы скопируете данный файл,

Вы должны незамедлительно удалить его сразу после ознакомления с содержанием.

Копируя и сохраняя его Вы принимаете на себя всю ответственность, согласно действующему международному законодательству .

Все авторские права на данный файл сохраняются за правообладателем.

Любое коммерческое и иное использование кроме предварительного ознакомления запрещено.

Публикация данного документа не преследует никакой коммерческой выгоды. Но такие документы способствуют быстрейшему профессиональному и духовному росту читателей и являются рекламой бумажных изданий таких документов.

МИНИСТЕРСТВО ОБЩЕГО  
И ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

# ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

---

**Учебное пособие**  
**Согласно Федеральному компоненту**  
**Государственного Комитета Российской Федерации**  
**по высшему образованию**

**МОСКВА**  
**ИЗДАТЕЛЬСТВО «ЦЕНТР»**  
**1998**

УДК 658.01(075)  
ББК 65.290-2я73  
075

**Зайцева О.А., Радугин А.А., Радугин К.А., Рогачева Н.И.**  
075 Основы менеджмента: Учебное пособие для вузов/Науч.редактор А. А. Радугин.- М.: Центр, 1998.- 432 с.: ил.

ISBN 5-88860-048-2

Учебное пособие подготовлено в строгом соответствии с Государственными требованиями к минимуму содержания, уровню подготовки специалистов по социально-гуманитарным направлениям высшего профессионального образования. Содержание дидактических единиц этих требований раскрывается на основе зарубежной и отечественной литературы. Учебное пособие дает представление об основных направлениях менеджмента организаций.

Предназначено для студентов вузов управленческих, экономических и коммерческих специальностей, а также всех тех, кто интересуется проблемами менеджмента.

Без объявления

ББК 65.290-2я73

ISBN 5-88860-048-2

(С) Радугин А. А., 1998

# СОДЕРЖАНИЕ

---

## **9 ПРЕДИСЛОВИЕ**

### **10 Тема 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ**

1. Менеджмент как вид деятельности
  2. Функции менеджмента
  3. Критерии успеха менеджмента
- 

### **27 Тема 2. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ЭВОЛЮЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ**

1. Классическая школа управления
  2. Теория «человеческих отношений»
  3. Школа науки управления
- 

### **53 Тема 3. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА: ЗАКОНЫ, ПРИНЦИПЫ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ**

1. Закономерности управленческой деятельности
  2. Принципы управления производством
  3. Системный подход в управлении
  4. Функции управления
- 

### **84 Тема 4. УЧЕТ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

1. Факторы отдаленного влияния
  2. Факторы производственного воздействия (конкурентная среда)
  3. Условия оперативного влияния
- 

### **107 Тема 5. СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ЭТИКА УПРАВЛЕНИЯ**

1. Понятие социальной ответственности и основные подходы к ее интерпретации
2. Взаимосвязь сфер социальной ответственности
3. Социальный эффект и социальный контроль
4. Этика управления

## **124 Тема 6. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

1. Назначение, смысл и уровни разработки управленческой стратегии
2. Типы стратегий и методика стратегического планирования
3. Процесс стратегического планирования и внедрение его результатов

## **151 Тема 7. ТЕКУЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ**

1. Смысл и назначение текущего планирования
2. Функциональные планы
3. Единовременные планы
4. Стабильные планы
5. Препятствия на пути текущего планирования

## **167 Тема 8. ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ. СОСТАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНОВ**

1. Понятие прогнозирования и его виды
2. Методы качественного прогноза
3. Методы количественного прогноза
4. Линейное программирование
5. Методы календарного планирования

## **188 Тема 9. РОЛЬ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ**

1. Смысл и назначение целеполагания в управлении организациями
2. Роль целеполагания в процессе планирования
3. Общие требования к процессу целеполагания в менеджменте
4. Ключевые принципы постановки и использования целей
5. Методы постановки целей

## **214 Тема 10. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

1. Виды и типы управленческих решений
2. Основные подходы к принятию решений
3. Процесс принятия решений
4. Методы и способы принятия решений

**243 Тема 11. ЛИДЕРСТВО (РУКОВОДСТВО)  
В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

1. Понятие руководства. Концепция типов руководства Макгрегора
  2. Основные теории руководства
  3. Источники руководящей силы
- 

**266 Тема 12. РЕГУЛИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ  
В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

1. Понятие контроля и его основные типы
  2. Фазы процесса контроля
  3. Барьеры и сопротивление контролю
  4. Контроль специфических аспектов организационного поведения
- 

**286 Тема 13. МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

1. Понятие мотивации
  2. Теории потребностей
  3. Процессуальные теории мотивации
- 

**312 Тема 14. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ  
В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

1. Понятие организации и ее функции
  2. Разделение труда — основа организационных отношений
  3. Департаментализация и ее виды в организации
  4. Типы власти и характер ее осуществления
  5. Роль координации в организационном процессе
- 

**337 Тема 15. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА**

1. Понятие культуры предприятий.  
Ценностный аспект организационной культуры
2. Основные элементы и особенности функционирования  
знаково-символической системы на предприятии
3. Типологии организационной культуры.  
Состояние организационной культуры на российских предприятиях

**358 Тема 16. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ  
В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА**

1. Понятие организационного проектирования и его стратегия
  2. Альтернативы в организационном проектировании
  3. Факторы, воздействующие на организационное проектирование
  4. Организационное проектирование в будущем
- 

**378 Тема 17. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ  
УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

1. Уровни информационного обеспечения менеджмента  
и типы информации
  2. Использование информации в основных функциях менеджмента
  3. Компьютерные системы информационного менеджмента
  4. Построение информационных систем
- 

**395 Тема 18. НОВОВВЕДЕНИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ  
ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ФИРМЫ**

1. Сущность, причины и формы нововведений в организациях
  2. Процесс совершенствования организационных систем (СОС):  
основные этапы, методы и приемы
- 

**413 Тема 19. УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ**

1. Понятие организационного конфликта и его структура
  2. Виды организационных конфликтов
  3. Функции конфликтов и формы их разрешения
- 

**426 ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА**

# ПРЕДИСЛОВИЕ

---

Глубокие экономические преобразования, происходящие в современной России, связанные с переходом народного хозяйства на рыночные механизмы функционирования и регулирования требуют изменений и в подготовке специалистов. Перед высшей школой поставлена задача — научить будущих специалистов новым методам ведения хозяйства, освоить принципы и формы современных методов управления. На решение этой задачи направлено изучение учебной дисциплины «Менеджмент», которое, однако, осложнено тем, что практически отсутствуют необходимые учебники и учебные пособия, в полной мере отвечающие «Государственному образовательному стандарту высшего профессионального образования по социально-гуманитарным направлениям».

Авторы данного учебного пособия решили восполнить этот пробел. Они разработали курс лекций по «Основам менеджмента», в котором стремились раскрыть содержание всех дидактических единиц Государственного стандарта. Предлагаемое Вам учебное пособие знакомит читателя с основными концепциями в области менеджмента, раскрывает содержание всех компонентов управленческой деятельности, объясняет проблемы психологии и этики менеджмента.

Пособие состоит из 19 тем. В написании этих тем принимали участие следующие авторы: темы 1, 3-14, 16, 17 — к. э. н. Зайцева О. А.; тема 15 — проф. Радугин А.А.; темы 18-19 — к. социол. н. Радугин К.А.; тема 2 — доц. Рогачева Н. И.

# МЕНЕДЖМЕНТ КАК ВИД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ

---

1. Менеджмент как вид деятельности
  2. Функции менеджмента
  3. Критерии успеха менеджмента
- 

## 1. Менеджмент как вид деятельности

За последние годы в нашей стране произошли глубокие экономические преобразования: существенно изменились отношения собственности, а вместе с ними — цели деятельности организаций, механизмы их взаимодействия. На смену административно-командной системе управления пришли рыночные механизмы. В этих условиях существенно возросла и роль управляющих структур — менеджмента. Что же такое менеджмент? Для ответа на этот вопрос обратимся к западному опыту, где традиции рыночного ведения хозяйства имеют многовековую историю.

В фундаментальном Оксфордском словаре английского языка менеджмент определяется как способ, манера обращения с людьми, власть и искусство управления, особого рода умения и административные навыки, орган управления, административная единица.

В американском учебнике для студентов по курсу менеджмента дается следующее определение: «Менеджмент — это процесс оптимизации человеческих, материальных и финансовых ресурсов для достижения организационных целей». Причем, под процессом здесь понимается система действий, предпринимаемых менеджерами. Оптимизация означает, что менеджеры должны работать для достижения наилучших долгосрочных результатов, а цели — это те результаты, которых добиваются основные акционеры компании.

Употребляются и более упрощенные определения «менеджмента». Например: «Менеджмент — это искусство получения работы, сделанной посредством других».

Ну что же, этого нельзя отрицать. Но такое определение не подходит менеджерам, столкнувшимся с возрастающей сложностью управленческой деятельности.

Можно встретить и такое определение: «Менеджмент — это область деятельности, которая сочетает искусство и науку и демонстрирует растущий профессионализм».

Таким образом, цель данного курса состоит в том, чтобы подготовить слушателей и студентов к деятельности менеджера, способного выполнять требования трех граней менеджмента.

Прежде чем начать изучать различные направления менеджмента, важно подчеркнуть, что управляющие всегда должны учитывать многообразные воздействия, исходящие как изнутри, так и извне организации, которые оказывают влияние на выполнение стоящей перед ними задачи. Можно ли себе представить, чтобы управляющий отделом сбыта не учитывал таких внутренних факторов, как техническая вооруженность компании, характер производства и специфика рекламы, а также такие внешние воздействия, как экономические условия, состояние рынка, уровень технологии производства данного продукта, соответствующие правительственные постановления, огромную область социальных проблем и воздействий, а также взгляды и прочие личные особенности, приобретенные агентами по сбыту под влиянием семьи, образования и других личностных особенностей? А разве президент компании станет руководить, не учитывая множества факторов как внутри, так и вне ее, когда он принимает решения или предпринимает какие-либо действия?

Можно сказать, что для менеджера внешней средой является и внутренняя среда организации, на которую он воздействует. И воздействие это, конечно, взаимно, ведь воздействуя на систему, менеджер учитывает ее особенности, заложенные в ней ограничения, а формируя и осуществляя воздействие, менеджер исходит из своих интеллектуальных и культурных особенностей, широты своих познаний и уровня образованности в своем деле — по сути это тоже ограничения, не все из которых подвластны менеджеру.

Широко распространено мнение, что менеджмент — это искусство. Поскольку искусство требует личных способностей и таланта, менеджеры, принимающие организационные решения о лучшем использовании ресурсов и освоении новых рынков, несомненно, включены в творческий процесс. Многие из того, что менеджер знает о том, как управлять отдельным человеком или группой, выяснено из собственного опыта работы или от других лиц, занимающихся подобной деятельностью. Понимать подчиненных, чтобы создавать атмосферу, способствующую достижению поставленных целей, несомненно является искусством.

Вместе с тем, многие осознают, что менеджмент — это и наука. Наука предполагает систематическое развитие и проверку теорий, основанных на изучении практического поведения. Развитие ситуации и области деятельности, лабораторные исследовательские проекты за последние шестьдесят лет сделали исследование менеджмента более научным. Однако изучение менеджмента требует дальнейшего развития, что позволило бы нам предписывать соответствующее поведение в самых разных ситуациях. Но и сегодня, благодаря успехам, уже достигнутым нами и дающим возможность предлагать особые направления действий, менеджмент можно рассматривать как быстро развивающуюся науку. Таким образом, менеджмент — это искусство и наука одновременно.

Те, кто ставит диагноз по книге или проектирует исключительно по формуле, или пытается управлять, выучив наизусть принципы, почти наверняка не смогут учесть реальные факты. Когда важность результативности группового сотрудничества признается в любом обществе, можно смело утверждать, что управление — важнейшее из всех искусств.

Но самое производительное искусство всегда опирается на понимание лежащей в его основе науки. Таким образом, наука и искусство не исключают, а дополняют друг друга. По мере совершенствования науки должно совершенствоваться и искусство, как это имело место в физических и биологических науках. Врачи, не сведущие в науке, превращаются в знахарей; овладев наукой, они могут стать искусными хирургами. Администраторы, пытающиеся управлять без знания теории, должны полагаться на удачу, интуицию или на свой прошлый опыт; овладев организационным знанием, они получают гораздо лучшую возможность разработать практически применимое, обоснованное решение какой-либо управленческой проблемы.

Однако одно только знание принципов или теории не обеспечивает успешных практических результатов, поскольку необходимо уметь их применять. Одной из наиболее распространенных ошибок при применении теории является игнорирование необходимости идти на компромисс с целью достичь желаемого результата. Конструктор самолета должен идти на компромисс между весом и мощностью, с одной стороны, и стоимостью — с другой. Управляющие могут назначать над сотрудниками несколько начальников, нарушая принцип единоначалия, если они убеждены, что это будет способствовать улучшению общих результатов. Однако, пренебрегая принципами и прочими элементами науки, следует учитывать, во что это обойдется, и сопоставить с конечным результатом. Умение идти на компромисс с минимумом нежелательных последствий — вот в чем сущность искусства управления.

Еще одна проблема нередко возникает вследствие попытки выправить положение посредством применения принципа, который не рассчитан на данный случай. Не следует применять теории напряжений в металле к такой технической проблеме, где напряжение не играет существенной роли, а большее значение имеет стоимость сырья. Также вряд ли стоит применять какой-либо управленческий принцип, когда требуется медицинский диагноз. Одна из трудностей, с которыми сталкиваются многие теоретики и практики управления, состоит в том, что они хотят насильственно подогнать какой-либо принцип к ситуации, на объяснение которой он не рассчитан.

### Уровни менеджмента

Всякая организация представляет собой пирамиду, горизонтальный срез которой характеризует систему требований функционального разделения труда, а вертикальный — отношения власти и субординации. Иначе говоря, всякая организация строго иерархизирована.

<p><b>Высшие менеджеры</b></p>	<p>Председатель правления, члены Совета директоров, Президент, Глава исполнительной власти, Вице-президент</p>
<p><b>Менеджеры среднего уровня</b></p>	<p>Руководитель подразделения, директор завода, функциональный Вице-президент, директор производства, коммерческий директор, главный бухгалтер</p>
<p><b>Менеджеры первого звена</b></p>	<p>Инспектор, руководитель отдела, координатор, мастер, бригадир</p>
<p><b>Неуправленческие служащие</b></p>	<p>Продавцы, квалифицированные и неквалифицированные рабочие, служащие секретариата, канцелярские служащие</p>

Рис. 1.1. Уровни менеджмента в организационной иерархии

Иерархическая связь различных уровней организации наглядно представлена на рис. 1.1.

Как правило, наибольшее число служащих организации не занимается наблюдением за деятельностью других; обычно их называют неуправленческими служащими. Выше их, на самом низком уровне управленческой ответственности, находятся менеджеры первого звена: инспекторы, мастера, руководители проектов, координаторы и заведующие подразделениями конторского типа. Важнейшие задачи менеджеров первого звена заключаются в координации работы неуправленческих служащих и непосредственном управлении другими ресурсами, включая технику и материалы. На этом уровне большинство менеджеров обладают достаточной квалификацией как для наблюдения за деятельностью подчиненных, так и для выполнения самой работы. Они способны в зависимости от ситуации выступать в качестве инструктора или в качестве работника, поддерживая плавную работу системы.

Сразу же над менеджерами первого звена в организационной иерархии находятся менеджеры среднего уровня. Эти менеджеры обычно определяются терминами, отражающими их подотчетные связи в организации. Характерно, что менеджеры первого звена отчитываются перед ними, а они, в свою очередь, отчитываются перед исполнительными руководителями фирмы. В крупных фирмах часто имеется несколько уровней менеджеров среднего звена. Лучше всего можно выяснить, сколько менеджеров среднего звена используется фирмой, а также определить природу взаимосвязей между менеджерами с помощью организационной схемы.

Менеджеры среднего уровня чаще всего являются основными «внутренними» менеджерами в бизнесе, то есть они обычно проводят 75 % своего времени, занимаясь оперативным управлением. Например, в промышленной фирме очень малая часть времени менеджеров этого уровня затрачивается на работу с клиентами, потребителями и другими внешними лицами. Вместо этого, они сосредоточивают свое внимание на координации работы групп, руководимых различными менеджерами первого звена.

Высшие менеджеры являются руководителями на высших уровнях организационной пирамиды. Они несут ответственность за координацию деятельности фирмы в целом и за руководство основной деятельностью различных подразделений компании. Их время распределено между исполнением основного планирования, организацией, руководством и контролем деятельности компании с учетом требований к фирме различных внешних лиц, например потребителей.

## 2. Функции менеджмента

Было предпринято много попыток распределить по категориям функции менеджеров. Действительно, не так давно в литературе перечислялось семь таких функций. Однако в последнее время все больше склоняются к единому мнению, что четыре важнейших функции наиболее верно представляют управленческие обязанности, а именно:

**1. Планирование** включает определение руководства бизнесом путем установления целей и разработки стратегии, необходимой для достижения этих целей.

**2. Организация** включает определение особых действий и ресурсов, которые будут необходимы для воплощения разработанного плана действий, а также принятие решений о распределении полномочий, обязанностей и ответственности.

**3. Руководство** включает сообщение другим, в чем состоят их обязанности по выполнению плана компании, а также обеспечение организационного окружения, в котором служащие побуждаются исполнять обязанности лучше.

**4. Контроль** включает направляющую, наблюдательную и регулирующую деятельность, нацеленную на то, чтобы помочь обеспечить организационное исполнение в соответствии с потребностями и надеждами фирмы.

На рис. 1.2 показана относительная важность каждой из четырех функций управления для трех основных уровней менеджмента. Высшие менеджеры затрачивают значительную часть своего времени и оказывают наиболее сильное влияние на функцию планирования. Их осведомленность о состоянии дел в организации в целом, в соответствии с их практическими знаниями о внешнем окружении фирмы, делает высших менеджеров способными возглавить деятельность компании по планированию.

Менеджеры среднего уровня, как и предполагает их положение, в большинство функций управления включены в средней степени. Исключение составляет их большая ответственность за контрольную деятельность на своем уровне. Менеджеры среднего звена не обязаны взваливать на себя главную ответственность за любую функцию на уровне организации, но они должны проявлять некоторую компетентность во всех управленческих задачах.

Основные обязанности менеджеров первого уровня реализуются в функции руководства, поскольку существует относительно большое число подчиненных, с которыми они вступают в прямой контакт. Их организационные и контрольные обязанности находятся на среднем уровне по важности, а их вовлеченность в функцию планирования не-

высока. Это обусловлено узким кругозором большинства менеджеров первого звена и их относительной неопытностью в разнообразных и сложных видах деятельности, которые реализуют функции планирования. Важно здесь отметить, что действия по планированию, которые мы сюда относим, нацелены на долгосрочные перспективы фирмы. Это — «стратегическое» планирование, оно отличается от краткосрочного планирования, имеющего временной предел в один год или меньше и включающего в себя более узкий круг операций. Влияние менеджеров низшего уровня на такое краткосрочное планирование значительно.

Уровни менеджмента	Типичные представители	Функции менеджмента			
		Планирование	Организация	Руководство	Контроль
<b>Высший</b>	Президент, исполнительный руководитель, председатель Совета, вице-президент	Высокая	Средняя	Низкая	Средняя
<b>Средний</b>	Главный бухгалтер, руководитель отдела, директор производства, менеджер	Средняя	Средняя	Средняя	Высокая
<b>Первый</b>	инспектор, мастер, руководитель проекта, координатор	Низкая	Средняя	Высокая	Средняя

**Рис. 1.2. Относительная важность функций менеджмента**

В силу того, что менеджеры всех уровней затрачивают часть своего времени на исполнение каждой из четырех управленческих функций, успешность их деятельности зависит и от степени управленческого мастерства (опыта), которым они владеют. Это мастерство может быть сгруппировано в семь различных категорий: концептуальное, принятия решений, аналитическое, административное, коммуникационное, психологическое, техническое.

**1. Концептуальное мастерство** включает способность менеджера понимать перспективу организации как целого — представить себе общую картину. Менеджеры должны понимать, как их обязанности согласуются с обязанностями других менеджеров, чтобы соответствующим образом планировать свою деятельность и получать требуемые организационные результаты. Высшие менеджеры, обладаю-

щие высоким уровнем этого мастерства, способны планировать «сверхцели» и разрабатывать соответствующие стратегии для организации в целом.

**2. Мастерство принятия решений** включает способность менеджера выбрать подходящий курс действий из двух или более альтернатив. Такое мастерство крайне необходимо для успешно действующих менеджеров, потому что в их обязанность входит принятие решений, воздействующих на всю организацию. Их подчиненные исполняют задания, в которых непосредственно нуждается производство, а менеджеры должны решать, каких целей нужно достигнуть, какую стратегию необходимо осуществить, какими ресурсами следует овладеть и как они должны быть распределены, а также какой контроль должен быть применен. Короче говоря, менеджеры несут ответственность за большинство важнейших решений, требуемых для выполнения любой организационной деятельности.

**3. Аналитическое** мастерство включает в себя способность правильно использовать научные и количественные подходы, технику и средства для решения управленческих проблем. Способности менеджера к систематической диагностике проблем и определению альтернативных решений перед выбором и осуществлением верного плана действий, являются основным признаком уровня его аналитического мастерства. Поскольку сложность проблем, которые должны решать, обычно возрастает по мере их служебного роста, важность аналитического мастерства для успешной карьеры также увеличивается.

**4. Административное** мастерство включает способность менеджеров исполнять организационные правила, предписанные в процессе производства; эффективно действовать в пределах ограниченного бюджета, а также координировать поток информации и бумажной работы внутри своей группы и среди других групп.

**5. Коммуникационное** мастерство включает способность менеджеров передавать свои идеи и мнения другим, как в устной, так и письменной форме. Это мастерство является решающим фактором в успехе менеджера. Некоторые исследования допускают, что высшие менеджеры и менеджеры среднего уровня проводят около 80 % своего времени в общении друг с другом. Таким образом, коммуникативное мастерство, позволяющее эффективно проводить собрания, писать четкие письма и пояснительные записки, умело говорить по телефону, постоянно, на протяжении всей карьеры требуется менеджеру.

**6. Психологическое** мастерство, мастерство «человеческих отношений» включает способность менеджеров эффективно взаимодействовать с другими людьми, как внутри, так и вне фирмы. Это мастерство широко известно как ключ к будущему компании, и, зна-

чит, менеджера. Многочисленные исследования показали, что менеджеры проводят приблизительно половину своего рабочего дня во взаимодействии друг с другом. Очевидно, что успех этих взаимодействий влияет на то, какую поддержку менеджер получит в разработке и осуществлении организационных планов.

**7. Техническое мастерство** включает особую компетенцию для исполнения заданий. То, в какой степени менеджер нуждается в овладении высоким уровнем технического мастерства, обычно напрямую влияет на расположение менеджера в организационной иерархии (рис. 1.3). Чем ниже уровень работы менеджера в организации, тем более непосредственно он связан с производством и, следовательно, для него большее значение имеет потребность в высоком уровне технического мастерства.

Теоретические представления о том, какие функции менеджеры исполняют и в каких видах мастерства они нуждаются, все же не дают полного описания их фактической деятельности. Функциональный и эмпирический подходы к менеджменту помогают нам понять, что менеджеры делают, но дают недостаточное представление о том, как они это делают. Ряд исследований о распределении практикующими менеджерами своего времени был предпринят для того, чтобы помочь перспективным менеджерам представить, как они будут проводить свои рабочие дни в этой сфере.

Исследования, проведенные Чарльзом Макдональдом, представляют особо ценные открытия, касающиеся обязанностей менеджеров первого и среднего уровней. Исследование Макдональда фактических обязанностей менеджеров показало, что руководители первого звена исполняют все обязанности и используют все виды мастерства, которые мы обсуждали выше. Как видно из рис. 1.3, менеджеры первого уровня проводят 15 % рабочего дня, занимаясь контрольной деятельностью, 12 % — решая различные проблемы и 11 % — занимаясь планированием. Отметим особо, что согласно приведенным результатам исследования около половины рабочего дня этих менеджеров занято различными формами общения.

Функции контроля и планирования занимают больше всего рабочего времени у менеджеров среднего уровня (рис. 1.4). Относительно много времени у них уходит также на обучение и развитие подчиненных — 14 %.

Каждое управленческое дело и каждая фирма, конечно, в чем-то различаются, но это исследование дает вам возможность предположить, чем будет занято ваше рабочее время в качестве менеджера.

Исследуя фактическую деятельность высших менеджеров, эксперт и профессор менеджмента Генри Минцберг пришел к выводу, что эти менеджеры играют три взаимозависимых роли: межличностные,

информационные и роли принятия решений. Они (роли) представляют типы поведения, которые характерны для людей, занимающих управленческие позиции. Причем каждый высший менеджер исполняет эти роли в разной манере. Способ, которым высшие менеджеры решают исполнять свои роли, в определенной степени зависит от их личного мастерства и характеристик, служебного положения, официальных полномочий и статуса в организации.

Ранг	Обязанность	Процент времени	Частота исполнения
1	Контроль	15	Каждый день
2	Решение проблем	12	Каждый день
3	Планирование	11	Каждый день
4	Неформальное и устное общение	11	Каждый день
5	Общение с вышестоящими лицами	11	Каждый день
6	Ответы на запросы подчиненных	10	Каждый день
7	Обучение подчиненных	10	Каждый день
8	Написание писем и деловых бумаг	6	Каждый день
9	Создание и поддержание мотивационной атмосферы	5	Каждый день
10	Распределение времени	3	Каждый день
11	Посещение заседаний, совещаний	3	Дважды в месяц
12	Чтение и самообразование	1	Еженедельно
13	Деловые консультации с подчиненными	1	Раз в два месяца
14	Представление компании	1	Ежемесячно

**Рис. 1.3. Обязанности менеджеров первого звена**

Под межличностными ролями Минцберг понимал виды деятельности, которые исполняют высшие менеджеры исходя из их формального положения в фирме. Он определил следующие межличностные роли: номинальный начальник, лидер и связующее лицо. Так, менеджеры поступают как номинальные начальники, когда они исполняют значительные формальные или символические обязанности, на-

пример, при вручении служебных наград или подарков в связи с выходом в отставку. Как лица, стимулирующие окружающих людей к действиям, высшие менеджеры исполняют свою роль лидера. Когда менеджеры работают над установлением более продуктивных взаимоотношений между членами группы и членами других групп, они исполняют роль связующего лица.

Ранг	Обязанность	Процент времени	Частота исполнения
1	Контроль	21	Каждый день
2	Развитие и обучение подчиненных	14	Каждый день
3	Планирование	14	Каждый день
4	Распределение времени	10	Каждый день
5	Посещение заседаний, совещаний	8	Каждый день
6	Принятие решений	5	Каждый день
7	Чтение и самообразование	5	Каждый день
8	Ответы на запросы подчиненных	4	Каждый день
9	Написание писем и деловых бумаг	4	Каждый день
10	Создание мотивационной атмосферы	3	Каждый день
11	Общение с нижестоящими лицами	3	Каждый день
12	Деятельность по налаживанию коммуникационных связей	3	Раз в два месяца
13	Общение с нижестоящими лицами	3	Каждый день
14	Представление компании	3	Каждый день

**Рис. 1.4. Обязанности менеджеров среднего уровня**

К информационным ролям относятся те действия высших менеджеров, посредством которых они становятся информационными центрами своих групп — главными пунктами для получения и отправления как внутри, так и вне организации информации, что является жизненно необходимым для продуктивной деятельности. В значительной степени, как следствие их официальной власти и статуса и их результативных межличностных ролей, менеджеры действуют в таких информаци-

онных ролях, как наблюдатели, распространители и представители. Как наблюдатели, высшие менеджеры используют информацию, собранную посредством их деятельности в качестве связующих лиц, а также информацию, которая стекается к ним на их иерархический уровень, для того, чтобы всесторонне оценить ситуацию и возможности развития организации. Они следят за важными изменениями в традиционных моделях поведения потребителя, например, или за неожиданными изменениями в деятельности работника, переменами в экономических показателях. В роли распространителя менеджеры по своим каналам связи передают другим информацию, которую они собрали и оценили. Они это делают для того, чтобы приобрести личное влияние и воздействовать на решения других. В роли представителя высшие менеджеры представляют свои группы при взаимодействии с внешними лицами, например, при ответах на вопросы прессы.

Официальная власть и статус высших менеджеров в сочетании с их влиянием, полученным посредством межличностных и информационных ролей, достигает своей кульминации в четырех ролях «принятия решений», которые отражают наиболее важную обязанность высшего менеджера. В роли антрепренеров менеджеры последовательно борются за выработку решений, которые улучшают работу их объединений новыми, производительными, ориентированными на рост путями. Как люди, регулирующие отклонения, они поддерживают надлежащий уровень стабильности в группе. Высшие менеджеры должны иногда действовать быстро и решительно, чтобы удержать или восстановить контроль над подчиненной им деятельностью. В роли распределителя ресурсов высшие менеджеры в соответствии со своими полномочиями решают, кто в их группах будет получать необходимые (но часто недостаточные) человеческие, финансовые, материальные и информационные ресурсы. И в роли посредника высшие менеджеры заключают сделки с лицами и группами внутри своих подразделений, с организацией в целом и даже с внешними лицами. Хотя учение Минцберга связано только с высшими менеджерами, роли, которые он определил, можно рассматривать шире. Его исследование в равной степени можно отнести к ролям менеджеров на всех уровнях, хотя важность отдельных ролей будет различаться. Овладение всеми этими ролями важно для каждого менеджера.

Три вида управленческих ролей, выделенных Минцбергом, имеют важное значение для практикующих менеджеров.

1. Тот факт, что три основных роли можно подразделить на десять различных, но все же взаимосвязанных ролей, показывают нам сколь многообразный характер носит деятельность менеджера. Оцен-

<b>Высшие менеджеры</b>	Межличностные роли	Роль номинального начальника Роль лидера Роль связующего лица
	Информационные роли	Наблюдатели, распространители, представители
	Роли принятия решения	Антрепренеры Регулирующие отклонения Распределители ресурсов Посредники

**Рис. 1.5. Виды управленческих ролей по Минцбергу**

ка числа и разнообразия этих ролей помогает нам понять, почему деятельность менеджеров столь сложна; почему кажется, что менеджеры «носят так много шляп», и почему так много перспективных менеджеров терпят неудачу, когда они, в конце концов, продвинулись до высокого управленческого уровня.

2. Если менеджер или его команда не могут успешно исполнять эти роли, то они не смогут правильно функционировать. Поскольку немногие менеджеры способны быть в равной степени знатоками всех десяти ролей, то для обеспечения индивидуального успеха менеджера и всей группы следует развивать команды, чтобы поддержать менеджеров в исполнении всех ролей.

3. Поскольку менеджерам требуется значительное время, чтобы исполнять все десять ролей, то даже при активной поддержке хорошей команды они должны эффективно управлять своим временем.

### **3. Критерии успеха менеджмента**

Устойчивый успех фирмы в значительной степени определяется ее экономической эффективностью и действенностью. **Экономическая эффективность**, если употреблять этот термин в контексте менеджмента, выражает количество затрат, которые фирма использует, чтобы произвести единицу продукции. Следовательно, когда компания способна увеличить количество продукции, которую она производит, или количество потребителей, которых она обслуживает, и при этом поддерживать неизменный уровень затрат, то компания повышает свою эффективность. С другой стороны, количество и качество произведенной продукции может остаться неизменным, а количество затрат уменьшится — в этом случае компания также повысит свою экономическую эффективность.

**Действенность** относится к успешному достижению организационных целей. Действенность отражает то, правильно ли осуществляют менеджеры деятельность, тогда как эффективность определяет степень, в которой менеджеры осуществляют эту деятельность.

Компания действенна, когда она достигает своих целей. Когда же она терпит неудачу в достижении целей из-за плохого выбора самих целей, неудачного плана работ или неожиданных действий конкурентов, то в этом случае действенность компании низка.

Долговременный успех фирмы зависит от ее возможности быть эффективной и действенной. Очевидно, что фирма, которая успешно выполняет свои цели по объему продаж, но из-за уровня рыночных цен почти не имеет дохода (действена, но не эффективна), является не более успешной, чем фирма, которая достигла низких затрат на единицу продукции, но не имеет оборудования, которое может быть приспособлено для удовлетворения меняющихся запросов потребителя (эффективна, но не действена).

Обсуждение эффективности и действности может показаться столь прямолинейным, что естественно возникает вопрос: можно ли дать на эти проблемы однозначный ответ? Причина заключается в том, что почти все действия в бизнесе в чем-то эффективны и в чем-то действены. Путь к успеху в бизнесе открывается для фирмы, даже если она чуть более эффективна и действена, чем другие фирмы или, чем она была раньше. Таким образом, даже очень незначительные достижения в снижении себестоимости (эффективности) или в увеличении доли участия в рынке (действенности) могут существенно повысить прибыльность фирмы и другие критерии ее всеобъемлющего успеха.

В какой-то мере разобраться в этом вопросе могут помочь исследования двух крупных американских специалистов по менеджменту Т. Питерса и Р. Уотермена, обобщивших опыт ведущих компаний США и опубликовавших книгу «В поисках эффективного управления» в 1982 г. (В 1986 году эта книга была переведена на русский язык и опубликована в издательстве «Прогресс».) Т. Питерс и Р. Уотермен считают ключевыми следующие характеристики менеджмента:

**1. Ориентация на действие, на достижение успехов.** Хотя передовые компании могут подходить к принятию решений аналитически, данный факт их не сковывает (как это, по-видимому, случается со многими другими компаниями). Во многих этих компаниях стандартная процедура деятельности такова: «Делай это, проверяй то, испытывай это». Старший управляющий «Диджитал Эквипмент Корпорейшн», например, говорит: «Когда мы сталкиваемся с большой проблемой, мы хватаем десяток надежных парней и засаживаем их на неделю в ком-

нату. Они выходят с готовым ответом и затем реализуют его практически». Такие компании и экспериментируют первыми. Вместо того, чтобы позволять 250 инженерам и сбытовикам разобщенно работать над новым продуктом в течении пятнадцати месяцев, они формируют группы по 5-25 человек и подвергают идеи проверке на потребителя, часто с использованием недорогих опытных образцов в пределах нескольких недель. Поистине поражает богатый арсенал практических методов, которыми пользуются образцовые компании, чтобы сохранить свою динамичность и противостоять неповоротливости, появление которой почти неизбежно по мере увеличения размеров фирмы.

**2. Лицом к потребителю.** Образцовые компании учатся у людей, которых они обслуживают. Они предлагают потребителям необыкновенно высокое качество, обслуживание и надежность — вещи, которые служат хорошо и долго. Они преуспели в специализации своих товаров. Вице-президент «IBM» по маркетингу Фрэнсис Роджерс говорит: «Стыдно, что еще во многих компаниях хорошее обслуживание является исключением». Но не так обстоят дела в лучших компаниях. Здесь каждый вовлечен в общее дело. Многие новаторские компании получили свои лучшие производственные идеи от своих клиентов. Это приходит в результате того, что они внимательно и постоянно прислушиваются к публике.

**3. Самостоятельность и предприимчивость.** Компании, склонные к нововведениям, способствуют к тому, чтобы в организации было много лидеров и рационализаторов. Так, компания «3M» описывается в литературе как «настолько ориентированная на инновации, что сама атмосфера в ней отличается от принятой в крупной корпорации, и скорее представляет собой сеть лабораторий и уютных местечек, заполненных возбужденными изобретателями и бесстрашными предпринимателями, которые позволяют своему воображению летать во всех направлениях». Они не пытаются держать всех в узде, чтобы ограничить творчество. Они поощряют оправданный риск и поддерживают интересные начинания.

**4. Производительность — посредством людей.** Образцовые компании относятся к рядовому персоналу как к главному источнику качества и росту производительности. Они не одобряют установок типа «мы и они» в области трудовых отношений и не считают капитальные вложения основным источником повышения эффективности. Председатель «Тексас Инструментс» Марк Шеферд говорит об этом так: «...в каждом рабочем нужно видеть источник идей, а не только рабочую пару рук». Каждый из его 9000 работников, участвуя в кружках качества, вносят свой вклад в блестящие достижения компании в сфере производительности.

**5. Связь с жизнью, ценностное руководство.** Бывший председатель ИВМ Т. Уотсон говорил, что «основная философия организации играет гораздо большую роль в ее достижениях, чем технологические или экономические ресурсы, организационная структура, нововведения и соблюдение сроков». Уотсон и В. Хьюлетт из «НР» прославились своими посещениями заводов. Рэй Крок из «Макдональда» регулярно посещал закусочные фирмы и оценивал их по критериям, которые компания считает важными (качество, обслуживание, чистота и ценность).

**6. Верность своему делу.** Роберт Джонсон, бывший председатель «Джонсон энд Джонсон», говорит так: «Никогда не вступайте в дело, если вы не знаете как его вести». Или, как сказал Эдвард Харенсс, бывший главный управляющий в «Проктер энд Гэмбл»: «Эта компания никогда не отрывалась от своей основы. Мы стремимся быть всем, чем угодно, но только не конгломератом». Хотя и было несколько исключений, которые разумно занимались тем бизнесом, который они не знали.

**7. Простота формы, минимальный штат управления.** Как ни велики были в большинстве своем компании, которые мы обследовали, формально они не управлялись с помощью матричной организационной структуры, а те немногие, которые пытались применить эту форму управления, от нее отказались. Внутренние структурные формы и системы образцовых компаний отличаются изысканной простотой. Высший уровень управления малочислен. Нередко можно найти корпорации со штатом управления менее 100 человек, обслуживающим предприятия с многомиллиардными оборотами.

**8. Свобода и жесткость одновременно.** Лучшие компании предстают одновременно централизованными и децентрализованными. По большей части, как мы говорили, они распространяют автономию вплоть до цехов и групп разработчиков продуктов. С другой стороны, они — фанатики централизма в том, что касается немногих стержневых ценностей, которым они привержены. Компания «3М» отмечается открыто организованным хаосом, окружающим своих лидеров в производстве. Однако, как утверждает один аналитик, своих главных установок она придерживается чуть ли не с религиозным фанатизмом. В компании «Диджитал» хаос столь бросается в глаза, что один администратор отметил: «Ничтожное количество людей здесь знают, на кого они работают». Однако, культ надежности продукции «Диджитала» почитается так ревностно, что человеку со стороны трудно себе это представить. Внимательный взгляд на эти восемь характеристик лучших компаний проясняет, что поиск блестящих успехов начинается с задач управления. Все свойства, упомянутые Пи-

терсом и Уотерменом, являются характеристиками управленческой деятельности, мастерства и функций. Питерс и Уотерман были подвергнуты критике за то, что они не принимали во внимание другие факторы, способствующие успеху, включая технологические преимущества, национальную политику и культурные нормы. Конечно, они установили некоторые философские ориентиры, которые помогают в управлении компанией в современном конкурентном окружении, но их самый значительный вклад состоял в том, что они подчеркнули жизненную важность овладения основными функциями менеджмента и основными видами мастерства.

# ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ ЭВОЛЮЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ

---

## 1. Классическая школа управления

- 1.1. Научный управленческий подход или научная организация труда (НОТ) (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилбретт)
- 1.2. Административный управленческий подход (А. Файоль и М. Вебер)

## 2. Теория «человеческих отношений»

- 2.1. Вклад М. П. Фоллетт и О. Шелдона, Г. Барнарда и Г. Мюнстерберга
- 2.2. Внимание на рабочих: Хоторнский эксперимент
- 2.3. Психоаналитическая школа в менеджменте

## 3. Школа науки управления

- 3.1. Процессный подход
  - 3.2. Системный подход
  - 3.3. Ситуационный подход
- 

## 1. Классическая школа управления

Термин «управленческая мысль» относится к теориям и принципам, связанным с управлением людьми в организациях. Ранние управленческие теории использовались менеджерами, которые пытались сформулировать управленческие принципы, опираясь на результаты своего собственного опыта. Позже управленческие теории были обобщены и построены на идеях, заимствованных из других наук: социологии, антропологии, психологии, экономики и философии. Сегодня многие теоретики пытаются интегрировать различные исторические подходы к управленческой мысли в сравнительно целостное учение. Те ранние управленческие идеи, которые выдержали испытание временем, интегрируются в новые подходы.

Теории управления (менеджмента) объясняют, почему конкретная практика является эффективной или неэффективной. Они необходимы для прогноза и контроля за человеческим поведением на ра-

бочем месте. Выполняя практическую работу без ее теоретического осмысления менеджеры могут не понять причины своих успехов или провалов. Без такого рода понимания менеджеры будут в меньшей степени обеспечивать достижение будущих задач.

Теория управления является относительно новым явлением в истории бизнеса. Первая радикальная идея появилась в 1886 г., когда Генри Р. Таун, основатель и президент «Эйле энд Таун Манифактуринг Компани», предложил такого рода область изучения в своей статье «Инженер как экономист», представленной Американскому обществу инженеров. Утверждая, что менеджмент является областью изучения, равной по важности инженерному делу, Таун отметил, что управление работой не было организовано и в большинстве случаев велось интуитивно. У менеджеров, сказал Таун, нет ассоциаций, посредством которых они могли бы обмениваться опытом, и нет научной дисциплины, в рамках которой накопленный опыт систематизировался бы в принципы или теории. Как основатель торговой палаты, Таун оказал значительное влияние на деловой мир. Его статья часто упоминается как начальная точка отсчета современной науки управления.

Промышленная революция XVIII-XIX вв. подчеркнула необходимость научного подхода к управлению. Развитие новой технологии впервые в истории сконцентрировало огромное число рабочих на фабриках массового производства товаров. Такое усложнение бизнеса оказало воздействие как на экономические, так и на социальные изменения. Увеличение товаров, услуг и числа людей на фабриках, естественно, вызвало новые, многоаспектные организационные проблемы. Эти изменения потребовали более утонченного подхода к управлению людьми, создавая стимул к развитию современного профессионального управления. Общество встало перед настоятельной необходимостью подготовки способных, обученных менеджеров.

В истории менеджмента выделяют три школы теории управления: классическая школа, школа человеческих отношений и школа науки управления. Эти школы возникли в разные исторические периоды, однако, несмотря на это, все они нашли свое воплощение в текущей управленческой практике.

Классическая школа представила первый систематизированный подход к управленческой мысли. Примечательно, что ее усилия были направлены на поиск путей хорошего выполнения работы каждым служащим. Согласно точке зрения, изложенной Адамом Смитом, люди склонны избирать курс действий, который максимально удовлетворяет их личные экономические цели, поэтому финансовые инициативы доминируют в классической школе. Исследователи согла-

сились с практиками в признании эмоциональной стороны человеческого поведения и в принятии того, что это может быть контролируемо через логическую структуру работ и рабочие графики.

Классическая школа может быть подразделена на две исторические философии управления: научный управленческий подход и административный управленческий подход.

### 1.1. Научный управленческий подход или научная организация труда (НОТ) (Ф. Тейлор, Ф. и Л. Гилбретт)

Научное управление было первым подходом в истории управленческой теории. Его самая фундаментальная черта была связана с поиском наиболее продуктивного использования человеческих и материальных ресурсов. Эта форма управления развилась в связи с острой необходимостью в Соединенных Штатах повысить производительность в начале двадцатого столетия, когда ощущался недостаток квалифицированной рабочей силы. Отцом научного управления считается Фредерик У. Тейлор (1856-1915). Идеи Тейлора сформировались в результате его практической деятельности в трех компаниях: «Мидвэйл Стил», «Симондс Роллинг Машин» и «Бетхелем Стил». Пытаясь довести до максимума выпуск продукции в «Мидвэйл», Тейлор ввел в практику менеджмента хронометраж, разбивая действия рабочих на отдельные движения и замеряя время исполнения этих движений. Результаты затем анализировались для проектирования более эффективных методов и приемов действий. Кроме того, Тейлор разработал тарифную систему оплаты труда рабочих. Он ввел это новшество для того, чтобы рабочие не беспокоились, что им будут платить меньше, если они выполняют свою работу слишком быстро.

Тейлор продолжил свои исследования работая консультантом сначала в «Симондс Роллинг Машин», а затем в «Бетхелем Стил». В «Симондсе» он развил свою работу по изучению затрат времени, выделяя и анализируя индивидуальные движения наиболее высокопроизводительных рабочих. Затем другие рабочие обучались выполнению наиболее эффективных приемов труда. Введением своей системы «большей оплаты за большую производительность» и установлением перерывов для отдыха рабочих Тэйлор смог достичь своей первой цели в управлении: «Объединить высокую заработную плату с низкими трудовыми затратами».

Система научной организации труда Тэйлора, описанная в его книгах «Управление фабрикой» и «Принципы научного управления», была построена на пяти основных принципах:

1. **Научный отбор рабочего.** Эффективность требовала подбора к каждому виду работы соответствующего рабочего, который имел для этого какие-то особые способности. Для проверки способностей работников выполнять определенные виды деятельности разрабатывались различные тесты. Так, Тейлор разработал тест на скоростную реакцию для инспекторов по контролю качества.

2. **Научное изучение и обучение рабочего.** Научное изучение затрат времени, движений, усилий должно развиваться, чтобы тренировать и обучать рабочего для достижения максимальной эффективности.

3. **Специализация работы.** Производство было разделено на составные части и все рабочие стали специалистами в своих видах работ.

4. **Важность побудительных мотивов заработной платы.** Рабочие получают оплату за то, что они сделали, и премируются, если они превысили установленную норму.

5. **Справедливое распределение ответственности между рабочими и управляющими.** Самое эффективное использование персонала и ресурсов требует дружеской кооперации между трудом и управлением.

Тейлор был смелым и ответственным новатором, но многие последователи, используя урезанные версии его методов, усилили сомнения в научном подходе Тейлора. Более поздние школы утверждали, что научное управление, развитое Тейлором и его современниками, основывалось на упрощенной модели человеческого поведения. Например, теории человеческой мотивации, которые превалировали во времена Тейлора, основывались на ошибочном понятии, что рабочие мотивируются только необходимостью удовлетворить свои финансовые и физические потребности.

Среди других пионеров научного управления можно назвать супружескую пару: Франка Б. Гилбретта (1868-1925) и Лилиан М. Гилбретт (1878-1972). Гилбретты работали вместе над изучением утомляемости рабочего и его двигательной активности, а также над путями улучшения общего состояния отдельного рабочего.

Франк Гилбретт, который начинал свой трудовой путь в качестве каменщика, начал изучать и фиксировать на киноплёнке отдельные движения каменщика. Согласно теории Гилбретта движение и усталость прямо соотносятся. Когда ненужное движение устраняли из действий рабочего, определенная сумма усталости также снималась. Это не только делало рабочего более эффективным, но и отражалось на его общем состоянии. В своем подходе Гилбретты стояли на научной основе, поскольку стремились к устранению бесполезных и непродуктивных действий на рабочем месте. Строго анализируя составные части трудового процесса, они искали единственный, наиболее

эффективный путь выполнения работы. Например, в результате изучения труда каменщиков, Франк Гилбретт снизил с шестнадцати до восьми число основных движений, которых требовала эта работа.

Помимо исследования двигательной активности, Гилбретты уделяли большое внимание изучению организации рабочего места как целого. Они разработали план продвижения для рабочих, который включал три части:

рабочий сделал свою работу;

рабочий обучил своего последователя;

рабочий приобрел новые навыки и подготовил себя для продвижения к более сложной работе.

Когда Ф. Гилбретт умер в 1925 г., его жена Лилиан продолжила работу, но в несколько новом направлении. Как первая женщина, написавшая тезисы по психологии на степень доктора философии в США, Л. Гилбретт отметила большое значение человеческого фактора на рабочем месте. Ее работа акцентировала внимание на том, что сегодня известно как человеческий ресурс управления. Особое внимание она сосредоточила на научном отборе, обучении и распределении служащих.

Гилбретты были современниками Ф. Тейлора и некоторое время следовали его научному управленческому подходу. Однако, важно отметить различия между методами Гилбреттов и Тейлора. В силу своего темперамента и увлеченности Тейлор иногда игнорировал значение личностного человеческого фактора в промышленности. Тейлор заложил основы научного управления, Гилбретты помогли создать мост между точным научным управлением (изучение времени, изучение движения и квоты производительности) и научным управлением персоналом, с упором на персонал.

## 1.2. Административный управленческий подход (А. Файоль и М. Вебер)

Если научное управление в основном нацелено на эффективность производства, то административное управление направлено на широкие аспекты управления большими группами людей. Административное управление выросло из необходимости контролировать и определять поведение служащих в больших, комплексных организациях.

Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению — это определенная специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточит-

ся на том, что она делает успешнее всего. Этот подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

Концепция научного управления стала серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало широко признаваться как самостоятельная область научных исследований. Впервые руководители — практики и ученые увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике достижения целей организации.

Авторы, которые писали о научном управлении, в основном посвящали свои исследования тому, что называется научной организацией труда в процессе производства. Они занимались повышением эффективности на уровне ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Тейлор и Гилбретт начинали свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией. В отличие от них, авторы, которые считаются создателями школы административного управления, более известной как классическая школа, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Так, Анри Файоль, с именем которого связывают название этой школы и которого иногда называют отцом менеджмента, руководил большой французской компанией по добыче угля. Линдалл Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии. Джеймс Д. Муни, который писал работы совместно с А. К. Рейли, работал под руководством Алфреда П. Слоуна в компании «Дженерал Моторс».

Приверженцы классической школы, как и те, кто писал о научной организации труда, не очень заботились о социальных аспектах управления. Они старались взглянуть на организацию с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью классической школы было создание универсальных принципов управления. При этом они исходили из идей, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху.

Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией. Определяя основные функции бизнеса, теоретики — «классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления.

Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких, как планирование и организация.

**Вторая категория классических принципов касалась построения структуры организации и управления работниками.**

Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному.

Итак, Файоль сконцентрировал свое внимание на управленческой функции, значению которой до этого не придавалось особого внимания. Он расчленил управленческую функцию на ряд базовых элементов: планирование, организацию, распорядительство, координирование и контролирование. Более того, он сформулировал четырнадцать управленческих принципов, которые широко использовались как руководство для современной управленческой мысли.

**1. Разделение труда.** Чем в большей степени люди специализируются, тем они лучше работают. Разделение труда повышает производительность за счет упрощения задач, решаемых каждым работником. Такой подход позволяет значительно увеличить выпуск продукции. Следовательно, процесс производства должен быть разделен на небольшие, поддающиеся управлению части.

**2. Власть и ответственность.** Власть есть «право отдавать приказы и сила, чтобы требовать подчинения». Требуется баланс между властью и ответственностью. Власть менеджера должна быть прямо связана с его компетенцией и знанием операций, осуществляемых под его наблюдением. Менеджеры получают власть не за счет своих знаний, а вследствие способностей и опыта.

**3. Дисциплина.** Сущность дисциплины состоит в неукоснительном выполнении организационных правил и инструкций. Дисциплина требует эффективного руководства на всех уровнях. Она также требует управленческой справедливости и готовности менеджеров наказать работника за нарушение правил. Эти правила должны быть ясно определены. Дисциплина помогает рабочим развивать подчинение, уважение и настойчивость.

**4. Единоначалие.** Исходя из этого принципа, рабочий подчинен одному контролеру. Чтобы избежать путаницы, цепь команды должна поддерживаться. Например, от рабочего снабженческого подразделения требуется докладывать только контролеру, непосредственно отвечающему за работу в этом подразделении. Рабочий не должен при-

нимать приказы от контролера производственного подразделения. Если производственный контролер имеет претензии к работнику снабжения, то он должен сообщить эту проблему контролеру снабженческого подразделения.

**5. Равенство руководства.** Все действия и операции должны проводиться с определенной целью, по единому объединенному плану и под руководством одного начальника. Например, компания не должна использовать двух директоров по кадрам, каждого с различными обязанностями по найму и процедурами опроса подавших заявления.

**6. Субординация личного интереса и общей цели.** Интересы любого рабочего, группы рабочих или всех рабочих не должны иметь первенства над интересами организации в целом.

**7. Вознаграждение.** Труд работников должен оплачиваться соответственно плану, предполагающему вознаграждение за хорошее исполнение. Работники, которые повышают свою производительность, должны получать большую оплату в форме премий при увеличении заработной платы.

**8. Централизация.** Менеджеры должны обладать полной ответственностью, но в тоже время они должны передать определенные полномочия подчиненным, разделив с ними некоторые руководящие функции. Файоль говорит о степени концентрации или рассредоточения власти. Конкретные обстоятельства будут определять, какой вариант даст лучший общий результат.

**9. Скалярная цепь.** Должна быть ясной цепь команд в организации сверху донизу. Рабочие и менеджеры должны следовать этой цепи команд в ходе своей обычной деятельности или при решении проблем, которые возникают на рабочем месте. Это помогает организовать потоки информации и дополняет принцип единства команды. По сути этот термин «скалярная цепь» Файоль понимал как «цепь начальников» от самого высшего до самого низшего ранга, от которой не нужно уходить без надобности, но которую следует сокращать, если слишком тщательное следование ей может нанести вред.

**10. Порядок.** Упорядоченное наблюдение за рабочими и эффективное использование материалов должно быть высшим приоритетом. Рабочие и материалы должны быть в нужном месте и в нужное время.

**11. Равенство и справедливость.** Ко всем работникам следует относиться как к равным и с уважением. Это уважение вдохновляет рабочего к прилежанию и лояльности. Поэтому все проблемы должны оцениваться с учетом уважения и симпатии к рабочему.

**12. Стабильность персонала.** Организации должны стремиться к достижению долговременных соглашений с их работниками и менеджерами. Получение такого соглашения должно быть специфической управленческой целью. Когда перемены сводятся к минимуму, особенно на управленческом уровне, то более вероятно, что организация будет работать успешно. Файоль считал, что излишняя текучесть кадров представляет собой одновременно и причину, и следствие плохого управления, и указывал на связанные с этим опасности и издержки.

**13. Инициатива, обдумывание и выполнение плана.** Рабочим должно быть разрешено развигать и выполнять их собственные планы действий, чтобы решать проблемы на рабочем месте. Это ведет к наиболее полной реализации их способностей, а также позволяет им почувствовать себя активной частью организации. Одним из путей закрепления такого рода инициативы является проведение периодических собраний, на которых менеджеры и рабочие обсуждают относящиеся к работе проблемы. Файоль призывает администраторов «поступиться личным тщеславием с тем, чтобы подчиненные получили возможность проявлять личную инициативу».

**14. Корпоративный дух.** Имеется в виду принцип «в единении — сила», и в то же время это дальнейшее развитие принципа единоначалия, причем подчеркивается необходимость взаимодействия и важность связи для его завершения.

Главный вклад Файоля заключается в основном принципе, что управление не является врожденным талантом, а представляет собой искусство, которому можно научить. Он верил, что управлению можно научиться и что менеджеры могут развиваться посредством тренировки. Это была первая всеобъемлющая теория управления. Он создал систему идей, которая могла быть применена ко всем областям управления. И он был одним из первых теоретиков менеджмента, который выдвинул основные правила для больших организаций.

Интересно сравнить всеобъемлющий подход Файоля с научным подходом Тейлора. Например, исходя из своего принципа единства команды, Файоль критиковал идеи Тейлора о функциональном мастере, согласно которым рабочий должен отвечать более, чем одному контролеру в зависимости от выполняемой им в это время задачи.

Приблизительно в одно время с Тейлором и Файолем немецкий социолог Макс Вебер (1864-1920) формулировал свои идеи об идеальном управленческом подходе для больших организаций. Вебер развил серию рациональных идей о структуре организации, которая получила известность как **бюрократия**. Суть его идей выражена в семи основных характеристиках идеально формализованной организации:

1. Разделение труда, при котором власть и ответственность четко определены для каждого работника и узаконены как официальные обязанности.

2. Должности или позиции, созданные в иерархии власти, действуют в цепи команд или по скалярному принципу.

3. Все члены организации подбираются на основе их технической квалификации посредством формальных экзаменов или путем обучения.

4. Должностные лица назначаются, а не избираются.

5. Административные должностные лица работают за фиксированную плату и являются «курьерными» служащими.

6. Административные должностные лица не являются собственниками компании, где они служат.

7. Администраторы являются субъектом строгих правил, дисциплины, контроля относительно проведения их официальных обязанностей. Эти правила должны быть безличными и применяться во всех случаях.

Высказывая эти характеристики, Вебер хотел прояснить необходимость специализации, иерархии и правил в больших организациях. Его цель состояла в том, чтобы деперсонализировать многие управленческие функции в надежде, что результативное единообразие может способствовать доброжелательному и справедливому отношению ко всем рабочим. Вебер также полагал, что его «рациональная, зависимая и предсказуемая система» обеспечит удовлетворительное исполнение многих однообразных организационных задач, а иерархия, власть и бюрократия лежат в основе всех социальных организаций.

М. Вебера, Э. Дюркгейма и В. Парето считают создателями организационной теории, или подхода к управлению с позиции социальных систем. Французский ученый Э. Дюркгейм, в докторской диссертации которого, опубликованной в 1893 году, и в последующих работах подчеркивалась мысль, что группы посредством установления своих ценностей и норм контролируют поведение людей в любой социальной организации. Итальянец французского происхождения В. Парето, который благодаря своим статьям и книгам, опубликованным между 1896 и 1917 годами, получил право называться основоположником подхода к организации и управлению с позиции «социальных систем».

Парето рассматривал общество как переплетающееся скопление взаимосвязанных единиц или элементов, т. е. как социальную систему со многими подсистемами. Среди ряда выдвинутых им идей заслуживает внимания мысль о том, что социальные системы проявля-

ют тенденцию к поиску равновесия после того, как подвергнутся внешнему или внутреннему воздействию. Его тезис заключался в том, что социальные воззрения или чувства функционируют так, чтобы побудить систему искать равновесия после того, как она подверглась воздействию социальных сил. Он считал, что задачей элиты («правлящего класса») во всяком обществе является обеспечение руководства для сохранения социальной системы.

## 2. Теория «человеческих отношений»

Административный подход сдвинул акцент управленческой мысли от техники производства к организации как целому. Основываясь на классическом подходе, ряд авторов создали «ориентированную на людей» тенденцию. Эти теоретики помогли проложить пути для подхода человеческих отношений и, в конечном счете, для поведенческой школы теории управления, которая была во многих отношениях реакцией на безличный характер классических подходов.

Поведенческий подход основывается на необходимости развивать более реалистическую картину мотивации рабочего и его поведения. В некоторых случаях увеличение в продуктивности, достигнутое на основе применения классических принципов, сопровождалось уменьшением гармонии среди рабочих и конфликтами между рабочими и менеджерами. Если классический подход концентрировал внимание на специфической работе, выполняемой рабочими, то поведенческий подход акцентировал внимание на самих рабочих, делающих эту работу.

### 2.1. Вклад М. П. Фоллетт, Э. Мэйо, О. Шелдона, Ч. Барнарда и Х. Мюнстерберга

Двух ученых — Мери Паркер Фоллетт и Элтона Мэйо можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении. Именно Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Мери Паркер Фоллетт (1868-1933) утверждала, что иерархическое различие между менеджерами и подчиненными было искусственным и что это делает неясным естественное партнерство между трудом и управлением. Например, Фоллетт считала, что управленческое лидерство не должно устанавливаться в соответствии с традиционными линиями власти, а на основе превосходящего зна-

ния и способностей менеджера. Стронница открытой коммуникации между менеджерами и подчиненными, Фоллетт также придерживалась взгляда на лидерство как на групповой процесс и на признание человеческого фактора в организациях.

Оливер Шелдон (1894–1951) делал упор на социальное обязательство бизнеса относиться к рабочим уважительно. Он также настаивал на том, что помимо эффективного производства товаров и услуг бизнес имеет этическую ответственность перед обществом. Согласно Шелдону, управляющие должны относиться к рабочим честно и доброжелательно. Более того, они должны предпринимать усилия по использованию новых технических достижений не только для увеличения производительности и дохода, но и для улучшения общего благополучия. Например, фабрика, которая имеет техническую возможность создать новое средство по контролю за чистотой окружающей среды, должна сделать это для общей пользы вне зависимости от того, может это принести доход или нет.

Честер И. Барнард (1886–1961) поднимал вопрос о том, что потребности и цели организации бизнеса должны быть сбалансированы с потребностями и целями его отдельных членов. Он делал упор на то, что, когда люди формально организуются, чтобы достичь целей, то они могут действовать лучше, чем при индивидуальных действиях. Барнард также признавал важность неформальных подгрупп, которые формируются внутри каждой организации, отмечая, что менеджеры должны принимать в расчет эти группы при принятии решений.

Книга Ч. Барнарда «Функции администратора», написанная им в 1938 году, была той книгой, которая больше всего повлияла на всю сферу управления.

Барнард сам всю свою сознательную жизнь занимался административной деятельностью, и, в частности, был президентом компании «Нью-Джерси Белл Телефон» с 1927 по 1948 гг. Будучи ученым и мыслителем, он находился под значительным влиянием идей Парето, Мэйо и других профессоров Гарвардского университета, где он иногда выступал с лекциями.

Его анализ деятельности управляющего фактически сделан с позиций системного подхода, поскольку для того, чтобы понять и исследовать функции администраторов, Барнард стремился выявить их главные задачи в той системе, в которой они действуют. Он утверждал, что задача администраторов (под которыми он подразумевал всех управленческих работников) заключается в сохранении системы согласованных усилий в формальной организации.

Барнард начинает с того, что устанавливает причины возникновения, а затем характер согласованно действующих систем. Логика его следующая:

1. Физические и биологические ограничения, присущие индивидам, вынуждают их сотрудничать, работать группами.

2. Сотрудничество приводит к возникновению согласованно действующих систем, в которых имеются физические, биологические, личностные и социальные факторы или элементы. Продолжение сотрудничества зависит от результативности (обеспечивает ли оно достижение общей цели) и эффективности (осуществляется ли достижение цели с минимальной неудовлетворенностью и минимальными затратами для сотрудничающих участников?).

3. Всякую согласованно действующую систему можно разделить на две части: на «организацию», которая включает только взаимодействия людей в системе, и на «прочие элементы».

4. Организации в свою очередь могут быть разделены на два рода: на «формальные», т. е. те, которые устанавливают сознательно координируемые социальные взаимодействия, имеющие конкретную и общую цель, и на «неформальные» организации, под которыми подразумеваются социальные взаимодействия, не имеющие общей или сознательно координируемой совместной цели.

5. Формальная организация не может существовать, если нет индивидов, которые: а) в состоянии общаться друг с другом; б) согласны вносить свой вклад в групповое действие и в) имеют сознательную общую цель.

6. Каждая формальная организация должна включать в себя следующие элементы: а) систему функционирования; б) систему результативных и эффективных стимулов, которые будут побуждать людей вносить свой вклад в групповое действие; в) систему власти («авторитета»), которая склоняет членов группы соглашаться с решениями администраторов; г) систему логического принятия решений.

7. Функции администратора в этой формальной организации состоят в следующем: а) поддержание организационной связи посредством организационной структуры, плюс лояльные, ответственные и способные кадры, а также соответствующая административная «неформальная организация»; б) обеспечение деятельности важнейших участков силами индивидов, входящих в организацию; в) формулированное определение цели (т. е. планирование).

8. Административные функции вступают в этот процесс через деятельность администратора организации в целом и по нахождению оптимального равновесия между противоборствующими силами и событиями.

9. Для того, чтобы администратор работал успешно, ему необходимо уметь принимать на себя всю ответственность за свои действия, как удачно выразился Барнард: «Сотрудничество, а не руководство представляет собой творческий процесс; однако умение вести за собой является незаменимым детонатором, приводящим в действие его силы».

Сосредоточение внимания непосредственно на самих рабочих совпало с рождением **промышленной психологии**. Выдающейся фигурой на ранней стадии этого движения был Хьюго Мюнстерберг (1863-1916). Хотя Мюнстерберг умер в начале двадцатого столетия, многие из его идей оказали влияние на работу современных менеджеров, стремящихся учитывать психологические потребности рабочих. В своей книге, озаглавленной «Психология и промышленная эффективность», впервые опубликованной в 1912 г., Мюнстерберг указал, что его цель состоит в том, чтобы узнать:

1) как находить людей, умственные качества которых делают их более подходящими для предстоящей работы;

2) в каких психологических условиях от труда каждого человека можно получить самый большой и наиболее удовлетворительный результат;

3) как предприятие может воздействовать на рабочих, с тем чтобы получить от них как можно большие результаты.

Мюнстерберг, как и Тейлор, стремился к достижению общности интересов между администраторами и рабочими. Он подчеркивал, что его подход предназначен для еще более сильного воздействия на рабочих и благодаря ему он надеется уменьшить их рабочее время, увеличить заработную плату и повысить их уровень жизни. Используя методы экспериментальной психологии, Мюнстерберг нашел то, что он назвал «самым возможным эффектом» для мотивации рабочих. Он предположил, что идеи, происходящие из теории обучения, должны быть применены к обучению рабочих. Предложения Мюнстерберга со временем привели к тестам, направленным на определение склонностей рабочих в различных областях (профорентация).

## 2.2. Внимание на рабочих: Хоторнский эксперимент

Поведенческий подход был в большей степени ориентирован на чувства и помыслы рабочих, чем классические подходы. Однако, учет этих «субъективных» факторов вел к более научному исследованию продуктивности рабочего. Хорошо известный пример — Хоторнские

исследования названы так потому, что они были начаты на заводе «Вестерн Электрик Хоторн» в Цицero, Иллинойс. Эти исследования были начаты с целью проверки эффекта изменений условий труда относительно производительности рабочих. Первоначальные исследования были проведены инженерами компании в сотрудничестве с Национальной Академией наук. Проблемы, сформулированные этим первоначальным исследованием, позднее были изучены группой ученых, возглавляемых Элтоном Мэйо, Ф. Ротлисбергером, С. Гарнером, У. Уорнером, Т. Уайтхедом и В. Диксоном из Гарварда в период с 1924 по 1932 годы.

Первая фаза была определена как «световые эксперименты» (1924-1927). Исследователи разделили рабочих на две группы: контрольную и экспериментальную. Контрольная группа была помещена в постоянно хорошо освещаемом помещении, тогда как экспериментальная группа работала в условиях изменяющегося освещения. Результаты этого эксперимента не были ясно очерчены. Однако, одно заключение, выведенное из результатов исследования, состояло в том, что нет прямых причинно-следственных связей между единичным окружающим фактором (освещение) и производительностью рабочего.

В эксперимент «сборочного испытательного места», второй фазы изучения, было вовлечено шесть квалифицированных работников, работа которых состояла в сборе телефонных реле. Эксперимент проводился в специально оборудованном помещении, в ходе его проведения отмечалось психологическое состояние работниц, измерялось их кровяное давление. Несомненно, что это было научное изучение, выполненное в традициях классического подхода. Однако при этих исследованиях работницы не были подопытными свинками, с ними консультировались о предполагаемых изменениях в ходе эксперимента. И эти изменения не вводились, если женщины отвергали их.

Рабочая мораль оставалась высокой и производительность увеличивалась, потому что рабочие чувствовали, что они были важной частью группового усилия и участвовали в процессе принятия решения. Этот феномен был назван **эффектом Хоторна**: работники трудятся, когда они верят управлению и когда менеджеры уделяют им специальное внимание. Такого рода «специальное» обращение к испытуемым субъектам привело к возникновению управленческого понятия человеческих отношений.

Мэйо также повлиял на замену концепции «рациональный рабочий» концепцией «социальный рабочий». Предполагалось, что рациональный рабочий мотивируется личными экономическими по-

требностями. В противоположность этому Мэйо открыл, что рабочие мотивировались как раз сильнее социальными потребностями (такого рода, как групповое одобрение), удовлетворением выполненной ценной работы и необходимостью решать проблему более, чем управленческой властью.

Самым важным вкладом поведенческого подхода было наше возросшее понимание человеческой мотивации, поведения рабочего в группах, личных отношений в работе, удовлетворения от выполненной работы. Хотя увеличивалось и более углублялось знание о мотивации человека, менеджеры, которые приняли поведенческий подход, добивались нового понимания такого феномена как лидерство и общение.

Некоторые практики, однако, настаивают на том, что поведенческий подход еще не реализован в полном объеме. Со временем модели и подходы, предложенные теоретиками поведенческой школы, кажутся слишком сложными и/или абстрактными для применения на практике. Теоретики этой школы часто сильно отличаются в своих предложениях и рекомендациях. Все же, поведенческий подход сделал возможным развитие научного подхода в стремлении принять во внимание комплексность человеческого поведения.

Менеджеры, которые твердо придерживаются поведенческой школы, знают, что этот подход делает упор на компетенцию в человеческих отношениях, в вопросах лидерства и коммуникации. Но эти предпочтения не должны игнорировать необходимость опыта в других человеческих способностях. Например, менеджер, занятый в производстве, который имеет дело с людьми, но не может планировать эффективную производственную систему, не является полностью эффективным.

### 2.3. Психоаналитическая школа в менеджменте

**Определенный вклад в формирование концепции неформальных организаций внесла психоаналитическая школа в менеджменте, родоначальником которой является Зигмунд Фрейд.** Фрейд, как известно, начал свою деятельность как врач-психопатолог, но затем он свою медицинскую практику обобщил и поднял до уровня общепсихологической теории. Широкому кругу читателей Фрейд больше известен с первой стороны, то есть как психоаналитик, который пытался объяснить поведение человека на основе половых влечений, «либидо». Но он не ограничивался описанием отношений ребенок — мать — отец.

Работы последнего периода его деятельности — «Психология масс и анализ человеческого Я», «Будущее одной иллюзии», «Болезнь цивилизации» и другие — свидетельствуют о его энергичных попытках распространения методов и основных понятий психоанализа на объяснение различных аспектов общественной жизни, в том числе и функционирование организаций.

Психоанализ основывается на признании огромного значения в жизни человека бессознательного, то есть того, что находится за пределами рационального мышления и воли человека. Но психоанализ не считает, что бессознательное полностью неподконтрольно человеку. Он считает, что человек по отношению к бессознательному должен занять активную позицию. Роль психоаналитика состоит в том, чтобы помочь индивиду осмыслить бессознательное, то есть пропустить его через сознание и таким образом избавиться от давления содержания этого бессознательного на психику человека.

Психоаналитическая школа в менеджменте стремится использовать фрейдовскую методологию и понятия для описания эмоциональных отношений в организации. И здесь, как и у Фрейда, центральными понятиями выступают «желания», «высшее выражение», «другой», «либидо-любовь», «отец и дети» и т. д. Представитель психоаналитической теории в менеджменте Ф. Энрикес акцентировал внимание на понятии желание (стремление). Человеческое бытие, по его мнению, — это бытие желания. Однако желание как инстинктивное устремление индивида переводится в социальное измерение через другого, то есть желание соотносится с необходимостью признания «Я» в качестве «Я» другим «Я». Это признание не следует истолковывать в банальном смысле как признание права на то или иное желание, а в смысле социального признания, при котором «Другой» должен признать носителя желаний в качестве субъекта и принять его желание как модель и для своего поведения. Таким образом, через признание «Другого» психоаналитическая теория ставит в причинную зависимость индивидуальную и социальную психологию. «Другой» рассматривается в качестве модели поведения, сотрудника или противника. Между «Я» и «Другими» существует тесная взаимозависимость.

Организация с позиций психоаналитической теории как раз и предстает как совокупность взаимодействий «Я» и «Другого». Эти «Другие», с которыми мы постоянно сталкиваемся в организационных структурах, существуют не формально, а так, как если бы они существовали для нас. А это, с точки зрения психоанализа, означает отношение привязанности. На языке социологии это квалифициру-

ется как отношение идентификации, солидарности или враждебности. Эта привязанность также рассматривается как форма самоутверждения «Я». Чтобы самоутвердиться, необходимо идентифицироваться, то есть заимствовать то, чем располагают другие. Другой нам небезразличен, он не может не провоцировать в нас какие-либо эмоции и чувства. А это, на языке психоанализа, и означает установление «либидо». На основе этого между «Я» и многими «Другими» складывается определенная эмоциональная атмосфера отношений, которая характеризует уже эти отношения не как межиндивидуальные, а как социально-психологические, внутригрупповые. Из этой предпосылки вытекает, что совместный труд сам по себе недостаточен, чтобы создать социальную группу и обусловить ее деятельность. В конституировании социальной группы значительная роль принадлежит эмоциональному фактору. Подчеркивание важной роли эмоционального фактора в формировании межгрупповых отношений и является одной из сильных сторон психоаналитического направления в менеджменте.

На основе этих предпосылок психоаналитики стремятся проанализировать взаимодействие индивидов в организации. По их мнению, в каждой организации имеется либидозная связь — любовь. Любовь — это тот эмоциональный фактор, который позволяет создавать и непрерывно продолжать связи и отношения в социальной группе. Эта любовь связывает индивида одновременно с Отцом и братьями и сестрами. В качестве «Отца» на предприятиях, с точки зрения психоаналитиков, выступает менеджер или работодатель — «шеф», а в качестве братьев и сестер все остальные сотрудники.

«Отец» или шеф в психоаналитической теории всегда выступает как двойственная фигура. С одной стороны он любящее существо, родитель для своих детей. Без него нет детей и их общности, но с другой стороны, «Отец» может отказать детям в своей любви, стать враждебной для них фигурой. Всякое отношение власти в организациях, полагают психоаналитики, и порождено этой двойственностью фигуры отца-шефа. Шеф любящий — поощряющий и направляющий действия персонала и шеф агрессивный — разрушающий, угрожающий, карающий за те или иные проступки. Присутствие фигуры «Отца» в его противоречивых функциях — это одно из главных условий существования организационной общности. Идентификация друг с другом братьев и сестер происходит в той мере, в какой они чувствуют себя любимыми через «Отца» или отвергаемыми «Отцом». Отсюда вытекает мысль о важнейшей роли для организации авторитета.

### 3. Школа науки управления

Управленческая научная школа получила развитие вследствие широкого применения количественного анализа при решении военных и логических проблем. Во время второй мировой войны исследователи искали решения по таким сложным проблемам, как увеличение точности бомбометания и повышение качества поисковых процедур для обнаружения вражеских баз снабжения. Так, англичане должны были разработать способ наиболее эффективного использования ограниченного числа боевых истребителей и средств противовоздушной обороны с тем, чтобы избежать уничтожения во время массированных немецких воздушных ударов. Позднее пришлось искать способ максимизации эффективности военных поставок по обеспечению высадки союзников в Европе. К этим исследованиям привлекались группы экспертов из таких областей как статистика, инженерное дело, экономика, математика и политическая наука. Когда война закончилась, многие исследователи увидели огромный потенциал в применении этого широкого междисциплинарного подхода к изучению индустрии.

Охарактеризуем управленческую научную школу путем описания некоторых направлений, в которых она отличается от классической и поведенческой школ.

**1. Упор на принятие решения.** Научное управление сосредоточило внимание на эффективности производственного процесса. Управленческая школа, однако, рассматривает техническую эффективность лишь как инструмент. Это придает больший вес процессу принятия решения и планированию.

**2. Использование количественных моделей.** Управленческий научный подход делает упор на исследовании математических моделей, прежде всего, в планировании. Ключевое различие между этой школой и другими школами состоит в том, что математические методы применяются здесь в большей степени к самому процессу принятия решения, чем к специфическим техническим проблемам. Количественные методы, сгруппированные под общим названием «исследование операций», были использованы при решении сложных управленческих проблем, включающих войну подлодок и минирование японских портов.

**Исследование операций и модели.** По своей сути, исследование операций — это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов разрабатывает модель ситуации. Модель — это форма представления реальности. Дорожная карта, например, об-

легчает возможность увидеть пространственное соотношение на местности. Так же и модели, разработанные в исследованиях операций, упрощают сложность проблемы, сокращая число переменных, подлежащих рассмотрению, до управляемого количества. После создания модели, переменным задаются количественные значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Таким образом **ключевой характеристикой науки управления** является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями.

**3. Использование компьютеров.** Управленческая научная школа развила высоко абстрактный путь, использующий широкое разнообразие комплексных данных и переменных величин. Во многих случаях это невозможно сделать без помощи компьютера, который, как считают многие, был самым важным фактором в развитии управленческой науки. В самом значении слова, управленческая научная школа взяла суть научного управленческого подхода и приложила его к абстрактному уровню принятия управленческого решения. Хорошие примеры применения компьютера в управленческой науке можно видеть сегодня повсеместно. Возникли информационные технологии управления.

**4. Эволюция эффективности.** Возвращаясь к понятию принятия решения, управленческая наука разработала методы для оценки эффективности моделей в свете таких факторов, как окупаемость вложений, производственный доход и экономия затрат.

Школа науки управления оказала значительное влияние на практику управления. Возможно ее наибольший вклад состоит в развитии моделей для помощи менеджерам в анализе комплексных статистических данных. Компьютеры и количественный анализ сделали возможным оценивать эффект многих переменных величин, характеризующих рабочее место, которые прежде не учитывались.

Вместе с тем, влияние науки управления или количественного подхода было менее значительным, чем влияние поведенческого подхода, отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкиваются с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций.

Кроме того, до 60-х годов лишь у очень немногих руководителей было образование, достаточное для понимания и применения сложных количественных методов. Однако в настоящее время положение быстро меняется, так как все больше школ бизнеса предлагают курсы количественных методов и применение компьютеров.

### 3.1. Процессный подход

Эта концепция, означающая крупный поворот в управленческой мысли, широко применяется и в настоящее время. Процессный подход был впервые предложен приверженцами школы административного управления, которые пытались описать функции менеджера. Однако эти авторы были склонны рассматривать такие функции как независимые друг от друга. Процессный подход, в противоположность этому, рассматривает функции управления как взаимосвязанные.

Управление рассматривается как процесс, потому что работа по достижению целей с помощью других — это не какое-то единовременное действие, а серия непрерывных взаимосвязанных действий. Эти действия, каждое из которых само по себе является процессом, очень важным для успеха организации. Их называют управленческими функциями. Каждая управленческая функция тоже представляет собой процесс, потому что также состоит из серии взаимосвязанных действий. Процесс управления является общей суммой всех функций.

Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».

Другие авторы разработали иные перечни функций. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции:

- планирование;
- организация;
- распорядительство (или командование);
- мотивация;
- руководство;
- координация;
- контроль;
- коммуникация;
- исследование;
- оценка;
- принятие решений
- подбор персонала;
- представительство, переговоры, заключение сделок и т. д.

Фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных же списков.

Два современных подхода к управлению развивались в семидесятые годы. Системный и ситуативный подходы рассматриваются как интегративные перспективы, дополняющие существующие школы управленческой мысли.

### 3.2. Системный подход

Системный подход, применяемый в биологии, психологии, социологии и информационной теории, рассматривает организацию как интегрированную систему. Общая модель открытой системы показана на рис. 2.1.

Первым крупным специалистом в области системного подхода был Честер И. Барнард (1886-1961), который был также тесно связан с поведенческой школой управления. Как уже отмечалось, Барнард хорошо известен с 1938 года после опубликования книги «Функции руководителя», в которой представлен его подход к социологическим концепциям управления и предложен сравнительный анализ организационных структур. Его основная предпосылка состояла в том, что организация — это «система сознательно скоординированных действий, в которой руководитель является самым важным стратегическим фактором».

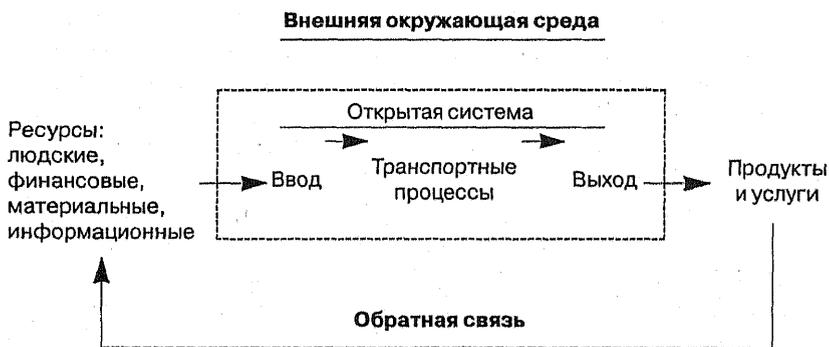


Рис. 2.1. Модель открытой системы

Считается, что у Барнарда был более глубокий подход к изучению управления, чем у Тейлора и Файоля, так как он проводил «анализ типов и качества сил в работе и способа их взаимодействия». В его исследованиях гораздо больше внимания уделялось изучению окружающей среды управления, чем в работах его предшественников или современников. По Барнарду, руководитель может достигнуть превосходных результатов в своей работе, только выполнив три следующих условия:

1. Обеспечив систему коммуникаций.
2. Предприняв усилия, необходимые для действия системы.
3. Сформулировав и определив цели системы.

Барнард считал, что второе из этих условий было, возможно, самым важным, если рабочие не будут побуждены к кооперации, то планы менеджеров потерпят крах.

При современном применении системного подхода менеджеры должны сознавать важность следующих аспектов организации:

**1. Субсистемы** (подсистемы) являются индивидуальными частями, составляющими целую организацию. Каждая подсистема есть часть системы, которая, в свою очередь, может быть подсистемой завода, который может быть подсистемой конгломерата, который, в свою очередь, является подсистемой какой-то отрасли индустрии. В конце концов индустрия есть подсистема всей экономики.

**2. Синергия** означает концепцию, что целое является большим, чем сумма его частей. Это означает, что целая организация не может быть определена простым перечислением ее различных отделов. Синергия делает упор на взаимозависимость среди всех частей организации. В смысле бизнеса это означает, что отдельные подразделения внутри организации являются более продуктивными, когда они кооперируются и взаимодействуют, чем, когда они действуют независимо.

**3. Открытая система** — это система, в которой элементы ее взаимодействуют с окружающим миром; закрытая система — это система, в которой такого взаимодействия нет. Фактически все организации в той или иной степени взаимодействуют с их окружением и задача состоит в том, чтобы определить оптимальную степень активности.

**4. Границы** являются точками, в которых организация встречается с внешним окружением. В закрытой системе, такой, как частный обслуживающий бизнес, обеспечивающий питание в одной компании, границы довольно четко определены. Интересы этого бизнеса не выходят за рамки точно регулируемого числа потребителей. Для угольной компании, однако, граница между самой фирмой и внешним окружением постоянно изменяется. Угольная компания постоянно ищет ресурсы во внешнем окружении.

**5. Поток** есть движение материалов и человеческой энергии в системе. Информация входит в систему как ввод (сырье), трансформируется внутри системы (рафинируется) и оставляет систему как выход (товары и услуги). Таким образом, железная руда входит в сталелитейный завод, трансформируется в литой металл и выходит как сталь.

**6. Обратная связь** есть процесс получения информации о различных системах для того, чтобы определить их состояние и вносить коррективы, если необходимо.

### 3.3. Ситуационный подход

Ситуационный подход развился в результате попыток применения концепций важнейших школ управленческой мысли в реальных жизненных ситуациях. Он состоит в том, что нет какого-то универсального подхода и что различные проблемы и ситуации требуют разных подходов. Прошлый опыт менеджеров и опыт других фирм также внимательно рассматривается в «ситуационном управлении».

Согласно ситуационной теории, менеджерам необходимо определить подход, который будет лучше всего служить им в данной ситуации и поможет достигнуть их управленческих целей. Например, столкнувшись с задачей увеличения выпуска продукции обувной фабрики, менеджеры, которые привержены случайному подходу, анализируют как научное управление, так и поведенческие подходы. Затем они задаются вопросом: «Какие методы будут здесь наиболее эффективны?»

Следующее, что они могут сделать — изучить время операций на производственной обувной линии в классическом стиле Тейлора или Гилбреттов, подбирая техническое решение проблемы путем разделения труда. Но что, если необходимость в увеличении производства является временной? В этом случае менеджеры могут подыскивать административное решение путем организации сверхурочных работ. Сверхурочные работы могут и не понадобиться, если они разрабатывают инициативный премиальный план. Таким образом, этот подход является случайным, зависящим от специфических факторов рассматриваемой проблемы.

На примере обувной фабрики показано, что ситуационный подход предполагает использование такого метода, который лучше всего отвечает потребностям возникшей ситуации. Ситуационный подход также фокусирует внимание менеджеров на отношениях между внутренней и внешней средой организации.

**Внешняя среда** состоит из социальных, политических и экономических факторов, которые могут влиять на организацию.

**Внутренняя среда** является средой внутри организации.

Согласно ситуационному подходу, менеджеры должны знать о взаимодействии между этими двумя средами. Завод, производящий автомобили, имеет внутреннюю среду, состоящую из всех подразделений, вовлеченных в сборку автомобилей. Но менеджер может быть также связан с внешней средой, которая влияет на производство автомобилей. Например, потребность общества в охране окружающей среды потребовала изобретения безопасных и эффективных топливных выхлопных систем. Внешняя среда, конечно, не ограничивается

«окружающими представлениями»? Она включает все факторы (исключая вовлеченные во внутреннюю деятельность компании), которые могут воздействовать на фирму, в том числе многообразные правительственные воздействия.

Менеджеры, которые используют ситуационный подход, должны знать об ограничивающих или сдерживающих факторах, которые существуют внутри их собственных организаций. Ситуационный подход признает три основных ограничения: технологическое, человеческое и ограничение в постановке задачи.

**Технологические ограничения** определяются типом и гибкостью организационных средств производства товаров или услуг. Различные типы организаций требуют различных видов технологических ресурсов. Машины и оборудование в производстве стали, например, обходятся очень дорого. Из-за столь огромных капитальных расходов таким компаниям трудно быстро изменить технологию, чтобы приступить к удовлетворению новых потребностей.

Технология во многом определяет и степень взаимозависимости среди различных сегментов организации. Чем выше степень взаимозависимости, тем больше требуется координации и, следовательно, больше управленческого искусства.

**Ограничения в постановке задачи** возникают из фактического характера работ, выполняемых рабочими. Некоторые работники могут работать в методической манере с небольшой вариацией в своих действиях, как в случае сборочного конвейера. Другие могут быть вовлечены в более комплексные и менее регламентированные работы, такие, как выполнение проверки телеаппаратуры, где рабочие должны устранять самые различные дефекты в изделиях.

**Человеческие ограничения** отражают уровни компетенции людей, работающих в организации. Один из случайных факторов здесь состоит в определении мотивации групп рабочих. Интересуются ли они заработной платой и гарантией работы? Или работники больше заинтересованы в продвижении, личном развитии и в отношении к их личности?

Системный подход придает особое значение объединению связей между различными организациями. Заостряя свое внимание на характере этих связей, ситуационный подход актуализировал эту проблему. В результате ситуационный подход сегодня является передовым подходом в управленческой мысли. Однако и этот подход подвергается критике. Некоторые считают, что у него недостаточное теоретическое обоснование, которое проявляется в отсутствии базы для

познания, недостаточной прогностической способности и инициативности. С другой стороны, его защитники утверждают, что одним из наиболее полезных ответов на вопросы «Как мы будем делать это?» и «Что мы будем делать дальше?» является: «Это все зависит от...». В ситуационном подходе каждая ситуация рассматривается так, чтобы определить ее уникальные свойства перед тем, как принять управленческое решение. Это заметно контрастирует с ранними подходами, которые имели тенденцию к универсальным принципам, которые часто были неприменимы к специфическим ситуациям. Прежде чем применить какой-либо подход, современные менеджеры должны проанализировать ситуацию, а затем, посмотрев все разнообразные школы управленческой мысли, определить, какая комбинация управленческих методов окажется наиболее подходящей.

# МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА: ЗАКОНЫ, ПРИНЦИПЫ И ФУНКЦИИ УПРАВЛЕНИЯ

---

1. Закономерности управленческой деятельности
  2. Принципы управления производством
  3. Системный подход в управлении
  4. Функции управления
- 

## 1. Закономерности управленческой деятельности

Законы развития производства объективны и не зависят от воли и сознания людей. Их действие проявляется только в деятельности человека и, следовательно, зависит от того, насколько полно учтены требования объективных законов. В этом суть проблемы сознательного использования человеком объективных законов развития.

Использование законов представляет собой такую организацию деятельности человека, при которой действие закона помогает ему наиболее эффективно достигать поставленных целей. Это не отрицает сущности и объективного характера закона, но отражает его проявление в деятельности человека в социально-экономической системе.

Управление выступает как основное средство использования экономических законов в процессе совместной трудовой деятельности людей. Оно вызвано не только организационными потребностями совместного труда, но и необходимостью учета экономических законов, проявляющихся в определении цели, в поиске путей ее реализации и в оценке результатов ее достижения.

Однако управление является специфическим видом трудовой деятельности человека, выделившимся в процессе разделения труда. А потому помимо общих законов и закономерностей социально-экономической системы, управление подчиняется также своим собственным специфическим законам и закономерностям.

Категории «закон» и «закономерность» относятся к одной группе. Как и законы, закономерности устанавливают общие, существенные и необходимые связи между изучаемыми явлениями. Различия, встречающиеся в использовании категорий «закон» и «закономерность» объясняются, главным образом, характером и уровнем развития науки.

В теории управления закономерность рассматривают как первоначальную формулировку закона в начале его теоретического осмысления и исследования.

Выявление и строгая формулировка объективных закономерностей в теории управления возможны и необходимы. Это определяется как особенностями развития самой теории управления от простого описания явления к их объяснению и предвидению, так и практикой управления.

Закономерности управления составляют центральное звено отечественной теории управления. В отличие от эмпирического подхода, научный подход к управлению основан на тщательном учете требований объективных закономерностей и тенденций развития управления. Познание закономерностей управления на основе теоретического анализа и практического опыта позволяет:

1. Проводить глубокий научный анализ системы управления, объективно оценивать ее состояния. Тем самым, закономерности управления предоставляют возможность не только текущего, но и перспективного совершенствования системы управления, а не просто устранения существующих сегодня недостатков.
2. В полной мере учесть фактор времени при совершенствовании управления и уровень развития управляемой системы.
3. В должной мере учесть субъективные факторы управления, отграничить их от объективных факторов и установить наиболее рациональное соотношение науки и искусства управления. Преувеличение роли личных качеств руководителя при решении проблем совершенствования управления столь же вредно, как и их недооценка.
4. Осуществить системный подход к управлению и его комплексному совершенствованию. Без знаний объективных закономерностей управления такой подход реализовать невозможно.

**Первая закономерность: единство системы управления производством.**

Единство системы управления означает устойчивость внутренних связей системы при изменении состояния внешней среды.

Единство социально-экономической системы — одна из важнейших ее характеристик. Оно отражает такие связи между элементами системы, которые сохраняют ее целостность в течение длительных пе-

риодов изменения состояния социально-экономической системы. Иными словами, это достаточная устойчивость внутренних связей системы при изменении состояния внешней среды.

В реальной практике наибольшее значение имеют следующие формы проявления этой закономерности:

единство принципов управления для всех звеньев и ступеней системы управления.

единство организационных форм системы управления, проявляющееся в необходимой унифицированности (типизации) ее структурных характеристик, функционального разделения управленческого труда и т. д. Иными словами, — это согласованность организационных форм систем управления по различным ее ступеням и звеньям.

единство основных функций управления, заключающееся в полноте функционального содержания управленческой деятельности, тесной связи функций планирования и организации, планирования и контроля.

единство методов управления, используемых для решения различных проблем развития производства, проявляющееся во взаимной согласованности применяемых экономических, организационных, социально-психологических методов управления.

единство процесса управления, проявляющееся в его непрерывности и ритмичности, согласованности всех его операций, стадий, этапов.

единство системы управления, проявляющееся в единых требованиях к руководителям и другим работникам аппарата управления.

Единство системы управления производством устанавливается не автоматически и проявляется не только при формировании системы управления. Оно сознательно формируется, поддерживается и укрепляется. Нарушение единства системы управления может проявиться либо в фактической потере объективно необходимой самостоятельности и определенной обособленности какого-либо производственного звена народного хозяйства или, наоборот, в излишнем его обособлении, ведущем к противопоставлению целого и части (что, в частности, имело место в СССР при введении Совнархозов).

Поддержание единства системы управления имеет большое значение для совершенствования управления.

**Вторая закономерность: пропорциональность производства и управления.**

Одной из важнейших задач управления является непрерывное сопряжение отдельных частей системы и ее подсистем. Пропорциональность необходима не только во всем народном хозяйстве, но и в основной ячейке производства на предприятии и в объединении

как определенная соотносительность развития основного и вспомогательного производства, как одно из условий высокой производительности труда. Пропорциональность измеряется также и тем, насколько полно и четко будет обслужено новое производство, чтобы оно могло с наименьшими затратами дать необходимую обществу продукцию.

Пропорциональность основного и вспомогательного производства обусловлена и их техническим уровнем. Так, например, недостаточная механизация вспомогательного производства удорожает продукцию, препятствует сокращению затрат на обслуживание основного производства.

Пропорциональность важна и внутри основного производства, между его цехами и участками. Для нормальной работы предприятия как системы необходима четкая соотносительность мощности цехов. Например, мощности заготовительных цехов должны быть несколько выше мощности обрабатывающих цехов, которые, в свою очередь, должны превышать мощности сборочных цехов. Нарушение этого требования приводит к появлению диспропорций мощности цехов и к нарушению ритма всего производства.

Если неверно организовано производство и система управления, процесс управления сводится к ликвидации имеющихся диспропорций, которые, однако, через некоторое время возникают вновь либо в одном, либо в другом месте. Это приводит к росту управленческого аппарата, занятого, главным образом, оперативным управлением, регулированием производства в ущерб разработке перспективных вопросов.

Пропорциональность относится не только к организации производства, но и к организации труда. Разделение труда и его интеграция в основе своей должны иметь известную пропорциональность, обусловленную спецификой производства, особенностями оборудования и организации труда. Эта пропорциональность должна быть между профессиями, квалификациями работников внутри отдельных профессиональных групп и т. д.

Пропорциональность как закономерность управления относится не только к управлению, но и к управляющей системе. Ее следует учитывать и при формировании, и при совершенствовании управляющей системы. От того, насколько рационально будут организованы службы управления, во многом зависит оперативность и эффективность управления. Каждая из служб по своему объему и техническому вооружению должна быть способна оперативно решать свои функциональные задачи, с тем, чтобы управляющая система в целом могла четко организовать работу управляемой системы. Отсюда можно сделать вывод, что пропорциональность должна быть положена в осно-

ву функционирования всего хозяйственного организма как системы в виде рациональной соотносительности внутри управляемой и управляющей систем, а также между ними, с тем, чтобы обеспечить их наиболее эффективную работу.

**Третья закономерность: централизация и децентрализация управления.**

Оптимальное сочетание централизации и децентрализации управления означает необходимость распределения задач, функций и полномочий (прав и ответственности по уровням иерархии управления).

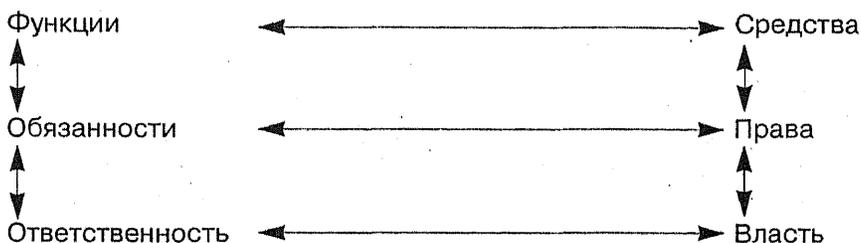


Рис. 3.1

При этом следует помнить, что сумма прав в управлении — величина достаточно постоянная: сколько прибавилось полномочий на местах, столько убавилось их у центра. Проще говоря, в борьбе за власть выигрыш одного всегда означает проигрыш другого.

Централизованное управление представляет собой такое построение системы управления и такую организацию ее функционирования, при которых существует непрерывная, постоянно действующая и достаточно устойчивая подчиненность каждого звена системы субъекту управления. Оно выражается в требовании обязательной согласованности управленческих решений, содержание которых определяется едиными целями развития системы.

Централизованное управление не означает предельно жесткой регламентации деятельности каждого из элементов системы. Полная централизация управления в социально-экономической системе в принципе невозможна. Определенная самостоятельность составляющих ее элементов обуславливается различными условиями их функционирования, всю совокупность которых невозможно в достаточной степени учесть централизованно.

В системе управления каждое звено имеет свои условия функционирования, свои, в чем-то специфические интересы. Учитывать их в управлении можно лишь посредством предоставления права са-

мостоятельного решения тех или иных проблем, т. е. некоторой децентрализации управления.

Чем выше концентрация и масштабы производства, тем сложнее и важнее становится координация деятельности крупных производственных комплексов. В этих условиях малейшие диспропорции могут привести к серьезным потерям, к нарушению нормального хода процесса производства, и необходимая координация может быть обеспечена только высокоцентрализованной управляющей системой. С другой стороны, рост масштабов производства, углубление его специализации в условиях высокоцентрализованного управления ведет к перегрузке служб субъекта управления и требует делегирования его полномочий нижестоящим уровням, т. е. снижения уровня централизации.

Уровень централизации управления меняется в процессе развития производства, и это изменение объективно обнаруживает тенденцию — закономерность управления. Согласно этой закономерности нельзя считать вообще плохим или хорошим как высокоцентрализованное, так и децентрализованное управление. Для каждого этапа развития производства должен быть свой, оптимальный уровень централизации.

Главное содержание закономерности изменения уровня централизации управления находит свое отражение в порядке распределения актов управления по иерархии системы управления и в изменении вариантов этого распределения по мере развития производства, его качественного изменения. В формальном отношении это прежде всего распределение полномочий по вертикали системы управления и делегирование полномочий в процессе управления.

В управлении важно, на каком уровне иерархии принимается решение, для какого уровня оно предназначено, как далеки между собой уровни принятия и непосредственной реализации решений. Чем выше уровень, на котором принимается решение, и ниже ступень, для которой оно предназначено, тем выше уровень централизации производства.

**Четвертая закономерность: соотносительность и адекватность управляющей и управляемой систем.**

Под соотносительностью следует понимать соответствие управляющей системы управляемой. Изменение соотносительности субъекта и объекта управления происходит под воздействием различных факторов. Важнейшими из них являются организационные и экономические. Они проявляются в увеличении стоимости управления. Эта тенденция имеет объективную основу. Она отражает объективные тенденции процессов повышения технического уровня управления на ба-

зе использования дорогостоящей электронно-вычислительной техники и других технических средств управления. Стоимость управления повышается также за счет новых требований, предъявляемых к нему современным производством. Требования эти определяются организационными и социальными условиями. Если сравнительно недавно управление могло осуществляться кадрами с высшим общетехническим образованием, то сегодня для управления необходимы кадры со специальной подготовкой. Управление стало профессией, и этой профессии необходимо обучать. Это, естественно, требует дополнительных затрат на управление.

Рост стоимости управления обусловлен и существенно новыми задачами, стоящими перед аппаратом управления. Их решение требует подчас расширения состава специалистов, используемых в управлении. Например, на многих предприятиях работают специалисты по организации управления, социологи и психологи, программисты и электронщики. Постановка и решение новых задач управления требуют значительных расходов.

Но темпы увеличения стоимости управления не должны быть чрезмерными. В процессе успешного решения задач качественной перестройки управления на новой технической основе соотношение стоимости управления и экономической емкости производства в целом должно стабилизироваться.

В практике управления нередки случаи, когда вложения в совершенствование управления неоправданно велики, не соответствуют реальным потребностям производства, отражающим уровень его развития. Случается и обратное, когда на передовых предприятиях вложения в совершенствование управления явно недостаточные.

Таким образом, закономерность соотносительности управляющей и управляемой систем можно сформулировать следующим образом: изменение соотносительности управляющей и управляемой систем является закономерным процессом развития производства и определяется растущим уровнем его организационного, научно-технического и социально-психологического развития.

## **2. Принципы управления производством**

В методологии управления решающее значение приобретает одна из важных категорий отечественной теории управления, синтезирующая в себе объективность экономических законов и зако-

номерностей управления и характерные черты реальной практики общественного производства. Это — принципы управления общественным производством.

**Под принципами управления следует понимать руководящие правила, основные положения и нормы поведения, которыми руководствуются органы управления в силу социально-экономических условий, сложившихся в обществе. Иными словами — это правила реализации закономерностей управления, которыми руководствуются управленцы в практической деятельности по руководству организациями и предприятиями.**

Принципы управления определяют требования к системе, структуре, организации и процессу управления. В принципах управления производством находят свое выражение основные требования, предъявляемые к построению органов управления и методами осуществления функций управления.

Таким образом, принципы управления представляют собой результат обобщения людьми объективно действующих законов и закономерностей, присущих им общим черт, характерных фактов и признаков, которые становятся общим началом их деятельности. На практике одна закономерность может быть реализована на основе двух, трех и большего числа принципов. Или, наоборот, несколько закономерностей могут быть реализованы на основе единственного принципа.

В отечественной теории управления основные принципы управления были сформулированы еще В. И. Лениным, и многие из них не потеряли значения в наши дни. К таким принципам относятся:

#### **I. Принцип демократического централизма**

В его основу положено сочетание централизованного руководства хозяйством и самостоятельности его отдельных элементов. Необходимость и возможность централизма обусловленная уровнем развития производительных сил и степенью обобществления производства, различной в каждой хозяйственной системе. Необходимость централизма определяется необходимостью соподчиненных мер воздействия для достижения целей каждой хозяйственной системы. Ибо излишний демократизм в хозяйственной деятельности ведет к потере общей цели и разбалансировке хозяйствующих элементов. Даже страны с низкой степенью обобществления производства применяют методы государственного воздействия на экономику, определяя этим меру централизации управления производством.

За рубежом этот принцип реализуется через государственное регулирование экономики. Степень централизации руководства экономикой, например, выражается в его функциях, от набора и содер-

жания которых зависит и число Министерств. Так, в США — 12 министерств, в Швеции — 6, в Японии есть министерство внешней торговли и промышленности (МВТП). В его функции входит определение особо приоритетных отраслей и оказание им помощи в осуществлении НИР и ОКР.

## **II. Принцип единства политического и хозяйственного руководства**

Определяет соподчиненность целей общества, реализуемых определенными политическими системами и целей хозяйствующих субъектов, функционирующих в рамках этих политических систем.

За рубежом, например в Англии, существует однопартийная власть, но ее взаимосвязь осуществляется с индустрией и другими сферами жизни через налоговую политику, отвечающую интересам правящей однопартийной администрации. Эта налоговая политика утверждается многопартийным парламентом, а потому отражает интересы большинства членов общества.

По мысли Ленина, принцип единства политического и хозяйственного руководства означал, что хозяйственное и партийное руководство работают автономно, каждое по своим функциям, но взаимосвязано. Искажения здесь начались еще при Ленине, когда члены победившей партии стали некомпетентно вмешиваться в хозяйственные вопросы.

## **III. Принцип планового ведения хозяйства.**

Означает установление на длительный период направления, темпов и пропорций развития производства.

Принцип плановости. В. И. Ленин понимал планомерность как постоянно поддерживаемую пропорциональность. На деле планирование превратилось у нас в распределение, в контроль и диктат по каждому, даже вовсе не существенному вопросу, к воспроизводству недостатков, стимулированию обманов и приписок. Как это получилось, например, с планированием валовых показателей в качестве измерителей роста (Дм.Валовой). Основоположником социалистического планирования является С.Г. Струмилин, работавший в первой «команде» Госплана СССР под руководством Г. М. Кржижановского.

Планирование хозяйственной деятельности осуществляется и за рубежом. О сути его хорошо сказал Ли Якокка в своей книге «Карьера менеджера»: «Государственное планирование отнюдь не должно означать социализм. Оно означает лишь наличие продуманной стратегии, сформулированных целей. Оно означает согласование всех аспектов экономической политики вместо разрозненного их выдвигания по частям. Мы у себя в корпорации «Крайслер» ведем большую плановую работу. И так же действует любая преуспевающая корпорация».

#### IV. Принцип материального и морального стимулирования.

Поскольку удовлетворение потребностей каждого человека и коллектива соответствует количеству и качеству затраченного труда, в управлении широко используют материальное и моральное стимулирование для повышения эффективности производства.

Кроме налоговой политики рычагами государственной администрации являются: законодательство, индикативное планирование, таможенная система, амортизационная политика, государственные кредиты, страховые и прочие резервы. При этом целями государственного регулирования являются: приоритеты развития общества; научно-технический прогресс; социальное единство общества; инфраструктура — информационные сети, телекоммуникация, транспорт, энергетика; экология; военные программы.

Материальное стимулирование работников и экономическое стимулирование деятельности коллективов является мощным рычагом в управлении. Однако не менее важно для каждого человека моральное стимулирование как средство одобрения коллектива, ощущения собственного достоинства и утверждения в нем.

В. И. Ленин писал: «Социализм надо строить не только на энтузиазме, ... а при помощи энтузиазма». У нас сначала упор делался на моральные стимулы. Позже — особым стимулом к труду стал страх наказания. Сейчас другой крен — акцент на материальные стимулы. О моральных почти не вспоминают. А необходимо сочетание того и другого. Вообще «всякая крайность — есть признак ограниченности». В области, например, морального стимулирования и оплаты труда имеется значительный приоритет в зарубежных фирмах в исследованиях зарубежных ученых-управленцев.

Так, в США в 1900 г. в фирме Б. Ф. Гудрича было впервые создано «бюро найма». Фирма по производству кассовых аппаратов «Нэшнл Кэш реджистер» в 1902 г. организовала отдел труда, фирма «Плимpton пресс», являвшаяся одним из клиентов Тейлора, учредила «отдел кадров» в 1910 г.

Даже Г. Форд, который слыл среди предпринимателей деспотом, был озабочен текучестью рабочей силы и создал в 1914 г. отдел кадров, именованный «психологический отдел».

В настоящее время в зарубежных фирмах создаются отделы работы с персоналом, укомплектованные психологами, социологами, которые постоянно следят за моральным климатом в коллективах (фирма «Магма», например).

В фирме «Дженерал моторс» категорически запрещается повышать голос и выговаривать персоналу в первой половине рабочего дня.

В инструкции японскому мастеру от него требуется, чтобы он каждый рабочий день дважды поговорил с каждым рабочим на темы, не относящиеся к работе.

В области материального стимулирования также имеются интересные решения. Так, в автоиндустрии США, в частности, в фирме «Крайслер» Ли Якокка описывает следующее: «По моему убеждению, затрачиваемые время и энергия рабочих людей должны хорошо оплачиваться. Я конечно, не социалист, но я сторонник разделения богатства, участия рабочих в прибылях, если компания таковые получает.

Еще в 1914 году Генри Форд I решил платить своим рабочим 5 долл. в день и тем самым способствовал созданию среднего класса. Ему пришла в голову хорошая идея, ибо, если рабочие не станут хорошо зарабатывать, мы накличем беду на средний класс. Цементирующим элементом всей нашей демократии «теперь служит рабочий, зарабатывающий 15 долларов в час. Это именно тот человек, который покупает дом, автомобиль, холодильник. Именно он воплощает собой горячее, приводящее в движение мотор экономики... Именно средний класс придает стабильность обществу и обеспечивает динамичное развитие хозяйства страны».

В корпорациях «Крайслер» и «Форд мотор» имеют место: надбавки к заработной плате в связи с увеличением стоимости жизни; пожизненные пособия по болезни.

В 1946 г. президент «Дженерал моторс» Чарли Уилсон впервые предложил ввести надбавки к заработной плате в связи с увеличением стоимости жизни, чтобы компенсировать влияние временной инфляции, возникшей в результате отмены правительственного контроля за ценами. В коллективный договор 1948 г. «Дженерал моторс» включила положение о надбавках на случай подорожания жизни в статью, которая предусматривала скользящую шкалу надбавок, базирующуюся на динамике индекса потребительских цен.

Корпорации «Крайслер», «Форд» и «Дженерал моторс» выплачивают теперь в год 3 млн. долларов только в виде страхования по всем болезням, включая стоматологические + по счетам за лекарства. «Крайслер — 600 млн. долларов, (т. е. 600 долл. на каждую машину). Компания платит за все, что только можно себе вообразить: за лечение у дерматологов, психиатра, ортопеда и даже за очки. Практикуются небольшие вычеты за лекарства, когда первые 3 доллара от их цены оплачивает сам работник.

#### **V. Принцип научности управления.**

Соблюдение принципа научности управления заключается в построении всей системы управления производством на новейших данных науки управления. Научное управление несовместимо с субъек-

тивизмом. Каждый руководитель должен изучать и правильно применять на практике закономерности и объективные тенденции развития общества, принимать решения с учетом объективно сложившейся обстановки и результатов прогноза на будущее. Научность управления предполагает также широкое применение математических методов, особенно при решении производственных задач, критическую оценку эффективности принимаемых решений, применение современных средств оргтехники и оргсвязи.

При проведении в жизнь принципа научности управления важно бороться с шаблоном, осуществлять индивидуальный подход к каждому объекту управления.

«Стрела, лишенная силы, не пробьет даже тонкий шелк».

В октябре 1989 г. на «Круглом столе с американскими бизнесменами и учеными», проходившем в МИУ, один из бизнесменов спросил у аудитории: «Что получится, если Вы поручите инженеру создать машину, игнорируя закон трения? Она скоро раскалится. Я считаю, что нельзя игнорировать проблемы трения. А почему можно игнорировать законы управления?».

Действительно, нельзя игнорировать законы управления, экономические законы... Но объявив о научности управления, мы сразу же и зачеркнули его необходимость, проигнорировав роль компетентности в деятельности руководителей, роль важнейших экономических законов и законов управления.

За рубежом подготовке менеджеров придается большое значение. Вот один из афоризмов, украшающих стены одной из зарубежных школ менеджеров: «Менеджер! Если ты не часть решения, то ты — часть проблемы!»

Мы, например, не хотели понимать, что стоимость производства подразделяется не только на капитал и труд, но и на стоимость производства и обмена. Тот же американский бизнесмен отмечал на «круглом столе», что «чем больше будут ненавидеть посредников и спекулянтов, тем беднее будет страна. Технология никогда не будет производительной, пока не будет обмена. Там, где стоимость обмена высока, там народ беден».

## **VI. Принцип ответственности.**

Использование принципа ответственности означает: создание четкой организационной структуры; тщательную разработку положений для них о подразделениях организационной структуры, положений о правах и обязанностях руководителей, должностных инструкций для исполнителей; установление точно определенной материальной ответственности хозяйственных подразделений за упущения в работе; разработку положений о премиро-

вании и депремировании работников; четкое оформление приказов и распоряжений и проведение других организационных мероприятий.

К сожалению, у нас у руководства нередко стояли люди и необразованные, и безответственные. Это и ныне является нашей бедой. А сам механизм реализации ответственности также не создан (например, ответственность за упущенную выгоду).

На Западе все больше признание получает так называемая социальная ответственность, рассматриваемая как нравственность предпринимательства, выпуск продукции с экономической ответственностью и безопасных для жизни и здоровья людей, для их нравственности.

### **VII. Принцип правильного подбора и расстановки кадров.**

Данный принцип означает, что подбор и расстановка кадров должны производиться так, чтобы каждый на вверенном ему участке мог наиболее эффективно выполнять порученную работу.

### **VIII. Принцип экономичности и эффективности.**

В производстве необходимо добиваться не только эффективного сочетания людских и материальных ресурсов, но и наибольшей экономии сил и наиболее производительного применения труда. Общество заинтересовано в сокращении издержек общественного производства в целях увеличения объемов инвестиционных ресурсов и накоплению, расходуемых для блага народа. Этот принцип управления предполагает наиболее эффективное решение производственных задач.

Об эффективности управления, имевшей место в нашей стране, можно судить даже по такому примеру.

За 10 лет, с 1972 по 1988 годы, на московском заводе «Красный пролетарий» — флагмане отечественного станкостроения — численность административно-управленческого персонала возросла на 11% при росте численности промышленно-производственного персонала — на 1,6%. За этот же период стоимость вычислительной техники утроилась.

### **IX. Принцип оптимального сочетания отраслевого и территориального управления.**

Реализация этого принципа должна способствовать специализации и комплексному развитию хозяйства регионов.

### **X. Принцип преемственности хозяйственных решений.**

В основе этого принципа лежит единство экономических явлений и процессов как последовательности количественных и качественных изменений, осуществляемых во времени и в пространстве. Этот принцип находит многообразные формы проявления. Преемст-

венность хозяйственных решений необходима при разработке и особенно реализации плана, с тем, чтобы информация сохраняла сопоставимость. Преемственность необходима при организационных решениях, оптимальность которых предполагает анализ прошлого, максимальное сохранение положительного опыта. Она необходима и в кадровой политике, предполагающей сочетание кадров, имеющих знания, опыт, навыки принятия управленческих решений, накопленный багаж определенных ситуаций, и молодых работников, не имеющих еще багажа знаний и жизненного опыта, но обладающих быстротой реакции, свежестью восприятий, отсутствием традиционных представлений, создающих подчас консерватизм мышления.

Важнейшими принципами управления, конечно, не исчерпывается вся сумма принципов, на которых основывается управление производством. В управлении социально-экономическими системами успешно используют также ряд принципов, сформулированных в кибернетике для изучаемых в ней кибернетических систем.

Важнейший из них — принцип системности, о котором подробно речь пойдет при раскрытии следующего вопроса.

### **3. Системный подход в управлении**

В мире все системно. Рассматривается ли машина, живой организм, общество или какая-нибудь его часть — все они представляют собой системы. «Вся доступная нам природа, — писал Ф. Энгельс, — образует некую систему, некую совокупную связь тел, причем мы понимаем здесь под словом тело все материальные реальности, начиная от звезды и кончая атомом...» (Маркс К., Энгельс Ф. Соч. 2-е изд. — Т. 20. — С. 392).

Системы имеют самые разнообразные формы. При всем многообразии все системы можно условно разделить на три вида:

технологические

биологические

социальные (в т. ч. социально-экономические)

В российской науке управления под системой понимается совокупность взаимодействующих элементов, составляющих целостное образование, имеющее новые свойства по отношению к ее элементам.

Несмотря на общность систем всех видов, они имеют специфические черты и закономерности. Особенно большие отличия свойственны системам социально-экономическим, к которым относятся производственно-хозяйственные комплексы, предприятия, объеди-

нения, отрасли, регионы и народное хозяйство в целом. Это определяется тем, что их неотъемлемым элементом является человек. Человек активно участвует в формировании этих систем, их функционировании и развитии.

Главным свойством социально-экономических систем является то, что в их основе лежат интересы людей, поскольку главным их компонентом является человек. Совокупность общественных, коллективных и личных интересов людей (политических, экономических и социальных) влияет на состояние системы и процесс ее развития.

Народное хозяйство, отрасли, регионы, производственные объединения, предприятия и организации являются сложными, большими и динамично развивающимися социально-экономическими системами.

Так, предприятие (или организация) является системой, целостным образованием, особым объединением ее частей. Именно это объединение приводит к появлению нового качества, необходимого для достижения целей, ради которых создается предприятие как система.

Согласованное взаимодействие (соотносительность) отдельных частей системы, сформированных сообразно цели, периодически нарушается. Это происходит в процессе развития производства тогда, когда формируют новые цели, а система остается неизменной. В этом случае мощности отдельных цехов или участков становятся узким местом или же излишними. Этот же процесс может происходить и в результате революционных преобразований технической базы производства в ходе его реконструкции, когда планируется использование передовой техники, но она внедряется несистемно.

Предприятие (организация) является большой и сложной системой. В ее составе имеются **подсистемы** — элементы с явно выраженными локальными свойствами. Связь между ними осуществляется не только непосредственно, но и опосредованно. Для системы характерна четко выраженная иерархия при наличии глобальной цели и критерия оптимальности.

Социально-экономические системы особо устойчивы, но обладают при этом большой подвижностью — динамизмом. Он обусловлен тесной взаимосвязью всех элементов и подсистем, непрерывностью изменения состояния в процессе производства, изменчивостью структуры, изменением и развитием элементов и самой системы.

Предприятие (организация) является также вероятностной системой. Это связано с отсутствием однозначных причинно-обусловленных связей между элементами, в результате чего возникает нео-

пределенность поведения как системы в целом, так и ее составных частей. Есть много причин, определяющих вероятностный характер поведения социально-экономических систем, но в значительной степени он определяется наличием человеческого фактора, непредсказуемого в данной конкретной ситуации.

Как уже отмечалось, любая система является совокупностью элементов. Но если учесть сложность систем и их размеры, то следует иметь в виду, что объективно необходима их различная декомпозиция по определенным признакам, в результате которой появляются подсистемы.

Следовательно, подсистемой является выделенная по какому-либо признаку часть системы, имеющая характерные особенности. Она взаимосвязана с другими частями системы и ее, в свою очередь, можно рассматривать как самостоятельную систему.

Существуют различные методы декомпозиции сложных систем, зависящие от критерия декомпозиции. Общими критериями для выделения подсистем (частей) в социальных системах являются следующие:

подсистемы должны быть такими, чтобы они могли оказывать существенное влияние на достижение конечных результатов системы;

подсистемы должны быть привязаны к целому с помощью определенных отношений каждой части к какой-либо общесистемной характеристике (или характеристикам), имеющей необходимую и логическую функциональную связь с выполнением общесистемных задач;

подсистемы должны быть созданы по тем или иным признакам, ясно обнаруживающим необходимую функциональную связь друг с другом и с системой в целом;

большие подсистемы должны объединять более мелкие подсистемы, которые необходимы для объяснения поведения системы в целом;

подсистемы должны быть соответственно увязаны с поведением всех элементов системы и отражать постоянное функционирование взаимных связей, установленных для отдельных элементов системы через ее подсистемы с окружающей средой.

Выделение подсистем зависит от типа системы, от целей ее исследования, от используемого аппарата анализа. Например, подсистема основного производства, подсистема вспомогательного производства и т. д.

Подсистема формируется из элементов и является частью системы. Что же такое элементы системы и какими свойствами они обладают?

Прежде всего элемент всегда является структурообразующей частью какой-либо системы. Например, предприятие — элемент отрасли. В то же время оно — сложная совокупность различных цехов и служб.

Элементу присуще одно или несколько свойств, и каждое из них будет использовано в системе, либо являться потенциальным для функционального использования. Каждое из свойств элемента может быть условием для вхождения его в систему, в которой оно проявится.

Свойства элементов определяют их место во внутренней организации системы. Они развиваются в рамках системы и подчиняются условиям ее функционирования, видоизменяясь или в процессе развития, или под управляющим воздействием.

Элементы функционируют и развиваются в рамках системы, и потому их свойства подчинены свойствам системы в целом. Именно эти цели системы определяют конкретную форму существования элементов как ее собственной части. Следовательно, структурная автономность каждого элемента — один из его признаков.

Функционирование системы является нормальным лишь в случае органического и гармоничного взаимодействия всех ее элементов, несмотря на то, что каждый из них играет самостоятельную роль в реализации целей системы.

Следовательно, элемент или подсистема представляет собой некоторую обособленную часть системы, и именно структурообразующую ее часть, поскольку все элементы находятся в определенной иерархической зависимости.

Специфические же свойства подсистем находят свое выражение в их функциях, представляющих собой определенные действия, которые могут проявиться лишь при наличии другого элемента, способного в силу совместимости с ним воспринимать и преобразовывать это воздействие. Только на этой основе возможно взаимодействие элементов и подсистем.

Отсюда — функциональная специфичность является другим системным признаком выделения подсистем и элементов. В зависимости от конкретных условий каждый из элементов поочередно может выполнять то функцию действия, то функцию восприятия.

Свою функцию, свое назначение элемент или подсистема может выполнить только при условии его взаимодействия с другими элементами. И это взаимодействие тем эффективнее, чем более упорядоченными, организованными являются взаимосвязи элементов.

Итак, упорядоченная взаимосвязь элементов, подсистем и системы со средой на основе функциональной интегративности также является системным признаком выделения подсистем.

Таким образом, рассмотрев особенности элементов и подсистем, образующих системы, следует отметить наиболее важные системные признаки их выделения. Ими являются:

- 1) структурная автономность каждого элемента подсистемы;
- 2) различная природа элементов, составляющих подсистемы;
- 3) функциональная специфичность подсистем;
- 4) упорядоченная взаимосвязь элементов подсистем и самих подсистем со средой на основе функциональной интегративности.

Итак, система — это не просто сумма ее элементов, а целое, обладающее иными качествами, нежели составляющие ее элементы.

Каждая социально-экономическая система прежде всего состоит из двух самостоятельных, но взаимосвязанных подсистем — управляемой и управляющей (объекта и субъекта управления).

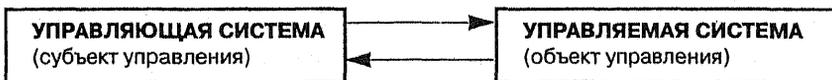


Рис.3.2. Система управления

К управляемой системе относятся все элементы и подсистемы (например, предприятия), обеспечивающие непосредственный процесс создания материальных благ или оказания услуг.

К управляющей системе относятся все элементы и подсистемы, обеспечивающие процесс управления, т. е. процесс целенаправленного воздействия на коллективы людей и ресурсы управляемой системы.

Обычно на предприятиях (организациях) кроме названных выше крупнейших подсистем просматриваются следующие ведущие подсистемы:

- 1) **техническая** — взаимосвязанный, взаимообусловленный комплекс оборудования, обеспечивающих решение задач системы, взаимосвязанный в пространстве, сочетающийся по мощности и функциональной принадлежности;
- 2) **технологическая** — основана на делении процесса производства на стадии и процессы;
- 3) **система организации производства и управления;**
- 4) **экономическая система** предприятия выражает собой единство экономических процессов, а также экономических связей в движении производственных фондов;
- 5) **социальная** — люди, составляющие коллектив и вступающие в процессе совместного труда в определенные социальные отношения.

Таким образом, предприятие как организационная система имеет определенную структуру как в управляющей, так и в управляемой системе. Если управляемая система определяется технико-технологическими особенностями данного производства, производственными связями, то управляющая система определяется тем, какие функции нужно выполнять в процессе управления, размерами и сложностью производства. От того, какие функции необходимы для выполнения задач, решаемых предприятием, будет во многом зависеть организационная структура управления.

Понимание того, что организация представляет собой сложную систему, состоящую из нескольких взаимозависимых подсистем, помогает объяснить, почему каждая из «школ» науки управления оказалась практически приемлемой лишь в ограниченных пределах. Каждая из «школ» стремилась сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации. Поведенческая школа в основном занималась социальной подсистемой, школы научного управления — техническими подсистемами. Следовательно, они зачастую не могли правильно определить все основные компоненты организации. Ни одна из «школ» серьезно не задумывалась над воздействием внешней среды на систему и над последствиями такого воздействия. Более же поздние исследования показывают, что это очень важный аспект работы организации. Сейчас широко распространена точка зрения, что внешние силы могут быть основными детерминантами успеха организации, которые предопределяют — какое из средств арсенала управления может оказаться подходящим и, вероятнее всего, успешным.

В связи с этим нелишне будет более внимательно ознакомиться со свойствами кибернетических систем и попытаться интерпретировать эти свойства и принципы системного подхода в отношении их разновидности — социально-экономических систем.

**1. Целое** не является простой суммой частей, поскольку систему можно рассматривать как единство. Единство обеспечивается взаимодействием. Поэтому целое представляет собой новое качество, новые свойства которого отсутствуют у его элементов. Именно это предполагает частые неудачи тех элементов системы, которые осуществляют амбициозное движение, сохраняя качества, которые были присущи системе в целом. Иногда такое самостоятельное развитие может оказаться удачным, но его системные характеристики будут иными.

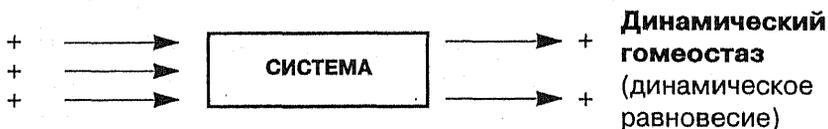
Вывод для руководителя — добиваться максимального функционального взаимодействия подсистем с максимальной реализацией их индивидуальных качеств.

**2. Целостная система** — это такая система, в которой внутренние связи частей между собой являются преобладающими по отношению к движению этих частей и к внешнему воздействию на них.

Поэтому если суммарная энергия движения частей системы будет превышать энергию ее внутренних связей, система распадется, разрушится изнутри; задача руководителя — сбалансировать функции и полномочия подсистем, не допустить превышения этих полномочий, нередко ведущего к перехвату управления и дестабилизации системы. **Целое распадается и в том случае, если энергия внутренних связей его частей будет меньше суммарной энергии внешних воздействий.** То есть, если действия элементов системы слабо регламентированы, плохо скоординированы, если их взаимодействие недостаточно четко обусловлено общими целями, взаимосвязи между элементами постепенно ослабевают и они становятся локальными образованиями, не заинтересованными в сотрудничестве. Организация распадается.

3. Для того, чтобы что-либо целостное воспринималось как система, оно должно иметь **границы**, отделяющие его от внешней среды. В социальных системах эти границы не являются ни жесткими, ни непроницаемыми, ни замкнутыми. А часто бывают довольно расплывчатыми. Жесткие границы бывают лишь в закрытых **физических системах**.

4. **Закрытые физические системы** (например, будильник, часы) подвержены **энтропии** — тенденции к **иссяканию**. **Открытые же системы**, поскольку они получают вводы из своего окружения, **не страдают от энтропии**, если эти вводы по крайней мере равны используемой системами энергии (+) их выход.



**Рис.3.3. Динамический гомеостаз (динамическое равновесие)**

5. Для того, чтобы открытая система продолжала существовать, она должна, по крайней мере, достичь такого состояния, при котором она усваивает **достаточно вводов** из своего окружения, чтобы возместить ее выходы, а также энергию и материалы, используемые в процессе ее работы.

Специалисты по теории систем характеризуют подобное положение как устойчивое состояние или динамический гомеостаз, заимствуя термин «гомеостаз» из биологии, где он означает процесс, посредством которого наш организм сохраняет постоянную температуру, несмотря на изменения внешней среды.

А понятие «динамический» из представления о том, что **устойчивое состояние всегда предполагает движение.**

Преуспевающее, растущее предприятие будет иметь больше вводов, чем выходов, и по мере роста будет наблюдаться увеличение подсистем. Это характерно процессу расширения:

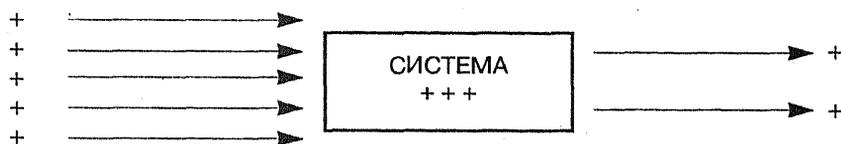


Рис. 3.4

Это своего рода «энтропия», связанная с повышением уровня затрат в периоды реконструкции и перестройки.

В управлении к «закрытым» системам условно можно отнести организации, руководство которых оберегает свою систему от информационного обмена с внешней средой (от новшеств, образования и т. д.). Такая система, долгое время действующая в рамках неизменного типа управляющего воздействия, подвержена иссяканию.

6. Для того, чтобы какая-либо система достигла динамического гомеостаза или своего рода динамического равновесия, она должна обладать обратной связью (заслуга Винера) — информационным вводом, который сообщает, действительно ли система достигла устойчивого состояния и не подвергается ли опасности разрушения. Это является главной целью управленческого контроля.

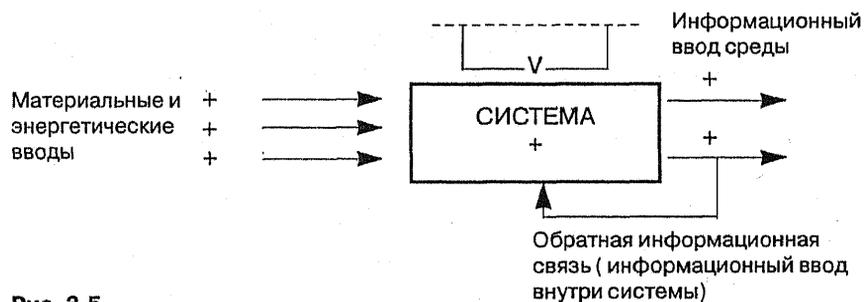


Рис. 3.5

Получив информацию о своем состоянии, система может воздействовать и на динамику материальных и энергетических вводов.

Итак, вводы в систему бывают:

- материальными
- энергетическими
- информационными

То же можно сказать и о выводах.

Отсюда следует, что в системе должен иметь место блок слежения за вводами, функционированием, выводами, способный на основе сигналов обратной связи корректировать эти атрибуты системы, то есть **необходим блок управления.**

7. За исключением всей Вселенной все системы являются подсистемами. Иными словами, системы иерархичны, т. е. они имеют подсистемы и в то же время составляют часть суперсистемы.

8. Открытые системы, и в частности социальные, тяготеют к **нарастанию** усложненности и к дифференциации.

Иными словами, открытая система будет по мере своего роста стремиться к большей специализации своих элементов и усложнению структуры, нередко расширяя свои границы или создавая новую суперсистему с более широкими границами.

Так, **если предприятие растет**, то мы наблюдаем его значительную дифференциацию и усложнение: создаются новые специализированные отделы, приобретаются источники снабжения, расширяется ассортимент выпускаемой продукции, организуются новые сбытовые конторы или участки.

В связи с этим уместно привести мнение английского управляющего Б. Робба: «слишком большая функциональная специализация приводит к возникновению проблем координации». А также третий закон **Паркинсона**: «Рост приведет к усложнению, а усложненность — конец пути».

Отсюда возникает потребность в оптимизации роста системы, минимизации уровней иерархии и звеньев на каждое из них, минимизации обоснованных границ диапазона управления.

Потребность оптимизации определяется еще и тем, что рост уровней иерархии и звеньев ведет не только к усложнению связей, но также к:

**росту потребления вводов** — материальных ресурсов, энергии, информации;

**росту потерь** введенных ресурсов, энергии, информации в каналах их потребления при движении между уровнями иерархии и звеньями.

Чтобы знать, как управлять, необходимо представлять, чем мы управляем, что такое объект управления. Талантливый менеджер тщательно анализирует последствия своего решения, т. е. умеет работать с системой, знает ее, понимает, чувствует элементы, взаимосвязи между ними, законы их взаимодействия. Ведь предприятие (или организация) — это социально-экономическая система. В ней главный элемент — человек во всех его проявлениях, который, работая на предприятии, реализует при этом свои экономические интересы, а через них — экономические интересы коллектива и общества. Для этого необходимо следовать трем принципам:

**принцип иерархичности** — рассматривает сложные и большие системы как многоуровневые, которые требуют деления всей системы на элементы (звенья, ступени). Каждая ступень (уровень) управляет нижестоящей ступенью и одновременно является объектом управления по отношению к вышестоящему уровню;

**принцип необходимого разнообразия** заключается в том, что управляющая система должна обладать не меньшей сложностью, чем управляемая система. Из этого принципа следует, что невозможно спроектировать простую систему управления для сложной системы производства;

**принцип обратной связи.** Под обратной связью понимается получение информации о результатах воздействия управляющей системы на управляемую систему путем сравнения фактического состояния с заданным (плановым). Смысл обратной связи заключается в установлении зависимости личных, коллективных и общественных интересов от результатов управленческих решений. Воздействие обратной связи должно приводить к стремлению ликвидировать нежелательные и увеличить желаемые отклонения факта от нормы.

Принцип обратной связи — один из самых важных принципов управления. Он гласит: управление может осуществляться только в том случае, если управляющая система будет получать информацию об эффекте, достигнутом тем или иным действием управляемой системы о достижении или недостижении запланированного результата.

Обратная связь является регулирующим и вместе с тем защитным средством. Поступление по каналам обратной связи информации с выхода системы о конечных результатах, и сравнение ее с директивной информацией, с заданным состоянием, позволяют обнаружить расхождения и отрегулировать поведение системы в соответствии с заданной целью.

Принцип обратной связи находится в единстве с целенаправленностью управления, поскольку через каналы обратной связи в управляющую подсистему поступают сигналы ни о чем другом, как о достижении (или недостижении) запрограммированного полезного эффекта.

Высшей, конечной целью управления всякой системой, выраженной в самой общей форме, является оптимизация функционирования системы, достижения возможно большего полезного эффекта при наименьших усилиях и затратах.

Несоответствие фактического состояния системы с заданным и является тем корригирующим сигналом, который вызывает перестройку системы с тем, чтобы она функционировала в заданном направлении.

Обратные связи являют собой особо сложную систему причинной зависимости, которая характеризуется тем, что результат предыдущего действия воздействует на последующее течение процесса.

В случаях обратной связи имеет место такое взаимодействие, когда причинные связи постоянно меняются местами. Причина, порождая следствие, сама испытывает на себе его обратное влияние, становится следствием собственного следствия.

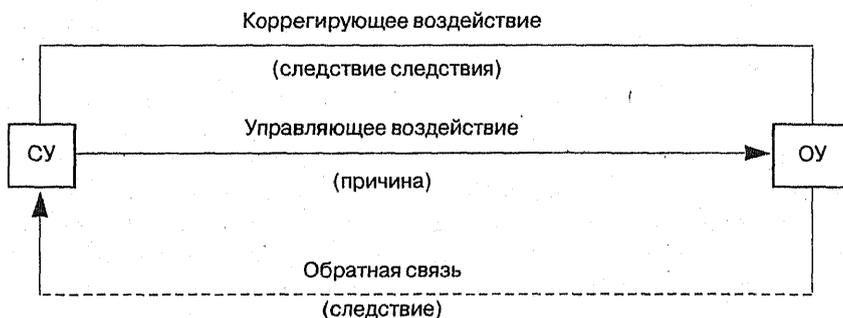


Рис. 3.6

Это и есть целевое управление

В. К. Тарасов: «Уровень интеллектуализации управления измеряется длиной причинно-следственных связей, на которые система способна реагировать. И напротив, деинтеллектуализация выражается в том, что система может реагировать только на то, что уже случилось и что уже поздно исправлять, а всякая попытка заглянуть в будущее отвергается как «философствование».

Перечислив принципы управления, сформулированные в отечественной науке, следует отметить, что в зарубежных управленческих учебниках такого обобщенного подхода к принципам управления нет. Каждый ученый или практик формулирует свои принципы и они не носят глобального характера. Они скорее являются плодом опыта менеджеров и носят характер советов, рекомендаций.

#### 4. Функции управления

Это — специализированные виды управленческой деятельности, отличающиеся однородностью содержания выполняемых работ (операций) и их целевой направленностью.

В отечественной теории управления различают функции основные и конкретные.

Основные (общие) функции управления — такие виды деятельности, которые не связаны с особой спецификой объекта управления и являются общими для всех ступеней управления.

К основным функциям относятся

1. Целеполагание — как вид деятельности связан с постановкой цели развития объекта и программы ее достижения (планирование)

2. Организация — обеспечение достижения цели

3. Регулирование — такой вид деятельности, который направлен на предотвращение или исправление сбоев в процессе развития по отношению к цели.

4. Активизация — деятельность по стимулированию достижения цели в процессе развития.

5. Контроль — деятельность по соотнесению состояния объекта с целью воздействия.

Все основные функции управления должны выполняться в каждом подразделении и на каждом уровне управления и любой социально-экономической системы. С этой целью они должны содержаться в каждом положении в подразделении. Отсутствие такого подхода может привести к недоразумениям, столкновениям интересов. Важнейшая задача управления — обеспечение соподчиненности функций и целей.

**Конкретные функции управления** — функции, связанные с видами управленческой деятельности, зависимыми от особенностей объектов управления.

Примерный перечень конкретных функций управления машиностроительного предприятия:

1. Конструкторская подготовка производства.
2. Технологическая подготовка производства.
3. Управление основным производством (диспетчеризация).
4. Управление ремонтом и наладкой.
5. Управление энергохозяйством.
6. Управление качеством продукции.
7. Управление трудом и заработной платой.
8. Управление кадрами.
9. Подготовка кадров.
10. Управление материально-техническим снабжением.
11. Управление сбытом продукции.
12. Управление финансами и кредитом.
13. Управление капитальным строительством.
14. Организация и совершенствование управления.
15. Планирование производством.
16. Управление автоматизацией и механизацией.

17. Управление трудовой и технической безопасностью.
18. Автоматизированная система управления.
19. Управление социальным развитием коллектива.
20. Управление бухгалтерским учетом.
21. Управление изобретательством и рационализацией.
22. Управление общим делопроизводством.

Перечень конкретных функций зависит от специфики отрасли и предприятия. Именно они являются основой создания подразделений и служб на предприятии. Говорят, что функции первичны, а структуры вторичны.

Если какая-либо из управленческих функций отстает в своем развитии от других, это сводит на нет многие управленческие акции, поскольку прочность цепи определяется прочностью наиболее слабого звена.

Нарушения функции должны наблюдаться именно на всех уровнях иерархии, поскольку ослабление или отсутствие функции на каком-то одном уровне управленческой иерархии еще не означает, что именно она является слабым звеном в организации. Ее отсутствие может компенсироваться чрезмерной развитостью аналогичной функции на другом уровне иерархии (сама эта компенсация может служить причиной отсутствия функции или ее слабости).

Анри Файоль выделял следующие функции управления: планирование, организация, командование, координирование и контроль.

Американские ученые в области управления Г. Кунц и С. О'Доннел рассматривают функции управления как функции управляющего, выделяя среди них следующие:

1. Планирование — включает выбор целей, а также стратегии, линии поведения, программы и процедуры для их выполнения — для предприятия в целом и для любого из его подразделений. Планирование, разумеется, представляет собой принятие решений, поскольку оно связано с выбором альтернатив. Существует большая путаница в отношении того, кто должен планировать и когда. Еще с того времени, как появились работы Ф. Тейлора, администраторы тешили себя мыслью, что удастся отделить планирование от исполнения. Но ответственность за планирование нельзя полностью отделить от управленческой деятельности, поскольку все администраторы занимаются планированием независимо от того, на каком уровне организационной структуры они находятся.

2. Организация — заключается в создании задуманной структуры ролей посредством определения видов деятельности, необходимых для достижения целей предприятия и каждого его подразделения, группировки этих видов деятельности, закрепления полу-

чившихся групп за определенными управляющими, делегирование полномочий для выполнения соответствующих видов деятельности, а также обеспечение координации полномочий и информационных связей по горизонтали и вертикали в организационной структуре. Иногда все эти факторы обозначают термином «организационная структура». Иногда их называют «взаимосвязью управленческих полномочий». Но именно совокупность таких видов деятельности и взаимосвязь полномочий составляют организационную функцию.

3. Работа с кадрами заключается в том, чтобы заполнить соответствующими людьми посты, предусмотренные организационной структурой, а также добиваться, чтобы эти посты были постоянно заполнены.

4. Руководство и лидерство. Управляющие высшего звена воспитывают у своих подчиненных умение хорошо понимать традиции предприятия, его цели и курс действий. Подчиненные знакомятся с организационной структурой и с тем, как связана между собой деятельность различных подразделений, какова взаимосвязь между его сотрудниками, а также со своими обязанностями и полномочиями. После того, как сотрудники введены в курс дела, руководитель обязан постоянно уточнять полученные ими задания, давать им указания с целью совершенствования их деятельности и создавать им соответствующие условия для того, чтобы они работали с полной отдачей, сохраняя уверенность в себе.

5. Контроль — означает и корректировку деятельности подчиненных для обеспечения того, чтобы происходящие события соответствовали запланированным. При этом проводится сопоставление результатов с целями и планами, выявляются отрицательные отклонения и посредством мероприятий по корректировке этих отклонений достигается выполнение планов.

Многие специалисты считают и координацию самостоятельной функцией управляющего, — пишут Г. Кунц и С. О'Доннел. Однако они считают, что координацию следует рассматривать как основу управления, поскольку достижение гармонии отдельных усилий, направленных на осуществление групповых целей, является главной задачей управления. И каждая из управленческих функций — это деятельность по координации.

Авторы известного учебника «Основы менеджмента» М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури рассматривают 4 функции управления:

1. Планирование — предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей.

Ученые считают, что функция планирования отвечает на три следующие основных вопроса: Где мы находимся в настоящее время? Руководители должны оценивать сильные и слабые стороны организации в таких важных областях как финансы, маркетинг, производство, научные исследования и разработки, трудовые ресурсы. Все это осуществляется с целью определить, чего может реально добиться организация? Куда мы хотим двигаться? Оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, такие как конкуренция, клиенты, законы, политические факторы, экономические условия, технология, снабжение, социальные и культурные изменения, руководство определяет, какими должны быть цели организации, что может помешать организации достичь этих целей. Как мы собираемся сделать это? Руководители должны решить как в общих чертах, так и конкретно, что должны делать члены организации, чтобы достичь выполнения целей организации.

Посредством планирования руководство стремится установить основные направления усилий и принятия решений, которые обеспечат единство цели для всех членов организации. Другими словами, планирование — это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

Планирование в организации не представляет собой одноразового события в силу двух причин. Во-первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено. Во-вторых — это постоянная неопределенность будущего. В силу изменений во внешней среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они соответствовали реальности.

2. Организация. Организовать — значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации. Поскольку в организации работу выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя определенным людям задания и пол-

номочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю. Делегирование — это средство руководства осуществлять выполнение работы с помощью других лиц.

3. Мотивация. Руководитель всегда должен помнить, что даже прекрасно составленные планы и самая совершенная структура организации не имеют никакого смысла, если кто-то не выполняет фактическую работу организации. И задача функции мотивации заключается в том, чтобы члены организации выполняли работу в соответствии с делегированными им обязанностями и в соответствии с планом.

Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это или нет. Первоначально было широко распространено убеждение, что люди всегда будут работать больше, если у них имеется возможность заработать больше. Считалось, таким образом, что мотивирование — это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных усилий. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.

Исследования в области поведенческих наук продемонстрировали несостоятельность чисто экономического подхода. Руководители узнали, что мотивация (т. е. создание внутреннего побуждения к действиям) является результатом сложной совокупности потребностей, которые постоянно меняются. В настоящее время мы понимаем, что для того, чтобы мотивировать своих работников эффективно, руководителю следует определить, каковы же на самом деле эти потребности, и обеспечить способ для работников удовлетворять эти потребности через хорошую работу.

4. Контроль. Почти все, что делает руководитель, обращено в будущее. Руководитель планирует достичь цель в какое-то время, точно зафиксированное как день, неделя или месяц, год или более отдаленный момент в будущем. За этот период многое может случиться, в том числе и много неблагоприятных изменений. Работники могут отказаться выполнять свои обязанности в соответствии с планом. Могут быть приняты законы, запрещающие или затрудняющие подход, избранный руководством. На рынке может появиться новый, сильный конкурент, значительно затрудняющий организации реализацию ее целей. Или просто люди могут совершить ошибку при выполнении ими своих обязанностей.

Такие непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально.

И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание, будет поставлено под угрозу.

**Контроль** — это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей.

Существует три аспекта управленческого контроля:

установление стандартов — это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования;

измерение того, что было в действительности достигнуто за определенный период и сравнение достигнутого с ожидаемыми результатами. Если эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно:

стадии, на которой предпринимаются действия, если это необходимо, для коррекции отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий — пересмотр целей для того, чтобы они стали более реалистичными, соответствовали ситуации.

Все рассмотренные четыре функции управления — планирование, организация, мотивация и контроль — имеют две общие характеристики: все они требуют принятия решений, и для всех необходима коммуникация, обмен информацией, чтобы получить информацию для принятия правильного решения и сделать это решение понятным для других членов организации. Из-за этого, а также вследствие того, что эти две характеристики связывают все четыре управленческие функции, обеспечивая их взаимозависимость, коммуникации и принятие решений часто называют связующими процессами.

**Принятие решений.** Руководителям приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действий для того, чтобы найти правильное действие для данной организации, в данное время и в данном месте. По сути, чтобы организация могла четко работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив — это решение. Следовательно, принятие решения — это выбор того, как и что планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основными требованиями для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов

проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

Коммуникация — это процесс обмена информацией, ее смысловым значением между двумя и более людьми. Прочность и качество отношений между людьми — будь это друзья, члены семьи или коллеги — в основном представляют собой функцию того, насколько четкими и честными являются их межличностные отношения. Поскольку организация представляет собой структурированный тип отношений между людьми, она в значительной степени зависит от качества коммуникаций для обеспечения эффективного функционирования.

Очевидно, что если коммуникации между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку существования организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься здравые решения, но также и для того, чтобы они могли выполняться.

Планы, например, нельзя выполнить, если они не будут переданы тем людям, которые должны их выполнять. Обычно если руководство может донести обоснование своих решений до подчиненных, это значительно повышает шансы их успешного выполнения. До тех пор, пока работники не понимают, какое вознаграждение может предложить им организация за хорошо выполненную работу, они не могут быть достаточно мотивированы и хорошо работать на нее. Коммуникация также важна и в функции контроля. Руководители нуждаются в информации относительно того, что было выполнено, чтобы правильно оценить, были ли достигнуты цели организации.

# УЧЕТ ВНЕШНИХ ФАКТОРОВ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

---

## 1. Факторы отдаленного влияния

- 1.1. Экологическое влияние
- 1.2. Внешнее экономическое воздействие
- 1.3. Политико-правовые воздействия
- 1.4. Социально-культурные воздействия
- 1.5. Демографический прогноз
- 1.6. Технологические воздействия
- 1.7. Измерение влияния внешних воздействий

## 2. Факторы производственного воздействия (конкурентная среда)

- 2.1. Природа производственного воздействия
- 2.2. Подход Портера к определению природы конкуренции

## 3. Условия оперативного влияния

- 3.1. Конкурентная позиция
  - 3.2. Характерные черты ваших потребностей
  - 3.3. Правительственные воздействия
  - 3.4. Рынок трудовых ресурсов
  - 3.5. Мнение заинтересованных лиц
  - 3.6. Отношения с поставщиками и кредиторами
- 

**Внешние факторы** — это в основном неконтролируемые силы, которые воздействуют на решения менеджеров и их действия и, в конечном счете, на внутреннюю структуру и процессы в организации. Менеджеры, спрашивая себя об этих силах, задают следующий вопрос: кто и что извне будет влиять на успех нашего плана?

Внешние факторы так многочисленны и взаимосвязаны, что менеджер часто затрудняется при выборе тех, которые наиболее важны в процессе принятия решений. Фактически, лишь немногие менед-

жеры уделяют серьезное внимание этому вопросу. Они предпочитают изучать уже спрогнозированные общие тенденции, которые могут повлиять на получение прибыли.

Рассматривая эту проблему с точки зрения перспективы, полезно представить все внешние влияния на фирму как совокупность трех основных сфер. Как показано на рис.4.1, эти сферы следующие: отдаленное, промышленное и оперативное воздействия. Эти сферы и воздействия, которые от них исходят, а также их влияние на принятие решений менеджером — центральная тема этой лекции.

## 1. Факторы отдаленного влияния

Отдаленное влияние состоит из серии факторов, которые берут начало за пределами фирмы, и обычно независимы от внутренней ситуации, сложившейся в фирме. Включая в себя экологические, экономические, политико-правовые, социально-культурные и технологические факторы, отдаленное влияние представляет собой возможности, угрозы и рамки для функционирования фирмы. И лишь изредка организация (фирма) способна оказать существенное обратное влияние.

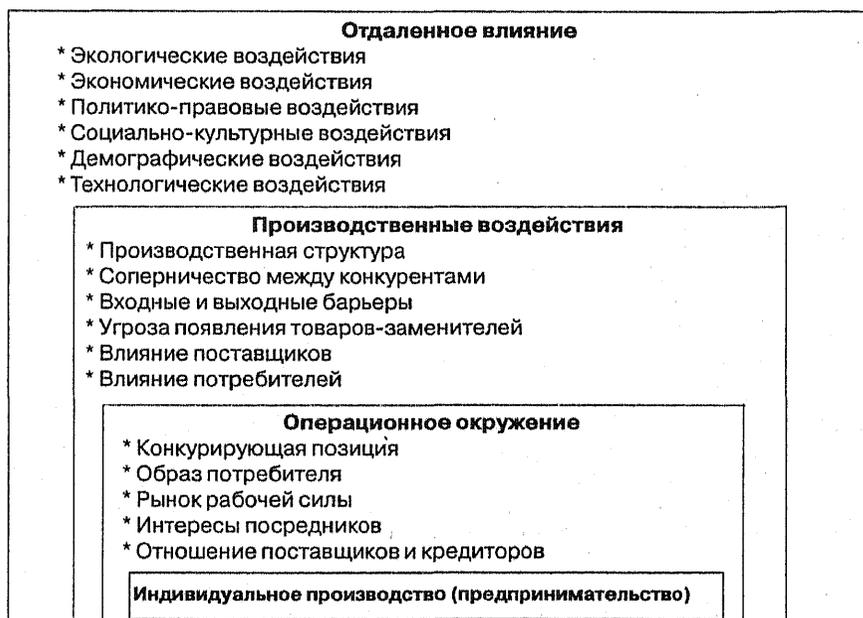


Рис.4.1. Внешние воздействия, которые оказывают влияние на бизнес

## 1.1. Экологические воздействия

Экологические воздействия имеют отдаленное влияние на процесс принятия решений в управлении. Беспокойство по поводу охраны окружающей среды повлекло за собой в 70-х годах в США принятие особых законодательных актов об очистке воздуха и воды. Позднее в 90-х годах с некоторыми осложнениями для предпринимателей были предприняты действия, направленные на консервацию источников минеральных ресурсов и их обогащение.

Пропущенный Конгрессом в 1976 г. законодательный акт о консервации месторождений полезных ископаемых для их обогащения был фактически направлен на изоляцию 15 000 крупнейших генераторов вредных отходов, которые являлись основным источником 250 тонн вредных отходов горнодобывающей отрасли, производимых в США ежегодно.

Чем больше правительство уделяет внимания проблемам управления отходами, тем яснее становится, что даже мелкие источники вредных выбросов могут оказывать губительнейшее воздействие на будущее природы путем неправильной их переработки. Поэтому администрация Рейгана расширила рамки вышеназванного законодательного акта в 1984 г. Предприятия, производящие даже всего около 100 кг токсичных отходов в месяц теперь тоже попадают под резолюции этого акта. По подсчетам число таких компаний в США составляет 190 тыс. Среди них такие, как: компании по производству запчастей и горюче-смазочных материалов и компании по производству моющих веществ, в их производственном процессе используется перхлорэтилен, который по опасениям врачей может вызывать раковые изменения в организме.

Участие, которое должны проявлять менеджеры в поддержании экологического баланса, заключается не только в выполнении правительственных постановлений. Как ответственные лица, менеджеры должны рассматривать некоторые взаимосвязанные (но в сущности нерегулируемые) вопросы при принятии решений. Невозобновимые ресурсы, такие, как: каменный уголь, нефть, серебро и некоторые другие минеральные полезные ископаемые должны быть используемы благоразумно до тех пор, пока будут найдены, либо созданы заменители. Вторичное использование оставшихся невозобновимых полезных ископаемых должно заслуживать особого внимания. Обнадеживающий факт состоит в том, что при грамотном управлении такие ресурсы, как леса, пашни могут быть не только пополнены, но и расширены.

## 1.2. Внешние экономические воздействия

**Экономические воздействия** — это влияние на деятельность фирмы, которое является результатом таких факторов, как производство, распределение и потребление товаров и услуг в тех регионах, где функционирует данная фирма.

Так как структура потребления более всего определяется родственным влиянием изменяющихся рыночных сегментов, необходимо, чтобы каждая фирма понимала экономические тенденции, влияющие на производство. Фирма должна учитывать как на национальном, так и на международном уровне: всеобщую доступность кредитов, уровень дохода, предрасположенность населения к расходованию накопленных средств. Реальная процентная ставка ЦБ, уровень инфляции и тенденции роста национального продукта являются дополнительными факторами, которые менеджер должен учитывать при ведении дел.

## 1.3. Политико-правовые воздействия

Политико-правовые воздействия — это ограничения в процессе принятия решения, являющиеся результатом правовых и управленческих рамок, внутри которых фирма должна, или желала бы действовать. Эти рамки налагают на фирму обязанности по защите потребителей и окружающей среды посредством торговых соглашений, антитрастовых законов, налоговых программ, установления минимального уровня зарплаты, регулирования цен и норм выбросов в окружающую среду, а также посредством административного воздействия и многих других акций.

Эти законы по своим практическим и регулятивным функциям носят ограничивающий характер, а следовательно они имеют тенденцию к сокращению потенциальных доходов фирмы. Однако другие политические и правовые законодательные акты разрабатываются с тем, чтобы возместить действия вышеназванных ограничивающих законодательных актов и направлены на защиту фирмы и поддержание ее прибылей. Такая предпринимательская деятельность, например, включает в себя правительственные субсидии или льготные кредиты на промышленные исследования. Таким образом, политико-правовые воздействия имеют двоякий характер: помимо наложения ограничивающих санкций, они могут быть направлены и на поддержание, стимулирование деятельности фирмы.

Правовые обязательства, составляющие неотъемлемую часть внешних воздействий, так многочисленны, что менеджер иногда использует их не только по прямому назначению, но и как средство до-

стижения не самых благовидных целей. На самом деле менеджеры обязаны изучать законы и в совершенстве знать их, а у юриста фирмы должны справляться только о технических моментах юридических действий.

#### 1.4. Социально-культурные воздействия

Как и другие воздействия в отдаленном окружении, социально-культурные подвержены динамике. Они постоянно изменяются, поскольку люди неизменно пытаются контролировать или приспособить к себе окружающую действительность в соответствии со своими желаниями и нуждами.

Социально-культурные условия влияют на решения менеджера. Так, они определяют то, как потребители примут товар и какой товар они хотели бы принять. Социально-культурные рамки определяют восприятие «хорошего вкуса» в рекламе, взгляды служащих на равные возможности при найме и веру конкурентов в этические отношения.

#### 1.5. Демографический прогноз

Популярный и удобный путь предсказать возникновение и упадок деловой активности — это анализ демографических данных с целью составления проекта основных тенденций, которые будут преобладать в будущем. Демографический прогноз описывает население с точки зрения будущих покупателей товаров и услуг. Обычно демографический прогноз включает в себя такие данные, как возраст, пол, семейное положение, жилищные условия, доходы, расходы, образование.

Большинство предприятий учитывают прогнозы, в которые включены следующие основные данные:

1. Изменения численности женщин и мужчин.
2. Изменение продолжительности жизни женщин и мужчин.
3. Изменение среднего возраста населения.
4. Изменение прироста рождаемости.
5. Каким будет рост населения по регионам.
6. Как изменится постоянный доход (доход после уплаты налогов, уходящий на расходы и сбережения), и дискретный доход (единовременные сверхпоступления, которые расходуются на предметы роскоши), как увеличатся реальные доходы семьи.

7. Как изменится уровень занятости населения.
8. Как изменится образовательный уровень населения.
9. Какой будет средняя численность семьи.
10. Как изменятся доходы населения по возрастным и другим группам.

Менеджер должен очень внимательно подходить к использованию демографических данных. Хотя для сбора этих данных опрашивается очень много людей и цифры получаются достоверными, все же существуют следующие причины, по которым нужно настороженно относиться к столь категоричным утверждениям, приведенным в прогнозе.

1. Большинство демографических исследований проводится очень редко, например, 1 раз в 10 лет. И ценность полученных данных уменьшается к концу десятилетия. Но даже у новейших данных, которые накапливаются постоянно, есть недостатки такого же рода, поскольку со времени сбора данных до их публикации проходит порядка двух лет.

2. Наиболее широко распространенная форма подачи информации — обращенные цифры и данные, но эти данные составлены на непроверенном «сыром» материале и на их анализе и обработке уйдет огромное количество времени.

3. Демографические исследования — это сухие цифры. Они не могут быть использованы менеджером для понимания культурных, социологических или психологических аспектов поведения покупателей.

Но, несмотря на все эти недостатки, демографические исследования являются мощным источником информации для составления прогнозных проектов и при оценке различных факторов, которые могут повлиять на производство.

## 1.6. Технологические воздействия

Существующая и расчетная норма технологического прогресса является одним из факторов отдаленного влияния на фирму.

Технология заключается в применении новых знаний для практических целей в любых аспектах производственных отношений. Поэтому бизнес должен идти в ногу с технологическим прогрессом, учитывая при этом все стадии производства: обработку сырья, дизайн, собственно производство, обслуживание, продвижение продукта к покупателю.

Технологические инновации и структурно-технологические сдвиги очень важны в производстве.

Технологические инновации — развитие новых методов, процессов, продуктов, технологий на основе знаний. Иногда их называют «исследования и достижения». Недавние достижения включают в себя лазерную технологию, полупроводники и уничтожение отходов путем их сжигания в океане.

Структурно-технологический сдвиг — изменение основных научных новшеств в сторону производства потребительских товаров. Например, использование волоконистых оптических кабелей в телекоммуникациях, применение микроволновых антенн для телефонных связей на большие расстояния.

Технологические публикации на 90-е годы предрекали взрывной рост роботизации. General Motors, например, сокращает в настоящее время количество своих рабочих, постепенно заменяя уходящих на пенсию и увольняющихся роботами. Согласно отчетам, GM будет продолжать эту программу до тех пор, пока количество замененных станет равным 18 тыс. человек.

Ожидается понижение цен на роботы в последнем десятилетии века с 50 тыс. долл. до 10 тыс. долл., что увеличит их продажу с 3,5 тыс. шт. в 1980 г. до 200 тыс. шт. в 1998 г. Очевидно, что влияние технологии будет ощущаться всюду. В 1987 г. одно из 5 рабочих мест рассматривалось как высокотехнологичное. Успех многих новых продуктов также обуславливается влиянием на них новейших научных разработок. Многообещающие прогнозы касаются производства автобусов, плейеров для компактных дисков, радиотелефонов, карманных телевизоров, видеопленок и т. д.

### 1.7. Измерение степени влияния внешних воздействий

Когда проводятся различные исследования, пять индивидуальных компонентов отдаленного окружения обеспечивают базу для сравнения одного промышленного воздействия с другими. Это происходит путем сравнения отдельных компонентов, чтобы оценить внешние воздействия по степени изменчивости и сложности.

Оценивая степень стабильности или динамизма окружающей жизни, менеджер измеряет степень изменчивости какого-либо внешнего воздействия. Это измерение предсказуемости возможных воздействий определяется частично состоянием окружающей промышленности. Кроме того, технологическими разработками, экономическими воздействиями, резким изменением спроса и рынка, правительственной политикой, стратегической позицией конкурентов.

Второе измерение, которому подвергаются окружающие воздействия при их оценке — это степень сложности. Изменение степени сложности от простой к сложной отражает:

1. число так называемых «игроков», которые действуют в данной конкурентной среде и оказывают определенное воздействие на фирму;

2. уровень сложности знаний, которые необходимы для успешного ведения дела. В число «игроков» входят конкурирующие фирмы, поставщики, покупатели, посредники. Важным элементом в бизнесе является наличие глубоких знаний об «игроках» и продуктах, которые фирма должна производить, чтобы достигнуть большей прибыльности.

Производители радиомониторов, используемых для контроля за очисткой эфира, например, должны использовать очень сложное оборудование и мнение наиболее знающих покупателей.

Довольно привлекательный путь изучения делового окружения состоит в составлении особой шахматной таблицы соотношений между степенью изменчивости по горизонтали и степенью сложности по вертикали, как показано на схеме 4.2. Далее необходимо разделить их осями и получим четыре квадрата, которые отражают все четыре возможные комбинации из двух измерений.

**Квадрат I** представляет собой окружение с невысоким уровнем изменчивости и сложности. Это стабильные, предсказуемые воздействия на фирму, которая сама производит небольшое количество товаров или услуг для ограниченного числа покупателей. Полагаясь на сравнительно несложную технологию, фирма в таких условиях редко имеет дело с большим количеством поставщиков и конкурентов. Примером могут служить такие производства, как добыча угля, производство стали, выпуск контейнеров.

**Квадрат II.** Представляет окружение с той же степенью стабильности, что и квадрат I. Но в данном случае окружающие воздействия более сложны, т. к. здесь рассматривается большое количество покупателей, поставщиков и возможных конкурентов и, кроме того, увеличивается число товаров или услуг, которые производит фирма. В этих условиях менеджер должен демонстрировать глубокие знания продукта и технологий. Банки, брокерские конторы и приборостроительные заводы могут быть рассмотрены как примеры такой деятельности.

**Квадрат III.** Это окружение, которое представляет собой простую, но динамичную и непредсказуемую систему воздействий. Эти воздействия наиболее близки к условиям функционирования фирм, рассмотренным в Квадрате I. Предприятия в этих условиях производят небольшое количество товаров или услуг для небольшого коли-

чества покупателей. Кроме того, количество поставщиков и конкурентов тоже ограничено. Однако в этом случае функционирование значительно осложнено за счет динамических изменений в других факторах производства. Классическим примером может служить предприятие по пошиву одежды, где сам процесс производства и распределения продукта не является сложным, но дизайн продукции постоянно изменяется с изменением веяний моды и, кроме того, нестабильны предпочтения людей в тканях.

**Степень изменчивости**

		<b>Стабильная</b>	<b>Динамичная</b>
<b>Степень сложности</b>	<b>Простая</b>	<b>1.</b> Стабильное предсказуемое окружение; небольшое количество производимых товаров или услуг; ограниченное число покупателей, поставщиков и конкурентов; минимальная необходимость глубоких знаний.	<b>3.</b> Динамичное непредсказуемое окружение; небольшое количество производимых товаров или услуг; ограниченное число покупателей, поставщиков и конкурентов; минимальная потребность глубоких знаний.
	<b>Сложная</b>	<b>2.</b> Стабильное предсказуемое окружение; большое количество производимых товаров или услуг; неограниченное число покупателей, поставщиков и конкурентов; особая потребность в глубоких знаниях.	<b>4.</b> Динамичное непредсказуемое окружение; большое количество производимых товаров или услуг; неограниченное число покупателей, поставщиков и конкурентов; особая потребность в глубоких знаниях.

**Схема 4.2. Соотношение двух измерений для оценки окружающих воздействий**

**Квадрат IV.** Это окружение, характеризующееся неопределенностью. Оно и сложно и динамично. Производство рассчитано на большое количество товаров или услуг для разнообразных групп покупателей. Более того, необходимы глубокие знания, чтобы действовать эффективно в условиях такого окружения, что осложняется еще и большим количеством поставщиков и конкурентов. Такие непредсказуемые условия функционирования характерны для высокотехнологичных производств. Например, производство медицинского оборудования, программного обеспечения для компьютеров и установления коммуникативных систем.

Менеджеры часто терпят неудачи в своих попытках спрогнозировать динамичные внешние воздействия. Эти воздействия столь различны в своем влиянии на подход к каждому решению, что иногда кажется, что они случайны.

Такое положение вещей объяснимо. Единственно верное мнение об окружающих воздействиях — это состояние неуверенности менеджера при принятии решения и его внедрении. Эта недружелюбная реальность толкает многих менеджеров на создание маленьких, не подверженных сильным окружающим воздействиям, предприятий, чтобы быть мобильным в своей деятельности. Они ждут момента, когда внешние силы успокоятся, тогда их бизнес будет менее рискованным. Таким образом, они надеются сократить внешние влияния и неуверенность в себе и внедряют свой бизнес только тогда, когда внешние воздействия ослаблены и значительно легче сделать прогноз и произвести его анализ. Для некоторых производств такой выжидательный подход дает положительные результаты в том случае, если в период выжидания менеджер будет производить инвестиции в финансовую сферу, накапливать рабочую силу и материальные ресурсы, которые помогут при удачном соотношении достичь быстро и значительного успеха. Однако необходимо быть внимательным при установлении соответствий между этими видами ресурсов.

Отсутствие желания менеджера действовать напористо и целенаправленно на рынке может помешать фирме занять сколько-нибудь значительные позиции в соревнованиях конкурентов. Такие компании, как правило, вынуждены подчиняться условиям, установленным другими.

## **2. Факторы производственного воздействия (конкурентная среда)**

### **2.1. Природа производственного воздействия**

Воздействия, которые порождены промышленным окружением, имеют даже большее влияние на поведение фирмы, чем отдаленные воздействия. В этом контексте термин «промышленные» отражает совокупность фирм, производящих продукт (или услуги), которые являются близкими заменителями друг друга.

Основным моментом в процессе оценки менеджером позиции своей фирмы в производстве должно являться изучение конкурентной структуры промышленности. Как показано в табл. 4.3, промышленность может находиться в четырех состояниях: монополии, олигополии, монополистической конкуренции и чистой конкуренции.

При монополии одна фирма обслуживает весь рынок. Такая власть обычно возможна только тогда, когда компания является единственным производителем товара, или если она действует как

общественный институт. В случае монополии фирма является единственным продавцом. Рынок не нуждается в поддержании цен или в рекламе.

При олигополии несколько производителей контролирует общее производство. Одна из двух наиболее распространенных форм конкуренции в США, олигополия может существовать для любых различающихся продуктов (таких, как телевизоры и холодильники) или однородных продуктов (таких, как сталь и каменный уголь). Реклама — ключевая черта конкуренции в данных условиях, т. к. компании стараются избежать саморазрушительной ценовой войны. Они стараются выделиться посредством таких преимуществ своего товара, как цвет, торговая марка, уделяют внимание его доставке, упаковке и рекламе. Среди наиболее простых примеров олигополии в США можно назвать: General Motors, Ford, Chrysler - в автомобильной промышленности; McDonald's, Kentucky Fried Chicken, Burger King и Wendy's — в национальной отрасли быстрого питания; Gerber, Beech-Nut и Heinz — в производстве детского питания и Sears, J.C. Penney и Wards — в сети магазинов.

Тип конкуренции	Кол-во конкур.	Знания конкур.	Концентрация продаж	Природа товара	Препятствие для вступления
<b>1. Монополия</b>	Нет	Абсолютные	100% всех продаж — один продавец	Нет заменителей	Неограниченное число
<b>2. Олигополия</b>	Несколько	Несовершенные	Значительная доля рынка на каждого продавца	Небольшое количество заменителей	Ограниченное число
<b>3. Монополия конкуренция</b>	Неограниченное число	Умеренные	Небольшая доля рынка на каждого продавца	Много заменителей	Множество
<b>4. Чистая конкуренция</b>	Множество	Абсолютные	Мизерная доля рынка на каждого продавца	Несколько заменителей	Нет

**Таблица 4.3. Характеристики конкурентных структур**

Другая форма конкуренции, распространенная в США, — это монополистическая конкуренция.

В производстве, где превалирует монополистическая конкуренция, сравнительно большое число компаний предлагают сходные продукты, каждая из них контролирует небольшую долю рынка (отсюда «монополистическая» конкуренция) и каждая имеет небольшое вли-

яние на цены. Таким образом, как и при олигополии менеджеры должны разграничивать свои продукты для потребителей внутри узкого рыночного сегмента. Например, Chiguita умело выделила торговую марку в банановой промышленности.

Чистая конкуренция — 4-я категория окружающей структуры, но в чистом виде она практически нигде не встречается. Теоретически она включает в себя неограниченное количество продавцов однородных товаров. Ни один из конкурентов не контролирует скольконибудь значительной доли рынка. Они легко входят в отрасль и легко ее покидают и каждый из конкурентов продает весь свой товар по текущим рыночным ценам. Может быть единственный пример такой окружающей структуры из реальной жизни — это агропромышленный комплекс в странах третьего мира.

## 2.2. Подход Портера к определению природы конкуренции

Имея готовый анализ делового окружения на перспективу по всем возможным и ожидаемым воздействиям и имея представление о различии рыночных структур, вы можете лучше понять, как трудно для менеджера выделить ключевые факторы в своем планировании и при принятии решения. Майкл Портер предлагает подход, который основан на концентрации внимания на отдаленных воздействиях путем выделения специфики влияния отрасли на действия фирмы. Многие менеджеры считают, что этот подход помогает выделить наиболее значительные факторы влияния на фирму.

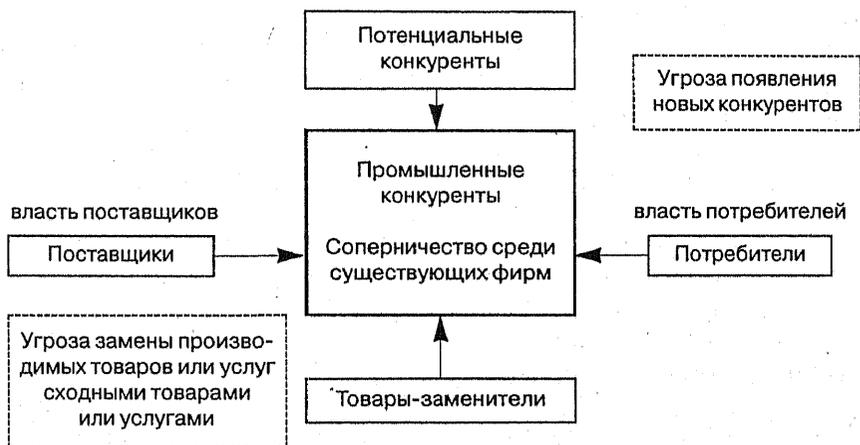


Схема 4.4. Пять основных воздействий, двигающих промышленную конкуренцию

Как показано в схеме 4.4, модель Портера доказывает, что природа конкуренции в промышленности определяется следующим:

1. Постоянный потенциал новых конкурентов.
2. Влияние (власть) потребителей.
3. Угроза от товаров-заменителей или сходных услуг, производимых в других отраслях.
4. Влияние (власть) поставщиков.
5. Соперничество среди существующих фирм.

Портер полагает, что изучение этих пяти воздействий поможет менеджеру принять во внимание факторы отдаленного воздействия, что поможет уяснить истоки всех внешних влияний и выиграть в сложнейшем соревновании конкурентов.

Изучение природы конкурентного окружения позволит вам как менеджеру сделать больше, чем просто определить, что ваша фирма действует в условиях монополии, олигополии, монополистической конкуренции или чистой конкуренции.

Реальный эффект от анализа структур рынка, которые оказывают воздействие на фирму, состоит в том, что проделав его, менеджер может лучше оценить стратегию конкурентов и понять систему их взаимодействия на рынке.

Менеджер должен определить, в каких сегментах рынка имеется неудовлетворенный спрос, а где присутствует избыток товаров. Где уже была осуществлена дифференциация товаров, а где еще нет. Где удовлетворение потребителей высоко, а где незначительно.

Такой анализ сможет помочь менеджеру сделать реальностью выбор более прибыльных вариантов при принятии решения.

Когда новые компании вступают в какую-либо отрасль, они вносят в нее новые виды ресурсов для производства и рекламы.

Результатом становится увеличение рыночных издержек и уменьшение доли продаж для каждой из фирм, входящих в отрасль. Но **новые конкуренты не появляются в случае:**

\* когда в этой отрасли уже действует большое число фирм, как, например, при производстве товаров широкого потребления;

\* когда продукты конкурентов легко отличимы друг от друга и представляют собой самостоятельные товары (такие, как продукты для малышей, косметика) и такие услуги, как банковские инвестиции;

\* когда предъявляются высокие финансовые требования к конкурентам (как, например, при разработке минералов, производстве технического обеспечения для компьютеров);

\* когда это разорительно для покупателей переключаться с одного промышленного конкурента на другого (как это было с потребителями фирмы IBM, которые желали сменить эту фирму на Apple Macintosh);

\* когда существующие конкуренты могут закрыть доступ новичкам к каналам распределения, как это делают многие фирмы, заключая с дистрибьютерами долгосрочные соглашения;

\* когда существующие конкуренты блокируют доступ к новым материалам.

Другие преимущества существующих фирм — это абсолютные знания о продукте, наивыгоднейшее расположение и субсидирование правительства.

Покупатели продукции любой фирмы воздействуют на конкуренцию путем давления на цены с целью их снижения и при этом они требуют более высокого качества и улучшения обслуживания.

#### **Промышленные конкуренты слабы когда:**

\* товар при покупке не оправдывает издержек покупателя и они в следующий раз будут вынуждены обратиться в другой магазин с более доступными ценами;

\* продукты, которые приобретает покупатель, стандартны, и речь снова идет о ценовом спросе;

\* покупатели сталкиваются с проблемой изменения цен;

\* доходы покупателей невысоки;

\* потребители влияют на поставщиков с целью контроля цен;

\* потребители имеют полную информацию о промышленных конкурентах.

Портер утверждает, что «заменители ограничивают потенциальный доход промышленности, так как устанавливают потолок для цен, которые промышленность может назначать за свои товары. Чем более привлекательны цены, предложенные заменителями, тем больше ограничиваются доходы промышленности».

Например, брокеры, работающие с ценными бумагами, встревожены тем, что банки посягают на их традиционные рынки, и не только банки, но и страховые компании, фирмы, владеющие имуществом, и денежные рыночные фонды.

Фирмы, для которых товары-заменители представляют большую угрозу, можно разделить на две группы:

1) фирмы, которые получают высокие прибыли, тем самым привлекая производителей товаров-заменителей, которые хотят путем продажи своих товаров по более низкой цене увеличить свою долю на рынке;

2) фирмы, уровень технологий которых недостаточно высок, и производители товаров-заменителей, имеющие более совершенную технологию, могут создать им серьезную конкуренцию.

Власть поставщиков заключается в том, что когда они поднимают цены на сырье и материалы, фирме приходится повышать цену своих товаров. Когда же фирма отказывается покупать сырье по бо-

лее высокой цене, так как ей невыгодно поднимать цены на свой товар, поставщик угрожает снизить качество поставляемого сырья и материалов.

Портер утверждает, что **группа поставщиков обладает значительной властью**, когда существуют следующие условия:

- \* Доминирующими в этой группе являются несколько компаний, и она более сконцентрирована, чем отрасль промышленности, которой она поставляет материалы.

- \* Невозможно найти других поставщиков этих материалов или поставщиков материалов-заменителей.

- \* Данная отрасль промышленности не является основным потребителем этой группы поставщиков.

- \* Материалы, поставленные этой отрасли, являются необходимыми.

- \* Поставляемая продукция весьма разнообразна.

- \* Группа поставщиков имеет возможность подкупить основных потребителей их сырья с целью установления монопольных цен на него.

Соперничество внутри отдельной отрасли промышленности происходит из-за попыток фирм осуществить более успешную продажу или получить большую долю на рынке, чем другие фирмы. В общем, чем интенсивнее соперничество, тем привлекательней этот рынок как для настоящих, так и для потенциальных конкурентов. Почему? Потому что интенсивное соперничество чаще всего влечет за собой более высокие издержки и более низкую прибыль.

При подобном соперничестве особая роль уделяется рекламе, которая повышает объем продаж продукции этой отрасли в целом, тогда как делает ударение на продукцию конкретной фирмы. Например, компания Cosco-Peterson сделала рекламу, которая подробно излагала преимущества машин с безопасными сиденьями, особенно для детей. В результате, эта реклама не только помогла компании продать свою продукцию, но и увеличила число желающих приобрести безопасные сиденья для машин, независимо от того, являются ли они продукцией компании Cosco или других фирм.

Однако наиболее распространено соперничество, которое проявляется в ценовой конкуренции, «пожирающей» прибыль. Конкуренты устанавливают заниженные цены и основной результат — потеря прибыли этой отрасли промышленности. Более того, постепенно потребители приходят к убеждению, что цены останутся низкими в будущем. Если же цены вырастут даже незначительно, потребители более активно будут искать товары-заменители.

### **Соперничество усиливается следующими факторами:**

\* Наличие многочисленных или одинаково сильных конкурентов. В такой ситуации ни одна фирма не может быть настолько сильной, чтобы улаживать или сдерживать споры между компаниями.

\* Медленный промышленный рост. Конкуренты должны друг у друга завоевывать долю на рынке для того, чтобы расти.

\* Более высокие постоянные издержки. Серьезная необходимость производить продукцию, используя все производственные мощности, и продвигать ее в руки покупателей, создает интенсивную ценовую конкуренцию.

\* Слабая дифференциация или низкие переменные издержки, последствием этого является ценовая конкуренция.

\* Разнообразные конкуренты. Потребности разных компаний могут вызвать действия, которые разрушают «мир» между неконкурирующими фирмами.

\* Высокая ставка конкуренции. Ситуация, когда последствия успеха или неудачи столь значительны, что могут глубоко затронуть общее производство отрасли, способствует более энергичной конкуренции.

\* Высокие выходные барьеры, конкурирующим фирмам часто очень трудно выжить, даже при наличии дохода, если покинуть арену состязаний нелегко. Такие выходные барьеры включают: специализированные активы с низкой ликвидационной стоимостью, постоянные издержки выхода, такие, как рабочие соглашения и расходы по смене рабочих (либо по их переквалификации), стратегические взаимоотношения с другими членами корпорации, правительственные и социальные ограничения и обязательства управления.

Подход Портера, выделяющий пять основных воздействий, очень интересен и оригинален. Он призывает менеджеров, являющихся приверженцами концептуальных методов управления, использовать при оценке ситуации все те силы и воздействия, которые действуют в их конкурентной среде. Однако для многих менеджеров столь сложные вопросы, которые ставит Портер, усиливают сомнения в собственной способности правильно оценить тенденции, существующие во внешней среде. Цель всех менеджеров — быть инициаторами в принятии решений, что означает принимать те решения, которые помогли бы создать будущую окружающую среду, дающую им возможность достигнуть своих целей.

Нет сомнения в том, что экономисты терпят многочисленные неудачи в процессе анализа внешних воздействий. Однако они утверждают, что наибольшая польза оценки внешних воздействий заключается

не в том, что процесс принятия решений становится более совершенным, а в том, что эта оценка позволяет обнаружить довольно явные признаки: 1) роста препятствий будущему успеху фирмы и 2) возникновения возможностей, которые заслуживают серьезного изучения. Когда подобные признаки обнаруживаются, фирма начинает в соответствии с ними регулировать свою деятельность. Тщательный анализ основных промышленных воздействий поможет менеджерам, которые достаточно компетентны в осуществлении подобных оценок, глубже понять ситуацию. В то время как менеджеры работают над оценкой промышленных воздействий на их организации, очень важно для них также оценить эффект правительственных влияний и связанных с ними серьезных и неожиданных изменений в промышленности.

### **3. Условия оперативного влияния**

Существуют и другие условия, от которых зависит успех фирмы — это условия оперативного влияния. Все эти условия действуют на фирму, когда она пытается привлечь или приобрести необходимые ресурсы или продать свой товар или услуги с как можно большей прибылью. Оперативное влияние представляет такой уровень воздействий, на который отдельные фирмы имеют наибольшее влияние. Здесь требуется более быстрая реакция менеджера и более тщательный анализ. Среди наиболее заметных условий оперативного влияния: конкурентная позиция фирмы, характерные черты потребителей, заинтересованные лица, репутация фирмы среди поставщиков и кредиторов и доступный рынок трудовых ресурсов. Теперь мы детально рассмотрим все эти силы.

#### **3.1. Конкурентная позиция**

Попытка понять фирму, с которой конкурируешь, является сверхсложным и часто дорогостоящим предприятием. Среди данных, которые должны быть собраны и оценены по каждому отдельному конкуренту, необходимо выделить следующие: доля на рынке, ширина производственной линии, эффективность продаж, основные преимущества, конкурентоспособность цен, эффективность рекламы, удобство расположения и новизна, мощность и производительность, опытность, стоимость материалов, финансовая позиция, качество продукции, преимущества в разработке и развитии новых товаров, уровень персонала и общий имидж.

Когда фирма знает показатели своих основных конкурентов по этим критериям, она хорошо понимает свою собственную конкурентную позицию.

Ввиду того, что общая информация о конкурентах собирается и оценивается на промышленном уровне, более специфическая информация должна рассматриваться при анализе оперативных воздействий. Теоретически все фирмы в рамках одной отрасли конкурируют одна с другой, но фактически фирмы конкурируют со сравнительно малой группой других фирм, с которой делят некоторую основную продукцию, рынок или технологии. Системы быстрого питания, такие, как Wend's и McDonald's конкурируют друг с другом, игнорируя мелкие, такие, как Rush's. Woodward Lothrop's беспокоятся насчет Bloomingdale's, но не заботится о T.J.Max. Президентская авиакомпания следит за авиакомпанией Pildmont на востоке, но редко обращает внимание на западные авиакомпании. Таким образом, чтобы оценить конкурентный элемент оперативной среды, необходимо определить, кто будет вашим сильнейшим конкурентом, и какие преимущества он получит, если осуществит свои рыночные планы.

### 3.2. Характерные черты ваших потребителей

Возможно, наиболее ценный результат анализа оперативного влияния заключается в том, что этот анализ помогает менеджеру достигнуть большего понимания характерных черт его потребителей. С помощью разработки портрета своих настоящих и будущих потребителей менеджеры могут лучше планировать операции фирмы, ожидать изменения в размере рынков и перераспределять ресурсы в ответ на предсказанные изменения в моделях потребительского спроса.

При создании портрета потребителя используются четыре основных типа информации — географическая, демографическая, психографическая и информация о поведении покупателей.

Очень важно уяснить границы географического района, в котором есть или могут быть ваши покупатели. Географическое расположение обычно определяется национальными, религиозными, сельскими, городскими или столичными границами, плотностью населения и климатом. Почти каждый товар или услуга обладают определенными качествами, делающими его более привлекательным для жителей определенного района.

Такие товары, как лыжи, доски для виндсерфинга, ковбойские ботинки или унты имеют строгое региональное обращение и редко пользуются успехом, если продаются в масштабах страны.

Демографические переменные — факторы, обычно используемые для дифференциации среди групп индивидуальных потребителей. Обычно в демографические исследования включают возраст, пол, размер семьи, стадию жизненного цикла, доход, религию, образование, расу, национальность и социальный класс.

Личность и стиль жизни потребителя часто являются даже лучшим объяснением поведения покупателя, чем географические или демографические переменные. В подобных ситуациях психологическое изучение потребителей является важным компонентом общего портрета. Психографические переменные, которые используются довольно часто, включают в себя общительность, автономность, консерватизм, авторитаризм, лидерство и амбициозность потребителей. Запоминающаяся реклама, созданная компанией PepsiCo для торговой марки Pepsi Cola («Новое поколение выбирает Пепси») и 7 Up («Превосходное чувство падения») отражает то, что управление этих компаний учитывает не только демографические, но и психографические характеристики большей части своих потребителей — физически активных, ориентированных на групповое мышление непрофессионалов.

Другой тип информации, который может быть использован при создании портрета потребителя — это данные о поведении покупателей. Такие данные отражают набор факторов, используемых для объяснения или предсказания некоторых аспектов поведения потребителей. Информация о таких аспектах поведения покупателей, как уровень потребления, поиск выгоды и верность фирме, может значительно помочь менеджерам при создании деловой стратегии, направленной на получении максимальной прибыли.

### 3.3. Правительственные воздействия

Правительство оказывает воздействия на все иностранные предприятия, хотя и в различной степени. Независимо от того, ведете ли вы свой бизнес, например, в Японии или в странах Западной Европы, Мексике, Корее или Тайване, на ваш иностранный бизнес будет воздействовать торговая структура этой страны. Также, как и у себя на родине, деловая активность ограничена законом. Вы должны теперь играть по чужим правилам, и вашей обязанностью является знание всех ограничений.

В высокоцентрализованной деловой среде лучше всего установить, каким авторитетом и властью обладает каждый департамент, до того, как будет потрачено слишком много времени впустую, «лая не

на то дерево». Кроме того, чем более централизованно принятие решений, тем больше должно быть применено различных рекламных подходов, направленных на людей, которые ответственны за принятие решений, даже если придется игнорировать интересы действительного конечного пользователя или поставщика. Поэтому в этих странах реклама, рыночные исследования и ведение бизнеса продолжают быть ограниченными.

### 3.4. Рынок трудовых ресурсов

Способность фирмы привлечь и сохранить служащих — это бесспорный ключ к успеху. Поэтому фирме необходимо рассмотреть три силы оперативного влияния, которые непосредственно влияют на успех попыток по привлечению талантливых, умелых и обязательных служащих.

#### 1. Деловая репутация работодателя.

Фирма, которая солидно выглядит, действует в этом регионе уже несколько лет, заинтересована в благосостоянии своих служащих, пользуется уважением и ценится за свой вклад в общее повышение благосостояния, с большей вероятностью сможет привлечь и удержать ценных работников, чем ее соперник, который демонстрирует меньше подобных качеств или подчеркивает одно в ущерб другим.

#### 2. Местный уровень занятости.

В зависимости от того, какого уровня развития достиг этот деловой район, предложение обученного и опытного персонала может меняться. Новая производственная фирма, ищущая обученных служащих в энергичном и развитом индустриальном районе, очевидно столкнется с большими проблемами, чем такая же фирма, которая расположена в районе, где наблюдается экономический спад и где подобная ей фирма недавно сократила своих служащих.

#### 3. Наличие и доступность необходимых знаний и навыков.

Некоторые навыки людей настолько специализированы, что им приходится переселяться в другое место для того, чтобы найти подходящую работу и внушительное вознаграждение, соответствующее их умениям. Среди примеров — нефтяные бурильщики, шеф-повара, технические специалисты и промышленные руководители. Фирма, желающая нанять таких специалистов, имеет широкие границы рынка труда. Это означает, что географический район в котором у фирмы есть реальная возможность привлечь квалифицированных специалистов, довольно большой. С другой стороны, намного меньше вероятность того, что человек с обычными знаниями и навыками захочет переезжать

на какое-либо расстояние для того, чтобы получить скромное повышение или сделать маленький шаг вверх по своей служебной лестнице. Таким образом, границы рынка труда довольно узки для, скажем, непрофессиональных рабочих, канцелярского персонала и розничных продавцов. Фирмы вынуждены нанимать их на месте, а иногда сталкиваются и с дефицитом таких работников.

Менеджеры тщательно следят за всеми тенденциями на рынке трудовых ресурсов. Они заинтересованы в развитии у рабочих тех знаний и профессиональных навыков, дефицит которых будет в наибольшей степени ощущаться в будущем, когда они будут подыскивать кандидатов на работу.

### 3.5. Мнение заинтересованных лиц

Влиятельных люди и группы, которые заинтересованы в действиях фирмы, называют «заинтересованными лицами». Обычно в эту группу включаются те, кто оказывает влияние на менеджера, например, конкуренты, поставщики, потребители, кредиторы, служащие, правительство. Мы уже обсуждали эти группы как составные части оперативного влияния. Также в понятие «заинтересованное лицо» включаются следующие одинаково сильные источники влияния на менеджера:

#### 1. Общество в целом

Оно требует, чтобы фирма принимала участие и делала вклад в общественную жизнь, чтобы она приносила солидную часть средств на поддержку правительства, назначала твердые цены на товары и услуги, разрабатывала технологии в своей области бизнеса, вела себя законно и этично.

#### 2. Местная общественность

Требует, чтобы фирма обеспечивала производственную занятость, чтобы руководство компании принимало участие в общественных мероприятиях, чтобы фирма обеспечивала постоянную занятость и твердую плату, чтобы она поддерживала местное правительство, принимала участие в культурных и благотворительных акциях и исполняла взятые на себя обязательства по отношению к обществу.

#### 3. Акционеры

Как и непосредственные владельцы бизнеса, акционеры требуют участия в распределении прибыли, в дополнительных вкладах, и в преимуществах при ликвидации фирмы. Они также имеют право «голосовать своими акциями» на ежегодных съездах акционеров компании, проверять документацию, перемещать свои акции, участвовать в выборах и выдвигать кандидатов в совет директоров.

#### 4. Профсоюзы

Организованные профсоюзы добиваются своего признания в качестве полноправного участника организации.

Суммируя вышесказанное, можно заметить, что общество в целом ищет пути улучшения общего уровня жизни, и в этом видит смысл существования фирмы. Местная общественность хочет, чтобы фирма была ответственным гражданином, акционеры заинтересованы в эффективном возврате своих инвестиций, а союзы требуют награждения своих членов пропорционально их вкладу в успех фирмы.

#### 3.6. Отношения с поставщиками и кредиторами

Крепкие и надежные отношения между фирмой и ее поставщиками и кредиторами — необходимое условие ее процветания. Компания зависит от источников финансовой поддержки, услуг, материалов и оборудования. Более того, фирма иногда вынуждена просить своих кредиторов и поставщиков о таких услугах, как быстрая доставка, либеральные условия кредита или ненормированный заказ. Особенно в таких случаях необходимо, чтобы фирма имела развитые, прочные и взаимовыгодные отношения с поставщиками. Понимая важность прочных отношений с поставщиками и кредиторами, менеджер должен оценить, какие выгоды ищут поставщики и кредиторы от сотрудничества с фирмой. Обычно они следующие:

1. Поставщики заинтересованы в современной выплате кредита, который они дали, и они усилят профессиональные, надежные и прочие отношения с фирмой в условиях личного контакта и деловой практики, связанной с покупкой и получением фирмой товаров и услуг.

2. Кредиторы хотят своевременной выплаты процентов и возврата капитала со своих инвестиций, безопасности залогов, а также хотят иметь сравнительный приоритет среди тех, кому должна заплатить фирма в случае ликвидации.

В общем, поставщики и кредиторы усердно обеспечивают фирму ресурсами, которые ей нужны, лишь в том случае, если уверены, что они, как и другие «инвесторы», получают надежный финансовый возврат своих инвестиций.

Взглянув на три уровня окружающего воздействия одновременно, можно сделать несколько интересных выводов относительно поведения менеджера и успеха фирмы. Неудачи могут быть на каждом уровне. Отдаленное влияние — слишком крупное, сложное и мощное, чтобы фирма могла его контролировать (или даже воздействовать на него). Производственное влияние часто слишком политично, неста-

бильно и конфронтально, чтобы породить оптимизм и позитивные действия менеджера. Оперативная среда, на которую менеджеры могут оказывать наиболее прямое и конструктивное влияние, часто оказывает наименьшее воздействие на финансовую деятельность компании.

Возникает вопрос: как должен вести себя менеджер при оценке этих влияний? Вот лишь несколько предложений:

1. Что касается отдаленного влияния, попытайтесь следить за основными тенденциями, которые могут повлиять тем или иным образом на вашу фирму. Этот процесс включает не только сбор информации из первых рук и ее анализ. Вашей задачей является изучение выводов других менеджеров и попытки применить их знания в интересах своей фирмы. Ищите главные сдвиги или крупные события, которые могли бы повлиять на вашу фирму. Концентрируйте свое внимание только на действительно крупных и значительных событиях, как позитивных, так и негативных.

2. Очень важно наблюдать и оценивать производственное влияние, особенно когда фирма включена в промышленную ассоциацию.

Эти ассоциации, которые существуют во всех крупных отраслях промышленности, помогают фирмам интерпретировать эффект отдаленного влияния на производство в целом и производственного влияния на различные типы частных фирм. Более того, промышленные ассоциации максимизируют влияние индивидуальных членов путем коллективного высказывания своего мнения посредникам. Таким образом, менеджеры могут усилить свое понимание производственного воздействия, а также свое влияние на него путем активного участия в промышленных ассоциациях.

3. Сфера, в которой менеджер может предпринимать множество различных действий — это оперативная среда. Преимущества, которые любая фирма получает относительно других фирм, обычно зависят от навыков и умения ее менеджера понимать оперативную среду и маневрировать в ней.

Таким образом, ключ к успеху — это быть в курсе крупных событий отдаленного влияния, предсказывать их воздействие на вашу отрасль и пытаться расположить вашу фирму внутри оперативной среды таким образом, чтобы использовать как можно больше внешних воздействий с пользой для себя.

# СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ЭТИКА УПРАВЛЕНИЯ

---

- 1. Понятие социальной ответственности и основные подходы к ее интерпретации**
    - 1.1. Традиционная философия
    - 1.2. Философия заинтересованных лиц
    - 1.3. Утвердительная философия
  - 2. Взаимосвязь сфер социальной ответственности**
  - 3. Социальный эффект и социальный контроль**
  - 4. Этика управления**
- 

## **1. Понятие социальной ответственности и основные подходы к ее интерпретации**

Социальная ответственность — обязательства организации приносить пользу обществу через использование прибылей от частного бизнеса. Например, цель частного бизнеса в сфере отелей и мотелей — максимизировать свою прибыль путем увеличения платы за комнаты и расширения деятельности своих ресторанов. В то же время ассоциации собственников ресторанов и отелей США в союзе с «United Way» и благотворительными организациями предпринимают совместные проекты по строительству домов для бездомных. Это простой пример того, как фирма может выполнять свой долг перед обществом.

Бизнес никогда не развивается в социальном вакууме. И последние 10 лет показали как расширилось восприятие общественностью ответственности предпринимателей перед обществом. Это понятие рассматривается глубже, чем ответственность за экономический рост. По общему мнению, социальная ответственность каждого производителя должна подразумевать под собой определенные обязанности. Промышленные производители должны быть вовлечены в решение широкого спектра социальных проблем: от нищеты до подростковой беременности, от преступности до проблем загрязнения окружающей среды.

Большинство определений социальной ответственности включают в себя ссылки на то, что производители должны брать на себя решение части социальных проблем помимо чисто экономических интересов.

Кроме того, основные экономические проблемы, решаемые в производстве социальных аспектов данных проблем, в зависимости от мотивов и намерений человека, ответственного за принятие решений. Например, некоторые менеджеры утверждают, что, максимизируя прибыль и создавая большее количество рабочих мест, их фирмы участвуют в процессе социальных преобразований, снижая уровень безработицы. Таким образом, эти фирмы вовлечены в сферу социальной ответственности, так как существуют различные, а иногда взаимонеприемлемые, подходы к сущности понятия социальной ответственности. Менеджеры должны четко осознавать, какой подход приемлем для их фирмы. И когда будет определена главная идея, которой фирма будет придерживаться в своей деятельности, тогда уже менеджер сможет просчитывать свои собственные действия соответственно этой идее.

Идея о том, что производство товаров и услуг не единственная цель производителей, далеко не нова.

Социологи уже в начале нынешнего столетия отмечали, что каждая фирма обязана нести определенную ответственность перед обществом. В 1919 году ученые впервые высказали мысль о том, что общественность может отвергнуть предпринимательство, если его представители не возьмут на себя часть социальных проблем.

Общественное восприятие социальной ответственности в производстве за это столетие прошло через три фазы:

**1. Управление, направленное на максимизацию доходов.** Хотя многие обозреватели в начале XX столетия видели необходимость социальной ответственности, большинство населения полагало, что производители ответственны только за свои собственные интересы. И эта точка зрения превалировала вплоть до 30-х годов.

**2. Попечительское управление.** В 30-х годах Великая депрессия в США, а также расширение профсоюзного движения потребовала от бизнес-организаций уделять больше внимания условиям работы, и это уже можно было назвать элементами социальной ответственности. Профсоюзы заставили фирмы заниматься не только вопросами прибыльности, но и уровнем заработной платы, пенсионными выплатами, условиями работы и т. д. В этой второй фазе менеджеры были призваны поддержать интересы своих рабочих, осознать их нужды и трудности. Кроме того, необходимо уделять внимание и другим социальным группам: служащим, покупателям, кредиторам и обществу в целом.

**3. Социальное управление.** Начиная с 60-х годов менеджеры и организации действуют в условиях третьей фазы, которая представляет собой восприятие социальной ответственности как неотъемлемого элемента деятельности любой фирмы. Эта фаза основывается на том, что менеджеры и фирмы должны быть вовлечены в процесс залечивания социальных болезней. Этот этап характеризуется возросшей социальной заботой со стороны предпринимательских кругов и влиянием потребительского движения.

Соответственно трем историческим фазам социальной ответственности существует три основных философских идеи, которые подчеркивают и предусматривают разумность каждой перспективы.

### 1.1. Традиционная философия

Традиционная философия соответствует первой фазе. Согласно этой философии главная цель предпринимательства — максимизировать прибыли и учитывать долгосрочные интересы деловой организации. Социальная ответственность определяется как производство товаров и услуг по самой низкой цене для общества.

Известный американский экономист Милтон Фридман придерживался мнения, что бизнес должен служить интересам тех, для кого этот бизнес организован, и что использование компанией ресурсов в направлении, которое не устраивает акционеров, равносильно расходованию чужих денег без спроса. Эта философия исключает интересы групп населения, которые не являются акционерами данного производства, и перед ними фирма ответственности не несет. Согласно традиционной философии, правительство, а не производители должны заниматься социальными проблемами.

### 1.2. Философия заинтересованных лиц

Философия заинтересованных лиц соответствует второй фазе. Согласно этой философии, менеджер должен быть ответствен за определенные группы, которые связаны или могут быть связаны с целями или интересами компании. Такие группы включают в себя акционеров, потребителей, правительственные институты, конкурентов, профсоюзы, служащих, торговые ассоциации, главных поставщиков и других.

В сравнении с традиционным подходом, философия заинтересованных лиц расширяет сферу социальной ответственности. Это часто оправдывается самоинтересом: лучшее общество создает лучшие

условия для бизнеса. То, что хорошо для компании, — хорошо для общества. Эта философия также делает накопление капитала приоритетом менеджеров. Накопление капитала представляется как база для социальной ответственности, т. к. это есть основа для создания новых рабочих мест.

Философия заинтересованных лиц — это мост между традиционной философией и утвердительной философией социальной ответственности. И хотя и не на достаточно высоком уровне, но эта философия признает существование социальных групп, перед которыми фирма несет социальную ответственность.

### 1.3. Утвердительная философия

Утвердительная философия соответствует третьей фазе. Эта философия наиболее широкая и сложная из всех трех. Она утверждает, что менеджер отвечает за следование фирмы общим интересам, интересам заинтересованных лиц и общества в целом. Утвердительная философия превосходит философию заинтересованных лиц в том отношении, что она обязывает менеджеров предвидеть изменения в окружающей социальной среде, в которой действует фирма, и это требует от них сочетания целей компании с общими и частными интересами общества. Например, начиная с 1985 г. многие крупные американские компании добровольно сократили свои производственные мощности в Южной Африке с целью защитить страну от расовой дискриминации. Эти компании не только предвидели изменения в обществе, они фактически попытались повлиять на эти изменения путем добровольных экономических санкций.

Утвердительная философия стоит на позициях, утверждающих, что компания должна иметь добровольные обязательства по отношению ко всем группам общества, а не только по отношению к акционерам. Эти обязательства предполагают моральную и этическую ответственность перед обществом, которая не является официально и законодательно установленной. Те фирмы, которые придерживаются этой философии, заботятся о широком спектре проблем и нужд общества.

Социальная ответственность предпринимателей — тема спорная. Поскольку каждая организация осуществляет свою деятельность в различных условиях, сталкивается с разными социальными воздействиями, то менеджеры этих организаций чаще всего придерживаются различных подходов к социальным проблемам. Однако, как общее руководство к действию по социальной ответственности, предлагаются следующие наиболее ценные рекомендации.

1. Когда встает вопрос, как подходить к пониманию социального обязательства, менеджер должен осознать, что практика управления в сфере социальных обязательств вырастает из некоторых философских перспектив, определенных или неопределенных. Соответственно, наилучшее для фирмы — формально выразить философские перспективы, которые станут руководством к действию для фирмы.

2. Цель бизнеса — получение прибыли, поэтому менеджер должен стремиться к достижению оптимального уровня прибыли в долгосрочном периоде. Но прибыль не может быть получена до тех пор, пока не возмещены издержки производства, которые включают в себя и общественные издержки. Менеджеры должны определить эти издержки путем детального анализа социального баланса между фирмой и обществом.

3. Менеджеры должны способствовать вовлечению своих служащих в оценку стандартов социальной ответственности для их фирмы и включать в цену реализации величину общественных издержек.

4. Когда конкурентное давление или экономическая необходимость исключает возможность проведения социальных мероприятий, менеджеры должны осознавать, что общественный капитал истощается, что влечет за собой потери в целом для общества. Менеджеры должны устранить барьеры для выполнения социальных обязательств: через улучшение внутреннего руководства или путем выступления за корректировку законодательства.

## 2. Взаимосвязь сфер социальной ответственности

В попытке гармонизировать философию социальной ответственности с планами действия фирмы менеджер может рассмотреть производственную социальную ответственность в пространстве от наиболее тщательного выполнения социальных обязательств до минимального. Как показано в схеме 5.1, это пространство включает в себя следующие типы социальной ответственности: экономическую, правовую, этическую, дискреционную.



Схема 5.1. Континуум социальной ответственности

**Экономическая ответственность** — самая основная социальная обязанность фирмы, особенно с традиционной точки зрения. Как уже было замечено, некоторые экономисты (такие, как Милтон Фридман) видят эти обязательства только как всем привычную деятельность фирмы в рамках ее производства.

Действуя согласно экономической ответственности, менеджеры максимизируют доходы, где это только возможно. Существенная обязанность бизнеса заключается в том, чтобы предоставлять товары и услуги обществу по разумным ценам. В исполнении этой экономической обязанности компания тоже выступает как социально ответственный институт, в некоторых случаях это еще и предоставление выгодных рабочих мест для рабочей силы.

Правовая ответственность — отражает обязательства фирмы по подчинению законам, причем, как гражданским, так и уголовным, существующим в обществе, а помимо этого еще и специальным законам, которые регулируют деятельность производителей. Потребители и внешние изменения концентрируют возрастающее внимание ответственности на необходимости социальной ответственности в бизнесе путем лоббирования законов, управляющих производством в сфере контроля загрязнения окружающей среды и потребительской безопасности. За последние 15 лет в США было принято больше законов по защите потребителей, чем за предыдущие 189 лет. В ответ на это более 600 корпораций и торговых организаций основали отделы по делам потребителей для рассмотрения жалоб, связанных с их продукцией. Предназначение законов по защите потребителей состоит в корректировке «баланса сил» между покупателем и продавцом на рынке. Среди таких, наиболее важных законов в США, — Федеральный закон об упаковочных стандартах и Закон о маркировке товаров (1966 г.) регулируют процессы маркировки в производстве.

Закон о правилах кредитования (1967 г.) регулирует отношения кредитования. Акт о безопасности потребительских продуктов (1972 г.) обеспечивает защиту потребителей от риска получить вредное воздействие на здоровье при использовании продуктов производства. Существенным моментом законодательной системы был закон о национальной политике в области окружающей среды, принятый в США в 1969 г. Он был посвящен сохранению экологического баланса внутри страны и установлению целей федеральной политики по защите окружающей среды. Закон требует проведения тщательных исследований влияния на окружающую среду деятельности каждого предприятия. Например, при наличии какого-либо вредного воздействия на природу, предусматривается создание Совета, который будет направлять и регулировать деятельность производства. Другим результатом деятельности движения по защите окру-

жающей среды было создание Федерального агентства по окружающей среде (1970 г.). Это агентство управляет политикой защиты окружающей среды в правительстве США. Изменение трактовки законов этим Агентством и жалобы на то, что содержание его слишком обременительно для правительства, поставили под вопрос ценность этой организации. Суммарные издержки от мероприятий по защите природы составили, по оценкам, 735 млрд. долл. в период между 1979 и 1988 годами.

**Этическая ответственность** — отражает понятие компаний о правильном или пристойном поведении.

Этическая ответственность — обязательства, масштаб которых шире правовой ответственности фирмы, но они не являются обязательными. Некоторые действия, которые разрешены законом, нельзя назвать этичными.

Например, производство и распространение табачных изделий разрешено, но в условиях частых летальных исходов от курения многие считают неэтичным продолжать продажу сигарет, несмотря даже на то, что закон обязывает печатать медицинское предупреждение на каждой пачке. Очень часто менеджеры выбирают такой вид производства, который и законен, и этичен. В этом случае соотношение правовых и этических норм найти довольно легко. И это, возможно, простейший тип этической ситуации, в которой может действовать фирма. В других случаях, однако, может быть значительно меньше согласия в вопросах этичности или неэтичности

Категории континуума социальной ответственности нельзя рассматривать изолированно. Они частично совпадают не только друг с другом, но также и с другими элементами производственного окружения. Менеджеры, имеющие дело с вопросами социальной ответственности, должны иметь в виду такие примеры:

1. Выполнение правовых обязательств фирмой служит долгосрочным экономическим интересам фирмы. Социально направленные действия помогают привлечь покупателей и оказывают поддержку фирме в целом, а также позволяют занять выгодное положение, что поможет минимизировать ущерб, приносимый фирме, если она когда-либо будет вовлечена в неприятную историю.

2. Большинство правовых обязательств фирмы совпадают с этическими нормами. Например, следование стандартам качества продукции — это, безусловно, верное поведение. Согласно этому правилу, фирма выполняет этические обязательства и это, в свою очередь, помогает компании избежать нареканий в правовой сфере.

3. Дискреционная ответственность часто имеет этические компоненты. McDonalds поддерживает данную концепцию, предлагая бесплатное жилье для семей, в которых серьезно больны дети, по-

скольку считают, что заниматься такого рода деятельностью просто необходимо. Рассматривая различия между типами социальной ответственности, нужно помнить, что экономическая и правовая ответственности — обязательны, этическая — возможна, а дискреционная — желательна.

Теперь рассмотрим подробнее аргументы в поддержку социальной ответственности и аргументы против социальной ответственности.

### **Аргументы в поддержку социальной ответственности**

1. В интересах бизнеса заниматься социальной деятельностью. Этот аргумент может быть изложен в двух формах: позитивной и негативной. Позитивная форма базируется на концепции о том, что выполнение производителями обязательств перед обществом в долгосрочной перспективе приносит прибыль самой фирме. Например, даже если собственники ресторанов, выполняющие социальную программу по защите обездоленных, будут нести значительные экономические потери, они все же могут компенсировать свои расходы в долгосрочной перспективе.

Если, например, в районе, где расположен ресторан, живет много обездоленных людей, любые действия, которые помогут им найти работу, помогут и создать лучшую окружающую среду для этого ресторана. Поэтому издержки короткого периода могут быть рассмотрены как инвестиции в долгосрочную прибыльность.

Негативная сторона этого аргумента базируется на предположении, что в интересах самого бизнесмена заниматься социальными проблемами, потому что общество рано или поздно все равно потребует, чтобы он делал это. Согласно этому аргументу, если фирма не будет активно принимать участие в решении социальных проблем, общество оплатит ей тем же и объявит бойкот ее продукции. Этот аргумент также подтверждает, что социальная ответственность, в конечном итоге, вызывает огромный интерес у фирм, так как помогает предотвратить возможное в дальнейшем вторжение правительства в их деятельность.

2. Осуществление социальных программ может быть прибыльным. Хотя и нет четких доказательств существования причинно-следственной связи между социальными действиями фирмы и прибылью, существует мнение, что поддержка социальных дел вносит свой вклад в долгосрочную прибыльность деловой организации. Например, крупная корпорация в рамках осуществления социальной программы повышения уровня образования поддерживает в финансовом плане какой-либо университет. Выгоды, которые имеет корпорация от такого сотрудничества, очевидны: она может брать на работу многообещающих выпускников.

3. Этого требует этика. Этот аргумент базируется на том, что компания должна заниматься социальными вопросами, так как она имеет нравственные обязательства перед обществом делать это. Рассмотрим компанию, по вине которой произошла утечка нефти, чем был нанесен значительный ущерб окружающей среде. От компании могут потребовать в судебном порядке возместить ущерб, причиненный утечкой нефти, но даже если действия компании и не были бы признаны противоречащими закону, то есть суд не мог предъявить к ней никаких претензий, общественность все равно бы считала, что наиболее верные действия компании в сложившейся ситуации — это возмещение или устранение ущерба.

4. В любых обстоятельствах нельзя игнорировать закон. Согласно этому утверждению, любая фирма имеет обязательства поддерживать правовое общество. Этот аргумент подчеркивает наличие тесных взаимоотношений между юридическим и этическим аспектами социальной деятельности, как это было описано в континууме социальной ответственности. Он также подчеркивает, что желание вести себя этично часто сопутствует желанию вести себя соответственно закону. Например, можно сказать, что компания, которая проявляет инициативу и добровольно участвует в осуществлении социальных программ, больше уважает законы, чем другие.

#### **Аргументы против социальной ответственности**

1. Решение социальных проблем должно находиться в компетенции правительства. Те, кто придерживаются такого мнения, считают, что фирма выполняет все свои социальные обязательства уже тем, что получает прибыль, налоги с которой обеспечивают государство достаточным количеством средств для проведения социальных программ. В результате получается, что фирмы все же неким образом участвуют в социальных действиях, поэтому этот аргумент подрывает то утверждение, что прибыль — единственная причина, ради которой функционирует предприятие. Некоторые же считают, что участие той или иной фирмы в решении социальных проблем в конечном итоге уничтожает необходимые функциональные различия между сферой деятельности бизнеса и правительства.

2. Социальные программы не могут быть точно оценены. Сторонники этого утверждения считают, что менеджеры не в состоянии точно и аккуратно измерить эффект социальной программы. Проблемы, связанные с вложением денежных средств в социальные инвестиции, очень сложны, и по этому поводу существует множество различных субъективных соображений. Например, было бы очень трудно количественно оценить ценность для общества того факта, что сеть мелких ресторанов помогает накормить бедных и обездоленных лю-

дей. Также очень трудно определить, сколько конкретно потребуется талончиков на бесплатные обеды, и сколько именно обездоленных людей нуждаются в них.

3. Социальная активность фирмы распыляет усилия, которые должны быть направлены на достижение основных целей любого бизнеса. Любая социальная активность, которой занимается компания, отвлекает трудовые, материальные и финансовые ресурсы от основных целей бизнеса, которые, согласно этой точке зрения, заключаются в максимизации прибыли акционеров. Аргументы «за и против» социальной ответственности освещают противоречивую природу этой проблемы. Менеджеры, планирующие осуществление различных социальных программ, могут столкнуться с определенным сопротивлением, воплощенным в аргументах против социальной активности. Менеджер сам должен решить, какие аргументы более убедительны и какой точки зрения будет придерживаться его компания, когда будет принимать решение относительно любого конкретного социального проекта.

### **3. Социальный эффект и социальный контроль**

В некоторой степени все организации признают необходимость осуществления социальных программ. Для того, чтобы быть уверенными, что они в нужном объеме выполняют свои обязательства перед обществом, фирмам необходимо измерить и оценить эффективность своих социальных действий. Хотя такое измерение не настолько точное и неопровержимое, как оценка экономической деятельности, менеджеры должны иметь план для оценки социальной эффективности. Без такого плана они не имеют возможности определить сравнительную ценность или относительный успех тех программ, в которых они принимали участие.

Подход к оценке социальных действий фирмы, учитывающий социальный эффект, включает следующие пять элементов:

1. Объединение социальных целей в ежегодно составляемый план. Другими словами, любые социальные действия не должны быть временными мерами или запоздалой реакцией на возникшую проблему.

2. Рассмотрение существующих норм социального поведения в промышленности. Что делают другие компании в сфере социальной ответственности? Насколько успешны их программы? Чего ожидает общественность от совместных социальных действий?

3. Постоянное информирование всех заинтересованных лиц о социальных действиях фирмы посредством регулярных отчетов. Если эти действия объединены в ежегодный план, акционеры должны регулярно узнавать об эффективности выполнения этих планов.

4. Экспериментирование с различными подходами. Так как совместные социальные программы часто являются незнакомой сферой деятельности для многих организаций, менеджеры должны быть готовы к тому, что им придется попробовать применить различные подходы при выполнении этих программ. Неудачи при применении конкретных подходов не обязательно означают, что социальная программа, о которой идет речь, неэффективна и не стоит за нее браться.

5. Попытки подсчитать издержки инвестиций фирмы на социальные действия. Менеджеры должны знать, сколько средств потрачено на социальные программы, и должны пытаться сделать долгосрочную оценку социального воздействия той программы, которую они поддерживают.

Последний пункт — оценка эффективности усилий фирмы, направленная на выполнение своих социальных обязательств — заслуживает особого рассмотрения, так как результаты осуществления социальных программ очень трудно вычислить. Но, несмотря на это, компании должны пытаться определить эффективность своих действий в следующих сферах:

**1. Экономическая функция.** Очень важно оценить экономический вклад, который вносит компания в процветание общества тем, что создает профессии, новые рабочие места, производит товары и услуги, платит фиксированную заработную плату и гарантирует рабочим безопасность.

**2. Качество жизни.** Улучшает или, наоборот, ухудшает компания общее качество жизни. Производство высококачественных товаров и попытки избежать загрязнения окружающей среды — это только два примера действий компании, направленных на улучшение качества жизни.

**3. Социальные инвестиции.** Параметры этой категории показывают размер вложений компанией денежных и трудовых ресурсов в решение социальных проблем.

**4. Решение проблем.** Устраняет ли компания причины социальных проблем или просто «лечит симптомы»?

Специфическим инструментом для оценки эффективности социальных действий фирмы служит социальный контроль — с помощью которого можно измерить воздействие организации на общество. Это документы, которые определяют, описывают и собирают специфическую информацию по современным и перспективным планам организации. Методом социального контроля оценивается чистый вклад организации в достижение социальных целей путем сравнения затрат на проведение социальных программ и полученного социаль-

ного эффекта. Основные шаги социального контроля — наблюдение, измерение и оценка действий компании. Получаемая вследствие этого информация помогает организации развивать стратегию для достижения ее будущих целей. Табл. 5.2 предлагает схему одного из методов социального контроля, который часто проводится персональным или посторонним консультантом компании. Она также показывает шаги, которые включает в себя социальный контроль.

#### 4. Этика управления

Утверждение, что фирме необходимо выполнять свои социальные обязательства для того, чтобы извлечь наибольшую выгоду для всех заинтересованных лиц, тесно связано с предположением, что в процессе достижения этой цели менеджер будет вести себя этично. В этом разделе рассматриваются проблемы этики управления. Сам термин «этика» определяется как набор или совокупность нравственных принципов, которые управляют действиями человека или группы людей. Основным компонентом любой этической системы являются нравственные ценности человека, группы или общества. И, конечно, нравственные ценности одного человека, группы или общества могут не совпадать с нравственными ценностями другого человека, группы или общества. Этические стандарты отражают не тот кодекс поведения, который принят всеми, а скорее конечный продукт процесса определения и выяснения природы человеческих взаимоотношений. Например, даже если группы и отдельные люди имеют одинаковое представление о том, что такое благосостояние человека, средства, которые они выберут, чтобы повысить это благосостояние, различны. Следовательно, этика включает в себя также и средства, используемые для того, чтобы добиться определенных целей, в нашем примере, благосостояния. Фундаментальный пример этической проблемы: какие цели могут оправдываться какими средствами. Рассмотрим такую категорию как здоровье человека. Большинство людей согласились бы, что здоровье — это высшая ценность, и все хотели бы его иметь — значит оно повышает благосостояние человека. Но как оценить ситуацию, когда ради сохранения здоровья одних людей другие вынуждены рисковать своим? Этот конфликт возникает при производстве товаров здравоохранения фармацевтической промышленностью. Во время производства этих товаров рабочие часто подвергаются риску отравления или получения травм. Например, на предприятиях, выпускающих термометры и оборудование для

измерения кровяного давления, рабочие иногда вынуждены контактировать с ртутью, которая используется в производстве этих приборов, или вдыхать ее пары, что является причиной отравлений тяжелыми металлами. Или вдыхание оксида этилена, используемого при стерилизации медицинских инструментов перед операцией, может быть причиной плодных нарушений и выкидышей. Даже пенициллин, если он вдыхается во время производственного процесса, может вызвать острую анафилаксию или шок. Таким образом, хотя цель (здоровье потребителей) может быть принята всеми, средства (существование опасности для рабочих) могут и не быть таковыми.

Как мы уже заметили, проблемы этики частично совпадают с проблемами законности. Однако существует мнение, что в некоторых ситуациях человек должен вести себя этично, хотя закон этого и не требует.

Например, служащий может быть нанят на работу фирмой, которая заинтересована в получении информации о некотором достижении его прежнего работодателя, который является конкурентом этой фирмы. Через некоторое время этого служащего просят поделиться информацией, доступ к которой он или она имели, когда работали на прежней фирме, — информацией, которая считается секретной. Разглашение подобной информации не является противозаконным, но считается очень неэтичным.

Этическая сторона управленческих решений вызывает возросшее внимание общественности в последние годы. У людей существует мнение, что сегодня менеджеры подвергаются постоянно растущему давлению действовать незаконно или неэтично. Это мнение — результат огласки, которую получили так называемые преступления «белых воротничков», то есть на уровне высших эшелонов управления очень уважаемых компаний. В течение всех 3 месяцев в 1985 году такие крупные организации, как «Bank of Boston», «E.F.Hutton», «General Electric» и «LTV Corporation» были признаны виновными в крупных преступных махинациях. «E.F. Hutton», например, был вынужден уплатить штрафов и судебных издержек в 1987 г. на 2,75 млн долл. после того, как открылось, что компания была вовлечена в гигантскую махинацию с «плавающими» чеками.

Согласно опросу, проведенному в США, 65% американцев считают, что общий уровень деловой этики упал за последние 10 лет. Когда же спрашивали, какие сомнительные виды деловой активности стали более часто применяться в последние годы, один из менеджеров сказал: «Взятки, подделка документов, неправильные финансовые отчеты, попытки манипулирования, ценовой сговор...»

Согласно другому опросу, около 40% опрошенных менеджеров сказали, что их начальники просили их сделать то, что они считали неэтичным. В общем, общественность имеет довольно циничный взгляд на этические стандарты и нормы управления, то есть все знают, что менеджерам часто приходится поступаться нравственными нормами в своей деятельности, но никого это уже не шокирует, а некоторые считают это неизбежной частью бизнеса. Только 18% опрошенных оценили этические стандарты и ценности деловых людей высоко или очень высоко.

Принять решение, какие действия являются этичными, а какие — нет — сверхтрудная задача. Менеджеры обнаруживают, что решающий фактор, по которому мы относим решение к этичному или неэтичному — это последовательность решения. Поэтому менеджеры часто пытаются применять тот философский подход, который обращает внимание на последовательность того или иного решения. Существует три основных этических подхода: утилитарный, нравственно-правовой и подход социальной справедливости.

1. Тот, кто применяет утилитарный подход, оценивает влияние конкретных действий на людей, которые непосредственно вовлечены в этот процесс, при этом пытаясь производить наибольшие блага для наибольшего количества людей. Утилитарный подход фокусирует внимание на самих действиях, а не на мотивах, стоящих за этими действиями. Потенциально позитивные результаты действий взвешиваются против потенциально негативных результатов. Если первые перевешивают последние, менеджер, руководствующийся утилитарным подходом, скорее всего приступит к рассматриваемым действиям. То обстоятельство, что на некоторых людей эти действия могут повлиять отрицательно, признается неизбежным и приемлемым. Например, Совет по качеству окружающей среды проводит анализ «затраты — эффект», когда устанавливает нормативы загрязнения воздуха согласно Постановлению «О чистом воздушном бассейне».

2. Тот, кто придерживается нравственно-правового подхода, оценивает, соответствуют ли решения и действия содержанию основных гражданских и групповых прав и привилегий. Некоторые из этих прав и привилегий перечислены в таких документах, как Билль о правах (первые 10 поправок к конституции Соединенных Штатов) и Декларация объединенных наций о правах человека. Нравственно-правовой подход (также применяемый в деонтологии) учитывает такие права человека, как право на жизнь и личную безопасность, на личную жизнь, свободу совести, свободу слова и частной собственности.

3. Тот, кто принимает подход социальной справедливости, судит о том, насколько его действия справедливы и беспристрастны при распределении наград и ценностей между отдельными личностями и груп-

пами. Эти идеи проистекают из двух принципов, известных как принцип свободы и принцип разногласия. Принцип свободы утверждает, что человек имеет определенные свободы, совместимые с такими же свободами, которыми обладают другие люди. Принцип разногласия утверждает, что если возникают сомнения в правильности какого-либо решения, то все социальные и экономические несправедливости должны устраниться таким образом, чтобы можно было более справедливо распределить товары и услуги.

Шаг	Содержание
<b>1. Составить список ожидаемых результатов.</b>	Суммирование того, какие сдвиги ожидаются в каждой сфере в результате проведения программы (отношения потребителей и служащих, физическая окружающая среда, общественное мнение).
<b>2. Утверждение социальных целей и приоритетов корпорации.</b>	Для каждой сферы, которую затрагивает социальная программа, должен быть составлен отчет, в которой должна быть включена информация о том, на достижение каких целей направлена эта программа, какие приоритеты она выделяет и какие действия будут предприняты.
<b>3. Описание целей корпорации по каждой сфере деятельности, предусмотренной в программе.</b>	Для каждого приоритетного вида деятельности производится утверждение специальных целей (в количественном выражении, если возможно), описание методов, какими эти цели будут достигаться (например, организация дополнительных рабочих мест для 10 квалифицированных служащих, занятых 400 часов общественной деятельностью).
<b>4. Отчет о том, какие ресурсы были использованы для достижения этих целей.</b>	Общий отчет об издержках (прямых и косвенных), включающий описание вида и сферы деятельности.
<b>5. Отчеты о выполнении программы и/или о том, как идет процесс достижения каждой цели.</b>	Общее описание масштаба достижения каждой конкретной цели. Если это существенно, описание должно быть в количественном выражении. Когда результат нельзя количественно измерить, должны быть использованы объективные повествовательные отчеты.

**Таблица 5.2. Схема социального контроля, проводимого организацией.**

Кроме этих определяющих принципов, существует еще три «практических принципа», которые являются необходимыми при использовании подхода социальной справедливости.

1. Согласно принципу правосудия отношение к человеку не должно меняться в зависимости от произвольных характеристик, таких, как раса, пол, религия или национальность. Этот известный принцип воплощен в США, например, в акте о гражданских правах 1964 г.

2. Принцип справедливости утверждает, что рабочие должны и будут заниматься совместными действиями, подчиняясь правилам компании, при условии, что правила компании считаются справедливыми. Наиболее очевидным примером этого является факт, что для того, чтобы способствовать общим интересам других рабочих, рабочие должны ограничивать свою личную свободу выбора (присутствовать или отсутствовать на работе).

3. Принцип естественных обязанностей заостряет внимание на множестве общих обязательств, включающих обязанность помогать тем, кому нужна помощь, или обязанность не нанести вред другим, когда спасаешь свою жизнь, обязанность не быть причиной страданий, обязанность подчиняться справедливым правилам организации.

При этических подходах, которые мы только что обсудили, представляют нравственные стандарты, поддерживающие рассудительность и благоразумие менеджера при принятии решений. Менеджер должен ознакомиться со следующими руководствами, прежде чем решить, каким подходом воспользоваться.

1. Менеджеры (да и все мы) имеют тенденцию полагаться на утилитарные стандарты, когда у них недостаток времени, средств или других ресурсов для сбора информации по всем вопросам и о всех людях, которые вовлечены в данную ситуацию. Поэтому навыки менеджера в оценке общей выгоды, которая будет извлечена из определенного решения, имеют важное значение. Менеджеры, которые сталкиваются с необходимостью принимать решения, касающиеся пенсионного фонда и медицинского страхования, должны осознавать, что чаще всего им придется использовать утилитарный подход.

2. Морально-правовой подход используется, когда менеджер должен решить, как, например, расценивать право рабочих, которое можно назвать «право знать». Какую информацию не стоит скрывать от рабочих? Должен ли менеджер говорить своим подчиненным, что в их отделе необходимо произвести несколько увольнений до того, как будет принято окончательное решение? Должен ли он ставить рабочих в известность о ежедневных колебаниях в качестве их деятельности? Нужно ли говорить рабочим заранее, кого из них могут в скором времени повысить? Менеджер должен отвечать на эти и тысячи других подобных вопросов, не забывая о том, как эта информация может подействовать на благосостояние подчиненных. Особое внимание должно быть уделено праву рабочих на выбор, обоснованности

информации и точному пониманию, что подчиненные имеют такие же права, как и управленческий аппарат, получать точную и своевременную информацию.

3. Когда решения менеджера затрагивают вопрос, как должны быть распределены обязанности и поощрения среди рабочих организации, базисом для этического суждения является социальная справедливость. Но если известно, что рабочие различаются в умениях и навыках, способностях, рабочей ориентации, стремлении к вкладу в общий успех, как можно оценивать их труд одинаково? Не все согласны с утверждением: «От каждого — по способностям, каждому — по потребностям». Другие стоят за строгую приверженность публично признанному уравнению «вклад — результат»: чем больше рабочий производит, тем больше он получает. Решение менеджера должно в конечном итоге исходить из его мнения о том, что такое справедливость. Менеджер может поступить следующим образом: рабочие, работающие с разной производительностью, могут получать одинаковую заработную плату, но иметь разное вознаграждение в виде такого нематериального поощрения, как право выбора времени отпуска.

Этическое принятие решений является очень трудным не потому, что необходимо отбросить все неэтичные элементы, но и потому, что «этичный» часто предполагает «совершенный». Менеджерам часто мешают принимать решения такие факторы, как ограниченная рациональность, ограниченность ресурсов, временные рамки и несовершенство информации, однако, помня, что к различным ситуациям нужны различные этические подходы, они могут значительно увеличить шанс принятия хорошего — и этичного — решения.

# СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

---

## 1. Назначение, смысл и уровни разработки управленческой стратегии

- 1.1. Корпоративная стратегия
- 1.2. Корпоративно-портфельный подход
- 1.3. Производственная стратегия

## 2. Типы стратегий и методика стратегического планирования

## 3. Процесс стратегического планирования и внедрение его результатов

---

## 1. Назначение, смысл и уровни разработки управленческой стратегии

Стратегия в управлении — это масштабные, неограниченные рамками времени прогнозы в отношении совершенствования конкурентной позиции, выбора рынка, видов продукции и путей достижения поставленных целей. То есть стратегия представляет собой «план действий», включающий в себя понятие о том, когда, как, зачем и что мы собираемся предпринять.

Стратегическое планирование — процесс формулировки стратегии по этапам, с разъяснением роли каждого члена организации (каждого ее подразделения).

Стратегическое планирование наделяет множеством преимуществ компании, которые его применяют. Во-первых, оно дает чисто финансовую выгоду, а, во-вторых, повышает престиж и имидж компании.

Наряду с финансовыми преимуществами стратегическое планирование обеспечивает нематериальную выгоду и здесь следует назвать 5 основных направлений:

1. Стратегическое планирование способствует предупреждению конфликтов в коллективе. Вследствие применения особого способа поощрения подчиненных — вовлечения их в процесс формулирова-

ния стратегии — менеджер имеет возможность предусмотреть разного рода трудности в будущем и отыскать пути их ликвидации.

2. Решение, принятое группой, имеет больше шансов на выживание, поскольку учитывает ряд альтернатив. Взаимодействие группы помогает разработать наибольшее число возможных путей решения обсуждаемой проблемы. Поиск приемлемых вариантов и конечный выбор стратегии является фактически самым оптимальным, поскольку учитывает экспертные оценки специалистов, принимавших непосредственное участие в выработке данной стратегии.

3. Мотивация служащих возрастает в связи с их привлечением к разработке стратегического плана. Любой подчиненный с большим пониманием отнесется к распоряжениям руководителя, если будет знать их подоплеку или причины, а принимая непосредственное участие в формировании производственных заданий, он получает доступ к информации о том, откуда истекает то или иное распоряжение. Так служащие становятся связанными лично с теми планами, которые сами разрабатывают.

4. Проблемы и несоответствия в координации действий между отдельными индивидуумами и группой сокращаются в результате применения системы участия. Стратегический план четко определяет ответственность каждого.

5. Сокращается противодействие вносимым изменениям. Пожалуй, одна из самых основных причин противодействия служащих вносимым нововведениям состоит в их неуверенности относительно влияния последствий этих нововведений непосредственно на них самих. Одна из самых важных задач стратегического планирования заключается в сокращении неуверенности в последствиях принятия тех или иных решений.

Существование четкой стратегии и процесс ее формулировки (стратегическое планирование) приносит выгоды как с финансовой стороны, так и с чисто психологической. Таким образом, любой руководитель, применяющий основополагающие элементы стратегического планирования, с меньшими затратами может достигнуть эффективности в работе.

О том, как наиболее продуктивно использовать все 5 вышеуказанных элементов, будет рассказано далее. Но прежде необходимо уделить особое внимание подробному рассмотрению понятия «стратегии».

Стратегическое планирование не является мерой единовременной. Его нельзя применять однажды и навсегда. На самом деле менеджеру часто приходится изменять, дополнять и совершенствовать основные стратегические концепции. Это бывает в следующих случаях:

1. Когда назревает необходимость изменить направление усилий фирмы.

2. Когда необходимо подхлестнуть рост прибылей.

3. Когда нужно усовершенствовать систему обработки информации и принятия решений.

4. В случае, если менеджер замечает, что ресурсы расходуются на развитие неперспективных направлений деятельности.

5. Если появляется потребность в усовершенствовании внутренней координации между ступенями иерархии.

6. Когда отрасль, в которой работает фирма, стремительно изменяется.

7. Если деятельность производства стала выходить из-под контроля руководителя.

8. Когда действия менеджера начинают носить печать либо усталости, либо чрезмерной оторванности от подчиненных.

9. Когда менеджер стоит на распутье и не знает по какому пути продолжать развитие фирмы.

10. Когда руководитель начинает уделять больше внимания своему личному благосостоянию, чем процветанию фирмы.

Рассмотрим же конкретно, что такое стратегия?

Каждая фирма, вступающая в конкурентную борьбу, имеет свою стратегию, но она может быть прямой (т. е. общей и единовременной), а может — последовательной.

Таким образом существует два типа стратегии: прямая (или целенаправленная); косвенная (или стратегия последовательного внедрения). Для фирмы, применяющей прямую стратегию, она является планом или программой, устанавливающей цели и пути их достижения как способ воплощения мысли. В фирмах этого типа менеджеры сочетают различные подходы к формулировке стратегии.

Косвенная стратегия, напротив, является «способом реагирования на внешние воздействия». В большей или меньшей степени каждая фирма применяет стратегию приспособления к внешнему влиянию. Некоторые просто не рассматривают ее как отдельный вид стратегического плана.

Многие фирмы считают возможным сочетать оба типа стратегии. Сначала они направляют все свои усилия на разработку прямой стратегии, которая базируется на данных, имеющихся на момент ее разработки, а затем переключаются на стратегию последовательного внедрения. Эта последняя стратегия допускает внесение поэтапных изменений в первоначальные установки, в зависимости от динамики внешних воздействий.

Обе стратегии широко применяются, однако особо стоит выделить прямую, поскольку она, как правило, обеспечивает более высокие финансовые результаты. Применение косвенной стратегии отдельно почти невозможно. А вот удачное сочетание прямой и косвенной стратегии, как правило, залог полного успеха.

В дополнение к тому, что уже было сказано о различии между двумя типами стратегии, следует заметить, любая из них формулируется на трех различных уровнях в иерархии процесса принятия решений. Первый уровень — стратегия корпорации в целом. Она составляется исключительно членами совета директоров корпорации, исполнительными директорами и другими избранными членами администрации.

На следующем уровне уполномоченными по разработке стратегии являются руководители отдельных предприятий корпорации или ее подразделений. Третий уровень предполагает участие в разработке стратегии функциональных руководителей.

На каждом из перечисленных уровней разрабатывается своя стратегия — «план игры», которая четко определяет, что должно быть сделано на этом уровне для достижения общей цели. Те руководители, которые уже имеют значительный опыт работы, утверждают, что наиболее эффективным является сочетание трех типов стратегии.

### 1.1. Корпоративная стратегия

Корпоративная стратегия формулируется главными менеджерами компаний, объединившихся в корпорацию. Она предусматривает интересы всей корпорации и распределяет сферы деятельности. Необходимость разработки подобной стратегии возникает, когда промышленные организации разрастаются, образуют дочерние производства, подчиненные единому руководящему центру.

Стратегия корпорации раскрывает два основных вопроса: какой вид деятельности должна осуществлять каждая из входящих в корпорацию фирм и как должны распределяться ресурсы между ними.

Одна из первых парадигм стратегии корпорации была заложена Уильямом Ф. Глюком, исследователем, работавшим на ранних стадиях развития стратегического управления. Он предположил, что стратегия корпорации может быть четырех типов:

**1. Стратегия роста.** Применяется в случае, если корпорация преследует цель расширения объемов продаж, видов выпускаемой продукции, производственных мощностей, причем этот рост в процентном отношении должен превышать уровень роста ВВП и инфляцию.

Расширение производства может происходить за счет внутреннего роста, слияния фирм или приобретения новых производств, развития рынка, развития продукта (расширения ассортимента). Для реализации этого процесса руководство корпорацией решается на задействование всех текущих активов.

**2. Стратегия стабильности.** Применяется на тех предприятиях, которые довольствуются существующим объемом производства (включая размер рынка, объем выпуска товаров и т. д.) и управленческими намерениями направлены на поиск стабильного, прибыльного роста, эквивалентного росту ВВП или инфляции. Компании с ориентацией на стабильность обычно имеют устойчивые позиции на рынке и прикладывают максимум усилий к увеличению отдачи в пользу своих акционеров.

**3. Стратегия обороны.** Применяется компаниями, которых нельзя отнести к числу преуспевающих. В свое время «Trans America» весьма обширная компания, включающая в себя огромное число производств, оказалась перед лицом серьезной проблемы: количество фирм, входящих в корпорацию огромно, однако ни одна из них не приносит желаемой прибыли, а процесс развития и совершенствования производства фактически сходит на нет. Это было в середине 80-х годов. С того времени руководство компанией предприняло ряд решительных шагов — часть фирм была продана, часть — расформирована. Оставшиеся были полностью переориентированы. Примененная тактика носит название «обороны». Как правило на осуществление подобных действий уходит не более трех лет. Оперативность является одним из слагаемых успеха.

**4. Комбинированная стратегия.** Глюк предположил, что многие мультипроизводственные компании применяют сочетание различных стратегий по отношению к своим фирмам или подразделениям в целом. В зависимости от ситуации, сложившейся в каждом из них, применяется наиболее подходящая стратегия. В корпорации «Holiday» комбинированная стратегия была применена, когда наблюдалось падение производства в транспортных фирмах, финансовый рост в системе казино и стабильность в сфере гостиничных услуг.

Подобный подход весьма прогрессивен, поскольку нет необходимости выработать строго определенную стратегию, а затем адаптировать ее повсеместно на всю сферу бизнеса. Однако есть в нем и неизбежные недостатки. Комбинированная стратегия не позволяет выработать единый план действий, что впоследствии затрудняет координацию и управление компанией в целом.

## 1.2. Корпоративно-портфельный подход

Портфельный подход к стратегии корпорации рассматривает компанию как совокупность нескольких производств, руководители которых поддерживают баланс между ними путем увеличения инвестиций в одних и сокращения в других, в соответствии со сложившейся ситуацией. В настоящий момент этот период используется во многих мультипроизводственных компаниях как способ воплощения общей стратегии корпорации. Одно из первых исследований на эту тему известно под названием «матрицы долевого роста». Она была разработана Бостонской консалтинговой группой (см. схему 6.1). Руководители корпораций считают, что матрица долевого роста позволяет дать ответы на следующие основные вопросы: Какой бизнес стоит развивать? Какую миссию он должен выполнять? Как наилучшим образом распределить ресурсы между различными типами производств, входящих в корпорацию. Менеджеры, использующие эту матрицу, наносят каждый тип производства на диаграмму, подобную той, что дана на схеме 6.1, учитывая:

- 1) относительную долю рынка;
- 2) уровень роста на рынке;

Относительная доля рынка определяется путем деления доли рынка данного производственного подразделения на долю рынка ближайшего крупного конкурента.

		Относительная доля роста		
		высокая	низкая	
Уровень роста на рынке	Низкий	Звезда (*)	Вопросительный знак (?)	Необходимость принятия мер
	Высокий	Мешок с деньгами	Собака	
<b>Расход ресурсов</b>		Небольшие отрицательные или положительные денежные потоки	Большие отрицательные денежные потоки	
<b>Создание ресурсов</b>		Большие положительные денежные потоки	Небольшие отрицательные или положительные денежные потоки	
		<b>Падение и ликвидация</b>		

Схема 6.1. Матрица долевого роста

Уровень роста — это предполагаемый (прогнозирующий) уровень роста продаж на рынке, где сбывается товар. Обычно он определяется на ближайшие 5 лет. После того, как эти показатели определены для каждого подразделения корпорации, их необходимо распределить по квадрантам матрицы.

Картина, складывающаяся в результате заполнения матрицы позволяет руководителю выбрать наиболее приемлемый тип стратегии. Для этого, во-первых, необходимо обратить внимание на соотношение подразделений внутри матрицы. Идеальным было бы следующее: несколько производств типа «звезда», «вопросительный знак» и «собака» и разумное количество фирм типа «мешок с деньгами» (их число должно превышать все оставшиеся). Если менеджер видит, что его матрица не отвечает данным требованиям, стоит задуматься над тем, какие подразделения внутри корпорации стоит сохранить, от каких необходимо избавиться, а какие-то, возможно, и приобрести с целью восстановления нарушенного баланса на пути к достижению целей, стоящих перед корпорацией.

Внутри корпорации может быть несколько подразделений (гостиничный бизнес, система быстрого питания, автомобильное производство). Каждое подразделение может включать в себя одну или несколько фирм по единому профилю. В нижеследующем анализе матрицы под словом «Фирма» будем понимать подразделение или отдельный вид производства внутри корпорации.

Матрица долевого роста позволяет увидеть оптимальные пути распределения ресурсов между производствами, что, в конечном счете, помогает принять решение о том, какую фирму продать, а какую приобрести взамен. Фирмы типа «мешок с деньгами» должны быть использованы как основа и источник поддержания финансовой стабильности корпорации в целом. Фирмы типа «собака» могут быть ликвидированы, что даст дополнительные денежные средства. Высокий потенциал, изначально присущий фирмам «звезда», можно реализовать с помощью наличных денег из сферы «мешок с деньгами». При успешном ведении дел из сферы «вопросительный знак» возможен переход в соседний квадрат «звезда». Другими словами, нижний уровень матрицы является источником денежных средств для поддержания перспективных производств внутри корпорации, которые расположены в верхней части матрицы и обладают высокими темпами роста доли рынка.

Наконец, данная матрица позволяет разработать индивидуальные стратегии фирмам на производственном уровне и соотнести их с общей стратегией корпорации. Фирмы типа «звезда» укладываются в рамки стратегии стремительного роста доли рынка. Это обычно оз-

начает значительные капиталовложения в маркетинговые исследования. Квадрант «мешок с деньгами» предполагает стратегию максимизации прибыли. Это значит, что капиталовложения и расходы на маркетинг минимальны (однако достаточны для поддержания высокого уровня прибыли), большая часть активов представляет собой свободную наличность. Если фирма попала в разряд «собак», это означает, что будут предприняты действия по завершению капиталовложений, свертыванию продаж и, в конечном итоге, полной ликвидации. Руководители фирм «вопросительный знак» обязаны в кратчайшие сроки выполнить необходимые расчеты и принять решение о том, обладает ли их производство достаточным потенциалом (способностью увеличивать относительную долю рынка) или же необходимо начинать подготовку к ликвидации фирмы.

### 1.3. Производственная стратегия

Производственная стратегия применяется руководителями фирм с тем, чтобы предусмотреть все последующие шаги и интересы производства на пути к достижению долгосрочных целей. Стратегия призвана ответить на такие основные вопросы: Каковы шансы данной фирмы на успех среди конкурентов? Какой продукт или услуга будут выставлены на рынок? Какой тип потребителя будет преобладать на рынке? Каким образом будут распределяться ресурсы внутри производства? Какая технология наиболее приемлема? Каковы возможности для проведения коммерческих сделок и перспективы получения высокого уровня прибыли? Насколько крепки связи с филиалами и представительствами? При этом стоит помнить, что у фирм, действующих самостоятельно, корпоративная стратегия совпадает с производственной.

Сравнивая «IBM» и «Apple Computer» на ранних стадиях развития компьютерной промышленности, можно обнаружить любопытную деталь. Для производства одного и того же товара применялись кардинально отличные стратегии. «IBM» производила продукцию по крупным государственным заказам, а также продавала ее большими партиями промышленным предприятиям, тогда как «Apple», главным образом, фокусировала свое внимание на продаже компьютеров индивидуальным покупателям и средним школам. «IBM» заработала известность по всему миру, выпуская высококачественную продукцию и поддерживая высокий уровень обслуживания клиентов. «Apple» добилась практически того же результата путем поддержания приемлемых цен на свою продукцию и создания великолепного программно-

го обеспечения для школьных общеобразовательных курсов. Эти учебные программы и стали главным источником успеха и основой для создания высококонкурентного производства. Фирма «IBM» за годы работы приобрела огромный потенциал и богатый опыт, обеспечивающие ее абсолютное превосходство в производстве компьютеров для государственных нужд и нужд крупного бизнеса. Кроме того, в сравнении с первым годом деятельности, значительно снизились издержки, а значит и цена тоже имела тенденцию к снижению. «Apple Computer» фактически уступала лидерство в этом сегменте рынка, но без особых потерь для себя. Однако сейчас и этот разрыв между двумя фирмами сокращается за счет заключения новых контрактов между «Apple» и «Digital Equipment Corporation».

Термины, встретившиеся в определении корпоративной стратегии («рост», «стабильность», «сбор урожая», «ликвидация») вполне применимы и к производственной стратегии. Однако ни один из них не позволяет определить объем производства, необходимое количество ресурсов, конкурентную позицию и отдельные показатели производственного процесса. В этом разделе схематично будут определены рамки, позволяющие в доступной форме разработать производственную стратегию.

Схема 1. Касается эволюции производимого товара и основывается на идее о том, что любое производство проходит полный цикл жизни товара, независимо от его вида.

Схема 2. Заключается в определении трех типов производственной стратегии по методике Майкла Портера.

Схема 3. Представляет собой матрицу, разделяющую предприятия по типам производимых товаров и рынков, на которых эти товары реализуются. Каждому из них будет соответствовать своя стратегия.

## **2. Типы стратегий и методика стратегического планирования**

Одна из самых ранних схем разработки производственной стратегии основана на учете жизненного цикла товара. В зависимости от того, какая стадия эволюции товара характерна для производства на данный момент, будет складываться и стратегия поведения.

На схеме 6.2 дается графическое изображение процесса роста и падения продаж (а соответственно, и прибыли) на рынке (преимущественно для одного товара). Весь этот временной промежуток может быть разделен, по крайней мере, на четыре стадии, каждая из которых

предполагает различные типы стратегий. Эти стадии можно соотнести с матрицей долевого роста. «Вопросительный знак» — стадия временная, «звезда» — стадия роста, «мешок с деньгами» — стадия стабилизации, «собака» — стадия снижения.

«Вопросительный знак» обычно означает низкий уровень продаж и первичное освоение продукта и рынка. «Звезда» — постоянно растущий объем продаж, положительные темпы роста объема производства, твердые позиции на рынке. «Денежный мешок» — устойчиво высокий объем продаж, обладание значительной долей рынка, стабильные прибыли. «Собака» — стагнация или сокращение продаж, отрицательные темпы роста объема производства, снижение уровня прибыли.

При использовании жизненного цикла товара для формулировки производственной стратегии важно помнить два существенных момента:

1. Стадии жизненного цикла товара занимают абсолютно разные временные промежутки. Это верно как для производства одного вида товара, так и для большого их количества. Например, после разработки корпоративных компьютеров «ИВМ» очень долгий период находились на стадии роста объема после короткого периода внедрения. В то же время эта фирма намеренно не разрабатывала продукцию для рынка персональных компьютеров до тех пор, пока он находился на стадии своего формирования, что могло стать причиной значительного увеличения продолжительности стадии внедрения (более 10 лет) для компьютеров этого типа. Другой пример того, что длина стадии жизненного цикла не постоянна, заключается в простом сравнении товаров, для продажи которых необходимы абсолютно разные условия (телевизоры и хлебная продукция).

2. Руководитель должен абсолютно точно знать, когда производство переходит от одного этапа жизненного цикла к другому, чтобы вовремя успеть перейти на новый вид стратегии.

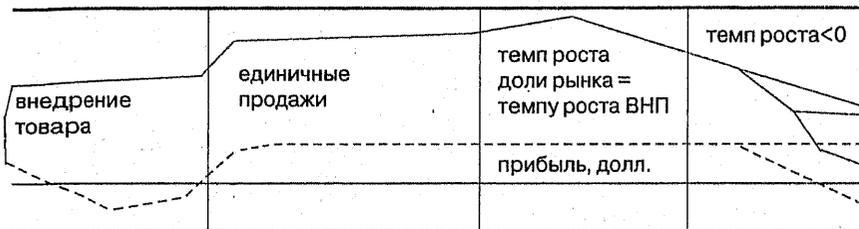
Помня эти две особенности, перейдем к конкретному рассмотрению каждой стадии.

Стратегия на стадии внедрения прежде всего должна обосновывать выбор товара и доказывать наличие реальной потребности в нем. После этого определяется масштаб производства и рассматриваются все возможные варианты упрощения этого процесса, а также снижения трудоемкости. Далее стоит уделить внимание распределению ресурсов и поиску гибких решений для сокращения их потребления (как трудовых, так и материальных). Система экономии ресурсов является дополнительной гарантией в случае возникновения неожиданных препятствий. Необходимо быть абсолютно уверенным в том, что фи-

нансовых ресурсов с запасом хватит на период, в течение которого затраты превысят получаемый доход. Основой успешного преодоления этапа внедрения может стать только строгий порядок!

Компания «Genetech» — один из новаторов в промышленной геномной инженерии, стремясь унифицировать показатели своей работы и занять ведущее место на рынке (этой отрасли пророчат многообещающее будущее), оставаясь пока на стадии внедрения, включает в свою стратегию планы по работе на бирже с целью создания прочной финансовой базы для основного вида деятельности.

Главный акцент в стратегии на стадии роста должен быть сделан на существующий и потенциальный размер рынка одновременно с поиском возможного расширения круга покупателей. Конкурентная позиция может быть оценена путем анализа возможностей дистрибьютерской сети, цен, качества, способности мгновенно реагировать на расширение рыночного потенциала, наличия или отсутствия торгового знака. Возможный стремительный рост всегда должен быть подкреплен достаточным количеством ресурсов и наличности. Стратегия IBM на стадии роста лишь потому и имела успех, что весьма тщательно были разработаны все возможные варианты развития, в т. ч. стремительный рост при повышенном спросе на продукцию.



Стадии жизненного цикла

Внедрение	Рост	Зрелость	Падение
-----------	------	----------	---------

Основные производственные стратегии

Вопросительный знак	Усовершенствование позиций	Укрепление и поддержка	Свертывание позиций
---------------------	----------------------------	------------------------	---------------------

Таблица 6.2. Связь стратегии бизнеса со стадиями жизненного цикла товара

Стадия зрелости характеризуется постоянным объемом производства, поэтому при составлении стратегии основной аспект внимания смещается от расширения доли рынка к усовершенствованию конкурентной позиции, маркетинговым исследованиям, работе по снижению издержек и установлению особых взаимоотношений с поставщиками и потребителями. Распределение ресурсов должно подвергаться строгому контролю, возможно наличие внешнего финансирования, а также перераспределение ресурсов в соответствии с открывающимися новыми возможностями. Авиакомпании являются ярким примером фирм, у которых стадия зрелости сильно растянута во времени.

Стратегия поведения на стадии сокращения продаж должна предусматривать максимальное удовлетворение нужд потребителей, поскольку эффективность производства на этом этапе оптимальна в силу накопленного опыта. Конкурентная позиция поддерживается через особые отношения с покупателями, высокий уровень маркетинга или преимущество в ценах.

Майкл Портер, профессор экономики и бизнес-стратегии Гарвардского университета, предложил свою схему разработки стратегии, которая была признана многими руководителями еще в 80-е годы. Портер утверждал, что производственная стратегия может быть трех видов. Менеджер, прежде чем определить тип стратегии своей фирмы, должен разработать динамику конкурентного развития производственного процесса. Три типа генетической стратегии в схеме 6. 3.

		<b>Стратегия преимущества</b>	
		Разработка особых усовершенствований в соответствии с требованиями потребителей	Позиция поддержания низкого уровня цен
<b>Объект стратегии</b>	Любая промышленность	Дифференциальная стратегия	Стратегия руководства общими издержками
	Конкретный сегмент рынка	Целевая дифференциальная стратегия	Стратегия целевого руководства издержками

**Схема 6.3. Генетическая стратегия Портера**

Менеджеры, применяющие стратегию руководства общими издержками, стараются максимизировать прибыль, сокращая при этом издержки производства в расчете на единицу продукции и удержива-

ния цены на низком уровне. Идея состоит в том, чтобы превзойти конкурентов в количестве продаж, поддерживая низкий уровень инвестиций в производство и обслуживание с применением сберегающих технологий и поддержанием высокого уровня эффективности.

Принцип низких издержек должен пронизывать всю сферу производства — торговлю, управление, рекламу, исследовательские работы, покупку сырья, а не только конкретно процесс производства. Обычно для успеха таким фирмам требуется рынок с широкими возможностями сбыта.

Следуя **дифференциальной стратегии** руководители фирм особое внимание уделяют уникальным качествам своей продукции, стараются на этом выиграть в соревновании с конкурентами. Основой для дифференциации может быть качество, дизайн, особое обслуживание или какие-либо другие подобные атрибуты. Успехи на этом поприще позволяют устанавливать довольно высокие цены (при этом увеличивается прибыль в расчете на единицу продукции). Такая позиция вполне удовлетворяет тех покупателей, которые хотят приобрести продукцию, не являющуюся массовой, серийной.

Руководители используют целевую стратегию, когда стремятся достичь успеха в производстве довольно специфической продукции. Этот тип стратегии есть сочетание элементов дифференциальной стратегии и стратегии руководства общими издержками. Узкий профиль производства может рассматриваться в географическом аспекте, количестве реализуемых товаров, особых характеристиках потребителя и т. д. Этот тип производства может оказаться неэффективным для фирм, ориентированных на поддержание низкого уровня цен, чего нельзя сказать о фирмах со стратегией дифференциации. Одной из причин, по которой теория Портера подверглась серьезным нападкам, является его утверждение о том, что каждая фирма следует строго определенной стратегии. Последние исследования показали, что в действительности успех обычно является результатом эффективного сочетания дифференциальной стратегии и стратегии управления общими издержками. Это дает основания думать, что многие фирмы просто используют целевую стратегию с элементами управления издержками и дифференциации. Это лишний раз доказывает, что следуя одной стратегии, никогда не стоит пренебрегать элементами других.

**Стратегия, основанная на делении производств по квадрантам матрицы «товар — рынок».**

Этот подход основан на делении предприятий по типам товаров и видам рынков. Используя этот подход при разработке стратегии, можно выбрать один из 8 путей развития.

Этот подход к разработке стратегии используется на производственном уровне и помогает принять решение о том, какую продукцию производить в будущем (ту, что производится сейчас, или новую) и какой выбрать рынок. Наиболее известный из восьми путей развития — **концентрация текущего производства** состоит в сохранении постоянного круга потребителей и реализации им одного и того же ассортимента товаров. Те руководители, которые придерживаются этого пути, основывают свою стратегию на трех основных моментах.

1. Увеличивать число покупателей.
2. Привлекать на свою сторону клиентов конкурентов.
3. Привлекать посредников к покупке товаров.

Ярким примером подобного типа фирм являются авиакомпании. Их цель — постоянное увеличение числа клиентов, привлечение внимания клиентов, пользующихся услугами конкурентов. Концентрация — очень популярный способ ведения дел, поскольку уменьшает риск в коротком периоде, дает преимущество перед конкурентами в наличии производственного быта, репутации и т. д. Эти преимущества — результат концентрации на одном продукте, едином рынке, единой технологии на протяжении всего процесса производства.



**Схема 6.4. Матрица «товар — рынок»**

При осуществлении географического расширения часто используют **стратегию развития рынка**, начинают с местного рынка, затем выходят на региональный уровень, а потом — работают в масштабе нации. Стратегия развития рынка также фокусирует внимание на привлечении новых рынков к уже существующему продукту, используя новые каналы распределения, рекламу в различных средствах мас-

совой информации и различные версии основного продукта, адаптированные к другим сегментам рынка. В этом движении от рассылки товаров по почте до национальной сети розничной торговли используется особая система цен для каждой производственной линии (как, например, холодильники Kenmore, имеющие 5 различных цен), а подобная стратегия развития рынка может успешно работать на протяжении более чем 75 лет.

**Стратегия развития товара** включает в себя модификации существующих или создание новых, но похожих, товаров, которые могут быть проданы нынешним покупателям по уже установленным каналам. Стратегия развития товара чаще всего используется или для того, чтобы увеличить жизненный цикл товара, или для того, чтобы извлечь большие преимущества из репутации и марки товара. Главная идея заключается в том, чтобы привлечь к новому товару клиентов, которые были удовлетворены товарами, предлагаемыми компанией раньше. Основной стратегией McDonald's и других систем быстрого питания является стратегия развития товара, следуя которой они постоянно вводят в меню новые блюда, играя на том, что постоянным клиентам, удовлетворенным качеством их продукции, захочется попробовать чего-нибудь новенького. В течение многих лет компании, выпускающие сухие завтраки, модифицировали свою продукцию, и в конце концов разработали четыре новых продукта для своих верных клиентов.

Другая стратегия, которая используется многими компаниями и как средство для роста, и как средство для обеспечения безопасности дефицитных ресурсов или контроля за каналами распределения, — это **стратегия вертикальной интеграции**. Существует два вида стратегии вертикальной интеграции.

**Регрессионная вертикальная интеграция** имеет место, когда компания, продолжая заниматься своей основной деятельностью, постепенно охватывает более ранние стадии производственного процесса. Эта стратегия применялась компанией Anheuser Busch, когда она пыталась обеспечить себе гарантированные и качественные источники дрожжей и ячменя для пивоварения, которым она в то время занималась. В результате компания стала крупнейшим производителем дрожжей в Соединенных Штатах.

**Поступательная вертикальная интеграция** имеет место, когда компания двигается вверх по цепочке распределения (через инвестирование и другие виды деятельности) для того, чтобы быть ближе к потребителю своих товаров и услуг. В конце 80-х годов, например, компания Xerox Instruments экспериментировала с открытием своих собственных магазинов розничной торговли для продажи своих товаров.

**Стратегия горизонтальной интеграции** была очень популярна в 80-х годах. Фирмы, следующие этой стратегии, растут за счет приобретения подобных производств, которые имеют похожие связи в цепочке производства и маркетинга, иными словами, фирм-конкурентов. Такое приобретение может обеспечить доступ к новым рынкам, устранить некоторых конкурентов или дать возможность фирме достичь большей экономии в масштабных продажах.

Дерегулирование внутригосударственного банковского бизнеса сделало слияния и приобретения самым быстрым путем для выхода банков на новые рынки и для построения достаточно крупных организаций, способных конкурировать с организациями, представляющими различные финансовые услуги.

Из возможных восьми путей развития остались две стратегии диверсификации. Они наиболее трудны для успешного осуществления, так как требуют от управленческой команды уходить в область, далекую от сферы ее специфических знаний и навыков. Одновременная разработка новых товаров и новых рынков представляет большую трудность для менеджеров.

Когда диверсификация означает добавление такого производства, которое связано с основной деятельностью фирмы технологически, имеет схожий рынок и т. д., она называется концентрической или связанной диверсификацией.

Когда фирмы растут путем добавления такого вида деятельности, который не связан с их основным бизнесом, они проводят конгломератную или несвязанную диверсификацию. Основной концепцией для компаний, следующих этой стратегии, является общая прибыль всей организации. Такие фирмы стараются уравновесить циклические продажи одних товаров с другими; производства, дающие быстрый приток наличности, но мало возможностей для реализации, с производствами, имеющими множество возможностей, но приносящими небольшие прибыли.

Восемь основных путей развития, представленные в матрице «товар-рынок», подразделяют расширение производства. Однако по любой из множества разнообразных причин: экономический склад, неэффективность производства, давление конкуренции (упомянем лишь несколько). Фирма может обнаружить, что ее прибыль постепенно уменьшается. Менеджеры, сталкиваясь с подобной проблемой, выбирают одну из трех специальных стратегий: сокращение расходов, отказ и ликвидация.

Фирмы, которые стараются укрепить свои позиции путем сокращения затрат (увольнение рабочих, уменьшение счетов расходов, сокращение расходов на рекламу) или уменьшения своих активов (продажа земли, зданий, машин и других вещей, не являющихся жизненно

важными для фирмы), следуют стратегии сокращения расходов. В 80-х годах производители автомобилей в Соединенных Штатах в рамках этой стратегии применяли сокращение персонала, уменьшали представительские расходы для того, чтобы сделать свои машины более конкурентоспособными в мировой автомобильной промышленности.

Стратегия отказа, в рамках которой менеджеры продают весь свой бизнес или основную часть бизнеса, чаще всего используется, когда сокращение расходов не принесло желаемых результатов. Корпорация Chrysler продала свой бизнес по производству кондиционеров, чтобы увеличить приток наличности, необходимой для поддержки основной стратегии, принятой в отношении ее автомобильного бизнеса.

Когда принимается стратегия ликвидации, бизнес обычно продается по частям, а не как целое предприятие. Из-за своей пошатнувшейся репутации, явившейся результатом попадания асбестовых соединений в ее продукт, Jogns Manville Corporation выбрала стратегию ликвидации вместо медленного истощения своих активов. Это было сделано для того, чтобы дать акционерам наибольший возврат их инвестиций, возможный в сложившихся условиях.

Если корпоративная и производственная стратегии дают ответ на вопрос “Что делать?”, функциональная стратегия объясняет “Как делать?”.

Функциональные стратегии представляют собой руководства для каждодневного управления основными производственными функциями, которые включают в себя маркетинг, финансы, производство, бухгалтерский учет, работу с кадрами, исследования и разработки. При этом основным условием действия функциональной стратегии является ее соответствие и поддержка производственной стратегии. Решение IBM выйти на рынок персональных компьютеров через уже установленных розничных распространителей и их решение собирать персональные компьютеры из готовых узлов, вместо того, чтобы самим начать производство всех необходимых частей — это функциональные стратегии, которыми руководствовалась компания IBM в первые годы своей деятельности на рынке персональных компьютеров.

По ходу того, как происходит движение от корпоративной к производственной, а затем и к функциональной стратегии, временные рамки сужаются, а специфичность возрастает. На каждом из стратегических уровней дается руководство и устанавливаются параметры для следующего, более низкого уровня.

Три стратегических уровня очень близки трем типам целей: общие цели связаны с корпоративной стратегией, долгосрочные цели — с производственной стратегией, краткосрочные цели — с функциональной стратегией.

Постараемся представить несколько правил, использование которых поможет менеджерам сформулировать стратегию. Корпоративная стратегия необходима, чтобы принимать решения в компании, которая занимается несколькими видами деятельности или производит продукцию разных видов. Такие методы, как матрица долевого роста и матричная сетка стратегического планирования на «General Electric» представляют все направления деятельности компании как портфель инвестиций и тем самым помогают менеджеру концептуализировать общую стратегию для компании и решить, как распределить ресурсы среди членов портфеля. Когда же подобные решения приняты, каждое подразделение должно подобным образом сформулировать свою общую стратегию и распределить ресурсы, чтобы поддержать ее осуществление.

Схема эволюции товара на рынке (жизненный цикл) помогает менеджеру нацелить стратегию, а такие конструкции, как общие стратегии Портера и матрица «товар-рынок» предоставляет ряд альтернативных стратегий, из которых выбирается наиболее подходящая.

Когда же производственная стратегия выбрана, функциональные стратегии завершают стратегический цикл, и представляют собой развернутое руководство для кратковременных действий в каждом подразделении, помогающее внедрить производственную стратегию.

Но как менеджеру сформулировать эти стратегии? Этот процесс, известный как стратегическое планирование, представлен ниже.

#### **Советы менеджеру**

Ценность хорошо разработанной стратегии трудно переоценить при движении организации по направлению к долгосрочным целям. Менеджеры будут наиболее эффективно использовать стратегию, если будут помнить несколько важных правил:

1. Старайтесь свести к минимуму доминирование высшего руководства во время создания стратегии каждого уровня. Способствуйте тому, чтобы разработка корпоративных стратегий осуществлялась высшим управлением с введением в этот процесс производственных менеджеров; разработка производственных стратегий велась высшими и производственными менеджерами, с подключением менеджеров функционального уровня, а разработка функциональных стратегий проводилась менеджерами функционального уровня.

2. Высшее руководство должно предвидеть, что большинство менеджеров в подразделениях будут выступать за расширение их подразделений. Попытайтесь выразить благодарность тем подразделениям, которые внесли наиболее ощутимый вклад в общую прибыль компании.

3. Настаивайте, чтобы производственная стратегия отражала все, что происходит в подразделении. Если производственной стратегией является дифференциация, убедитесь, что каждый понимает, что это

значит, как этого достигнуть, и что конкретно его или ее подразделение вкладывает в дифференциацию. Всегда подвергайте деятельность в каждом подразделении тестам на соответствие стратегическому направлению.

4. Тщательно и регулярно наблюдайте за функциональными стратегиями. Имеется в виду то место, где в первую очередь появляются изменения в сторону несоответствия общей стратегии бизнеса.

### **3. Процесс стратегического планирования и внедрение его результатов**

Разные организации используют разные процессы для формулировки стратегии. Сложные и крупные организации, такие как General Electric, IBM и Exxon разрабатывают стратегии более детально. Предприятия малого бизнеса полагаются в основном на навыки и знания своих специалистов и, исходя из ограниченности времени, обычно используют основные принципы планирования, которые резко контрастируют с планированием на крупных фирмах той же отрасли промышленности. Очевидно, что фирмы, чьи операции очень разнообразны, тоже имеют тенденцию полагаться на более сложное стратегическое планирование. Многонациональные компании в силу того, что они выступают на разнообразных международных рынках, занимаются стратегическим планированием, которое должно быть не только сложным, но и гибким. Однако несмотря на различия в деталях и в степени формализации, основные компоненты любых подходов к стратегическому планированию очень похожи.

**Отправная точка для стратегического планирования — это пересмотр целей, ценностей и миссии организации.**

Эти три фундаментальные концепции определяют «игровое поле» для стратегической деятельности менеджера. Менеджеры высшего уровня дают толчок к формулировке стратегии путем анализа их нынешней задачи (миссии), а также путем обсуждения вопроса, служит ли этой миссии та деятельность, которую они осуществляют.

Затем высшее руководство в редких случаях, если оно необходимо, «подправляют» миссию и осведомляют о ней всю организацию (а также о целях и ценностях) для того, чтобы нацелить менеджеров более низкого уровня. Когда же миссия определена, очевиден следующий вопрос: «Как она взаимодействует с нынешним и завтрашним внешним окружением?» Ниже речь пойдет о том, как проводить анализ окружающей среды для ответа на этот вопрос.

**Основной аспект процесса стратегии — это анализ окружающей (внешней) среды.** Анализ внешней среды — это систематическая оценка информации о внешнем окружении фирмы во время процесса стратегического планирования, направленная на обнаружение как стратегических возможностей для компании, так и угроз, проблем и других возможных препятствий. Такой анализ используется менеджерами как для обоснования, так и для оценки выбора той или иной стратегии. Он также используется для утверждения и переоценки ключевых параметров успеха на рынке. Следующие примеры иллюстрируют роль анализа внешней среды.

Внешняя среда организации играет основную роль при формулировании стратегии, которая фактически является крупномасштабным планом взаимодействия компании с внешней средой.

Менеджеры с большим опытом всегда изучают и анализируют внешнюю среду, и информация, которую они получают в процессе этого, становится решающей в процессе стратегического планирования. Для того, чтобы сформулировать эффективную стратегию, необходимо узнать, что происходит в промышленности, правительстве и обществе в целом. При формулировке производственной стратегии необходимо тщательно следить за информацией о конкретной отрасли: о покупателях, поставщиках, товарах-заменителях, потенциальных и существующих конкурентах, для того, чтобы выбрать оптимальную стратегию.

Менеджеры получают информацию из четырех источников: внешние личные контакты, внешние неличные источники, внутренние персональные контакты и неличные источники внутри организации. Исследования показывают, что люди, принимающие стратегические решения, используют личные контакты гораздо чаще, чем неличные источники.

Менеджерам, вовлеченным в процесс стратегического планирования необходимо тщательно обрисовывают для себя ресурсы компании и ее опыт и на этой основе уяснить профиль компании.

**Профиль компании отражает количество и качество основных ресурсов компании, а также опыта и знаний ее руководства в трех широких областях: финансовой, технологической и еще одной области, которая включает в себя степень организованности, человеческий фактор и др.** Профиль компании помогает определить, какие возможности и способности есть у фирмы на базе имеющихся в наличии и доступных ресурсов.

Менеджеры изучают профиль компании, чтобы определить и увидеть сильные и слабые стороны своей организации. Для этого они отвечают на вопрос: “Каковы наши возможности?”. Затем задают еще

два дополнительных вопроса: “Каковы наши возможности в сравнении с возможностями реальных и потенциальных конкурентов? И как эти возможности позволят нам заниматься тем, чем мы хотим заниматься?”.

Когда профиль компании разработан, наступает следующая фаза принятия решений в процессе стратегического планирования: **анализ альтернатив и выбор стратегии.**

Эта фаза является «сердцем» процесса стратегического планирования. Для удобства усвоения мы разобьем стратегический анализ на четыре шага. В действительности же менеджеры осуществляют каждый шаг по несколько раз, когда из множества альтернатив они пытаются выбрать оптимальную стратегию.

Первый шаг на этом пути — **SWOT-анализ.**

SWOT — это сочетание первых букв слов strengthness (сильные стороны), weahness (слабые стороны), oportunity (возможность), threat (угроза). На этом этапе процесса стратегического планирования менеджеры сопоставляют результаты анализа внешней среды с профилем компании, чтобы увидеть, какие у фирмы существуют сильные и слабые стороны, какие возникают взаимосвязанные возможности и угрозы их бизнесу. В процессе SWOT-анализа менеджеры должны осуществить две операции:

1. Сравнить профиль компании с возможностями, реальными угрозами и ключевыми требованиями для достижения успеха в том сегменте рынка, который они могут контролировать. Цель этого — выявить все сильные стороны компании, на которых может быть основана эффективная стратегия, и все слабые стороны, которые нужно преодолеть.

2. Сравнить сильные и слабые стороны своей фирмы с фирмами-конкурентами, и выяснить, какими сильными сторонами обладают конкуренты и какие преимущества из этого они могут извлечь.

Приведем два примера, иллюстрирующие SWOT-анализ. Фирма IBM провела тщательное изучение рынка персональных компьютеров в 80-х годах и пришла к выводу, что на этом новом рынке у нее есть сильные стороны: хорошая репутация у ее имени, технология, а также возможности по оказанию услуг. Также было установлено, что недостаток прямых контактов с индивидуальными покупателями через розничную сеть может помешать фирме при выходе на этот рынок. Сравнив свои характеристики с характеристиками конкурентов, таких как Apple и Tandy (Radio Shack), IBM выработала начальную стратегию на рынок персональных компьютеров путем продажи компьютеров оптовикам и крупным организациям, используя свои нынешние каналы распределения. В то же время фирма начала широкомасштабную деятель-

ность по усилению своей позиции в розничной торговле, которая велась в двух направлениях. Первым из них была продажа лицензий на торговлю персональными компьютерами фирмы IBM отдельным розничным продавцам. Одновременно фирма начала строительство своих собственных магазинов, которые должны были стать базисом для широкого проникновения фирмы на рынок в будущем.

Когда SWOT-анализ завершен, менеджер начинает поиск различных стратегий, которым может следовать фирма, чтобы извлечь максимальные преимущества из имеющихся возможностей. Сначала они рассматривают нынешнюю стратегию фирмы и проводят процедуру, которая называется «выборочный анализ». На этом этапе определяют, насколько позволила нынешняя стратегия достичь целей, которые были поставлены перед фирмой. В тех случаях, когда выбранная стратегия привела к достижению поставленных целей, стоит подумать о том, чтобы воспользоваться ею и в дальнейшем, естественно, пытаться ее усовершенствовать. Если же обнаружено значительное несоответствие между полученными и желаемыми результатами, необходимо искать другие стратегические альтернативы и, может быть, использовать другие стратегические подходы.

На следующем этапе процесса стратегического планирования менеджеры оценивают варианты стратегии, применяя четыре крупных критерия:

1. Совместим ли каждый вариант с общими целями, ценностями и миссией организации? И не будет ли эта стратегия требовать значительных отклонений от этих фундаментальных целей (или более того, изменений в них)?

2. Использует ли стратегия ключевые возможности и главные факторы успеха компании?

3. Позволяет ли эта стратегия извлекать преимущества из сильных сторон фирмы и не возлагает ли она слишком больших надежд на те области, которые являются слабым местом?

4. В конечном итоге, реальна ли эта стратегия? Если да, то каков риск, что она не будет эффективно работать?

Основная задача менеджеров, занимающихся оценкой альтернативных стратегий, заключается в пристальном изучении каждой стратегии и выяснении, какими конкурентными преимуществами должна обладать фирма, чтобы сделать эту стратегию успешной, а также, насколько вероятно, что фирма сумеет получить или создать эти конкурентные преимущества.

Выбор стратегии обычно тесно связан с оценкой альтернативных стратегий. Менеджеры, имеющие большой опыт в стратегическом планировании, обычно проводят попарное сравнение стратегий, чтобы каж-

дая альтернатива получила справедливую оценку, прежде чем принять окончательное решение. Следует также помнить, что все члены организации имеют разные интересы, и поэтому одна и та же стратегия будет одобрена одними и может вызвать острое недовольство у других. Например, вице-президент компании, управляющий сбытом, который организовал широкую сеть розничной торговли, будет категорически против выбора той стратегии, которая будет направлена на развитие телемаркетинга или новых каналов распределения. В другом случае, вице-президент, управляющий производством, с энтузиазмом поддержит стратегию регрессионной интеграции, которая решит проблемы с приобретением комплектующих деталей, хотя это может и не входить в долгосрочные интересы компании в целом.

После того, как плюсы и минусы каждой стратегии взвешены и обсуждены, менеджеры выбирают стратегию фирмы, пытаясь уравновесить риск, связанный с выбором каждой из стратегий, с их потенциалом для долгосрочных целей фирмы. Процесс принятия решений обычно происходит следующим образом: сначала дается оценка каждой из альтернатив, затем следует продолжительный период обсуждений и дебатов, который заканчивается голосованием. Когда согласие достигнуто и решение принято, необходимо сфокусировать внимание на том, чтобы новая стратегия и соответствующие ей долгосрочные цели были подробно изложены. После этого нужно приступить к внедрению стратегии в каждодневную деятельность компании. Это означает, что стратегия должна быть переведена в конкретные действия для всех членов организации.

Внедрение стратегии включает прежде всего разработку краткосрочных планов, покрывающих период в 1 год или меньше, в которых даны рекомендации для каждого подразделения компании. Эти краткосрочные планы должны быть непосредственно связаны со стратегическим планом для того, чтобы было обеспечено соответствие между сформулированной стратегией и предпринимаемыми действиями. Краткосрочные планы необходимы как для всей организации в целом, так и конкретно для каждого подразделения. И вновь следует помнить, что они должны быть тесно связаны с долгосрочными планами.

Успех любой стратегии зависит частично от того, насколько внимательно менеджер следит за прогрессом в ключевых сферах, за изменением состояния наиболее важных ресурсов, положением конкурентов, за рыночными и другими внешними факторами. Менеджеры должны постоянно контролировать процесс осуществления стратегии, особенно в ключевых сферах и на основных этапах. Это необходимо, чтобы оценить, движется ли организация полным ходом по направ-

лению к своим долгосрочным целям или топчется на месте. В процессе этой деятельности путем установления формальной системы контроля, менеджер постоянно отвечает на три вопроса:

1. Внедрена ли стратегия так, как планировалось?
2. Являются ли те факторы, на базе которых был сделан выбор стратегии, все еще значительными и действенными?
3. Достигаются ли с помощью стратегии намеченные результаты?

Стратегическое планирование как процесс формулирования стратегии подходит для любой организации. Однако могут быть незначительные различия в процессе стратегического планирования, зависящие от размеров организации, а также от того, является ли организация коммерческой или некоммерческой.

На Западе считают, что крупным организациям необходимы специальные плановые отделы. Стратегическое планирование стало в этих организациях слишком сложным для одних менеджеров, поэтому они не могут обойтись без помощи персонала. Трудности, связанные с принятием стратегических решений, делают поддержку и знания специалистов планового отдела просто незаменимыми. Персонал плановых отделов на крупных организациях помогает высшему руководству следить за внешней средой, предсказывать развитие событий, сопоставлять данные, полученные после анализа внешней среды, с профилем компании и оценивать варианты стратегий. Хотя высшее руководство все же остается ответственным за принятие стратегических решений, персонал планового отдела традиционно играет ключевую роль при сборе информации, анализе и организации процесса планирования в условиях возрастающей сложности внешней среды.

Как было уже сказано, плановые отделы играют доминирующую роль в формировании и направлении стратегических планов во многих крупных компаниях. Однако некоторые организации потерпели неудачу в эффективном планировании с привлечением персонала плановых отделов и разочаровались в них. Это произошло, в основном, потому, что люди, работающие в плановых отделах, не имели регулярного контакта с потребителями, рынками и др. В результате, роль плановых отделов в процессе стратегического планирования за последние годы уменьшилась. Их новые функции — это поддержка менеджеров и содействие им в стратегическом планировании. На многих крупных фирмах работать в плановые отделы назначают молодых менеджеров для того, чтобы они набирались опыта управления. Подобный подход улучшает связь между процессом планирования и оперативными проблемами. Это также ведет к более активной роли высшего руководства в планировании на предприятии.

В организациях малого бизнеса деятельность по формулированию стратегии значительно отличается как по своей природе, так и требованиями. В результате исследований были определены основные различия в процессе стратегического планирования на крупных и мелких предприятиях. Некоторые из них помогают объяснить необходимость существования различных путей формулирования стратегии.

1. Малый бизнес производит сравнительно мало товаров и услуг.
2. Ресурсы малых предприятий ограничены.
3. Основное их конкретное преимущество — это способность быстро изменяться.
4. Они, в основном, не имеют формальных процедур для наблюдения за внешней средой, для создания прогнозов или оценки и контроля стратегии, которой они руководствуются в данное время.
5. Основная часть управленческого аппарата получила все свои знания в процессе работы. Более того, они имеют тенденцию полагаться на опыт и интуицию, а не на формальные процедуры (проверки, анализы и т. д.).
6. Времени на планирование всегда не хватает, так как менеджеры непосредственно вовлечены в каждодневную деятельность.
7. Руководящие посты и значительная часть ресурсов находятся в руках у родственников и друзей.

Из-за этих различий процесс формулирования стратегии в малом бизнесе менее формальный, систематический и регулярный, чем в крупных организациях. Но это не значит, что мелкие предприятия совсем не занимаются планированием или делают это недостаточно хорошо. На самом деле, в некоторых малых фирмах проводится очень эффективное стратегическое планирование, даже если оно неформальное и значительно упрощенное. Как говорят эксперты планирования: «В малом бизнесе стратегия должна формулироваться командой высшего руководства за столом переговоров. Рассудительность, опыт, интуиция и хорошо проведенное обсуждение — вот ключ к успеху, а не математические модели и работа многочисленного персонала».

Некоммерческие организации фундаментально отличаются от коммерческих тем, что они работают не ради получения прибыли. Эти организации также резко отличаются друг от друга. Такие организации, как Красный Крест имеют разные цели и существуют по различным причинам. Недавно проведенное исследование зафиксировало шесть основных отличий некоммерческих организаций от тех, целью деятельности которых является получение прибыли.

1. Услуги, которые производят эти организации, часто неосознаны и трудно определимы.

2. Влияние «потребителей» может быть очень слабым.

3. Обязательства членов организации по своей основной работе могут ослабить их верность общественной организации.

4. Поставщики ресурсов могут вторгаться во внутреннюю деятельность и управление.

5. Ограничения в использовании поощрений и наказаний, вытекающие из пунктов 1, 3, 4 и из усиленного регулирования правительством и другими органами.

6. Сильные лидеры (если они существуют в организации) могут быть единственным средством для решения конфликтов и преодоления ограничений.

Возможно, из-за этих различий стратегическое планирование в этих организациях не занимает ведущего положения. Недавно проведенное исследование установило, что эти организации имеют тенденцию руководствоваться краткосрочными планами, нежели долгосрочной стратегией. В результате другого изучения этой проблемы было сделано заключение, что некоторые из этих организаций не имеют стратегии вообще. Они в своей деятельности руководствуются краткосрочными бюджетными циклами и личными целями своих руководителей, почти не реагируя на изменяющиеся условия внешней среды и другие факторы.

Тем не менее, в отдельных организациях существуют специфические формы стратегического планирования. Такие факторы, как сокращение фондов, присутствие деловых людей в совете попечителей и требования отчетности, могут создавать импульс к стратегическому планированию. На основе вышеизложенного сформулированы практические рекомендации менеджерам.

1. Менеджеры должны убедиться, что процесс стратегического планирования в их организации включает шесть основных видов деятельности: постановку общих целей, проведение анализа внешней среды, анализ ресурсов, выработку и оценку альтернативных стратегий и выбор одной из них, внедрение выработанной стратегии и экспертный стратегический контроль.

2. Важно обозначить ту функциональную единицу, для которой разрабатывается стратегия. Наиболее важная единица — это конкретное подразделение, хотя это может быть и целая корпорация, отделение, основная производственная линия, сфера на рынке или любая другая организационная группа. Если не уделяется достаточного внимания определению единицы планирования, оно может стать жертвой непонимания, нехватки или отсутствия перспектив или недостатка авторитета.

3. Менеджеры должны ознакомить всех с терминологией стратегического планирования, чтобы каждый использовал такие слова как «цели», «приемлемый», «стратегия» по назначению. Кроме этого, не-

обходимо поставить в известность о концептуальных методах, используемых для создания и оценки альтернативных стратегий.

4. Полная поддержка высшего руководства и его вовлечение в процесс стратегического планирования очень важна для его успеха. Команда менеджеров, занимающихся стратегическим планированием, должна включать специалистов не только в сфере планирования, но и в сфере производства, финансов, маркетинга, а также оперативного управления.

5. Помните, что персонал планового отдела не разрабатывает стратегические планы. Они лишь помогают менеджерам в процессе планирования. В средних и мелких организациях высшее руководство часто направляет процесс стратегического планирования, соединяя свои усилия с усилиями других менеджеров. Уровень детализации и формализации может быть различен, но процесс планирования аналогичен во всех фирмах, независимо от их размера.

6. Специалисты по финансам, маркетингу и производству должны принимать активное участие в процессе планирования, чтобы план отражал их вклад, и они имели ясное понимание роли, которую сыграют их функции во внедрении стратегических решений, которые были приняты.

# ТЕКУЩЕЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

---

## 1. Смысл и назначение текущего планирования

## 2. Функциональные планы

2.1. Маркетинг

2.2. Финансы (бухучет)

2.3. Производство (оперативная деятельность)

## 3. Единовременные планы

## 4. Стабильные планы

## 5. Препятствия на пути текущего планирования

---

## 1. Смысл и назначение текущего планирования

Менеджер как исполнительное лицо обязан разработать конкретные установки, которые стали бы основой воплощения планов и контроля за этим процессом. Эти установки, или текущие планы, разрабатываются с тем, чтобы все подчиненные, ответственные за внедрение долгосрочной стратегии, имели четкое представление о том, что, как и когда они должны сделать, чтобы цели, стоящие перед ними, были достигнуты. Кроме того, текущие планы обеспечивают механизм, с помощью которого главные менеджеры могут проследить за тем, насколько процесс производства соответствует пунктам стратегического плана. Текущее планирование опосредует процесс внедрения стратегии, при этом организационная структура, система поощрений, контроля играют не менее важную роль. Любопытен факт, что очень ограничено число исследований, проводимых в области изучения влияния текущих планов на процесс внедрения стратегии. Однако и по результатам этих немногих исследований можно сказать, что текущие планы оказывают положительное влияние на процесс производства. Например, одно из исследований приводит цифры, показывающие, насколько опередила своих конкурентов одна из фирм, применяющая функциональные планы в маркетинге, финансовой и технологической сферах, а также в работе с персоналом. Кроме того, эти цифры показывают, что применение только стратегического плана приносит меньшие результаты, чем его сочетание с функциональными.

Текущие планы имеют ряд отличительных черт. Их составление является исключительной функцией руководителей отделов и подразделений (функциональных руководителей). Это обеспечивает вовлечение в процесс разработки стратегических планов тех менеджеров, которые непосредственно занимаются их внедрением в производство. Окончательный вариант текущих планов формируется на основе производственной стратегии и общих целей фирмы, и он же является основой для ведения дел согласно поставленным целям. Разработка текущих планов является начальным этапом фазы внедрения процесса стратегического планирования. Другой важной характеристикой текущих планов является его соответствие всем балансовым показателям работы фирмы. Действительно, баланс — единственный документ, данные которого точно отражают состояние дел в производстве. Поэтому баланс и другие формы статистической отчетности выполняют две важные функции по отношению к текущему планированию:

- 1) отражают распределение ресурсов в соответствии с планами (в том числе финансовых, трудовых, материальных) по конкретным направлениям деятельности;

- 2) выполняют функцию мониторинга и оценки эффективности внедрения стратегии.

#### **Три типа текущих планов**

Руководители нижнего звена каждой организации должны разрабатывать три различных типа планов для ежедневного контроля за производственным процессом и его соответствием общей стратегии корпорации:

**Функциональные планы** необходимы для внедрения управленческих решений в различных функциональных сферах производства, подверженных стремительным изменениям.

**Единовременные планы** обычно создаются в связи с внедрением какого-либо проекта или программы, выполняющих вспомогательную роль во внедрении общей стратегии. Так, например, в корпорации может быть разработан единовременный план по организации помощи в поисках работы тем, кто был уволен в соответствии с программой сокращений.

**Стабильные планы** обычно содержат разработку конкретных указаний для регулярно повторяющихся операций типичных производственных процессов, которые не подвержены изменениям в долгосрочном периоде. Сводная информация по этим трем типам текущих планов дана в схеме 7.1, а их подробная характеристика приведена в следующих трех разделах.

Тип плана	Роль в системе планов	Форма, в которой разрабатывается план
<b>Функциональные планы</b>	Помощь при внедрении стратегического плана корпорации	Ключевые краткосрочные цели и тактические подходы к решению насущных проблем, возникающих на данном этапе в каждой из функциональных сфер
<b>Единовременные планы</b>	Содержит указания по осуществлению действий, носящих разовый характер	Программы, проекты
<b>Стабильные планы</b>	Стандартизируют решения по регулярно повторяющимся операциям, процессам	Правила и инструкции, рекомендации, свод стандартов, нормативные планы

Схема 7.1. Три типа текущих планов

## 2. Функциональные планы

При составлении функциональных планов необходимо отвечать на следующий вопрос: что каждая фирма должна сделать для внедрения общей стратегии корпорации? Таким образом, **функциональный план описывает действия, которые стоит предпринять в ближайшем будущем в конкретной сфере производства**, он обычно содержит перечень ближайших целей и временные рамки для их достижения. Рассмотрим составление функциональных планов в различных сферах.

### 2.1. Маркетинг

Менеджеры маркетинговых отделов ответственны за создание текущих планов по маркетингу. В них предусматривается кто будет продавать, что, где, когда, кому, в каком количестве и как. Текущий маркетинговый план обычно содержит информацию о том, какие товары получает каждый из отделов, как формируется цена на них, необходима ли реклама и какие виды услуг должны быть оказаны покупателям данных видов товаров. Схема 7.2 содержит перечень основных вопросов, которые должны включать в себя маркетинговый план.

### 2.2. Финансы (бухучет)

Руководители финансовых отделов обычно являются ответственными за составление текущих финансовых планов, в которых поэтапно приводится распределение ресурсов с описанием системы контроля за этим процессом. Отдельно в план включаются расчеты по

привлечению необходимого количества заемных средств, объему капиталовложений и анализ необходимого количества ликвидных средств. Схема 7.3 содержит основные типы вопросов, рассматриваемых в финансовом плане.

<b>Основные сферы</b>	<b>Типичные вопросы, рассматриваемые в функциональном плане</b>
<b>Продукт (услуги)</b>	Какой продукт (услугу) мы выделяем как основной? Какой продукт (услуга) приносит наибольшую прибыль? Какой имидж мы пытаемся создать для своего продукта (услуги)? Какие нужды потребителей удовлетворяют наши продукты (услуги)? Какие изменения могут повлиять на нашу потребительскую ориентацию?
<b>Цена</b>	Конкурентноспособны ли наши товары в ценах? Возможно ли установить систему скидок или других ценовых модификаций? Соответствует ли система установления цен федеральным стандартам, или она носит специфические черты? Какой тип цен мы применяем (высокие, средние, низкие)? Какова марка прироста прибыли? Какую систему ценообразования мы применяем (ориентированную на издержки производства, спрос или условия конкуренции)? Какой объем реализации наиболее эффективен?
<b>Реализация</b>	Есть ли какие-либо регионы, где продажи приносят большую прибыль? Каковы основные каналы распределения? Каковы цели, структура, управление в дистрибьюторских фирмах? Необходимы ли какие-либо изменения в отношении с дистрибьюторами в условиях оптовой торговли или реализации? Какой должна быть организационная структура распределения? На что ориентировано распределение продуктов, услуг (на конкретную территорию или определенный рынок)? Каковы основные факторы, способствующие продвижению товаров потребителю?
<b>Факторы, способствующие продвижению товаров к потребителю</b>	Каковы особенности рекламы для каждого из видов произведенной продукции, рынков, территории? Какие виды средств массовой информации могут быть использованы в рекламной кампании?

**Схема 7.2. Основные акценты функционального маркетингового плана**

### 2.3. Производство (оперативная деятельность)

Управление производством является одной из ключевых функций в большинстве организаций.

Менеджер по производству планирует и анализирует процесс поступления сырья, материалов, новых технологий, трудовых ресурсов и оборудования и их участие в процессе производства продукции. Эта функ-

ция в большей степени соответствует промышленным фирмам, но в той или иной степени она присутствует и в других организациях. Текущий план управления производством должен включать в себя основные вопросы, касающиеся элементов производственного процесса: эффективность операций по обработке сырья, полуфабрикатов, незавершенного производства, экономичное расположение оборудования и машин на территории производственного комплекса и т. д. Схема 7.4 представляет собой типичный план управления производством.

<b>Основные сферы</b>	<b>Типичные вопросы, рассматриваемые в финансовом плане</b>
<b>Привлечение денежных средств</b>	Каковы основные издержки капитала (проценты по кредитам)? Какова наиболее оптимальная пропорция между кратко- и долгосрочными заемными обязательствами? Каков баланс между внешним и внутренним финансированием? Каковы границы допустимого риска? Какие формы лизинга могут быть использованы на базе имеющихся ресурсов (активов)?
<b>Распределение ресурсов</b>	Каковы приоритеты в распределении ресурсов между фирмами, внутри корпорации или между подразделениями внутри отдельных фирм? На базе чего будет осуществляться распределение ресурсов? Каким объемом ресурсов может менеджер низового звена распорядиться без особого распоряжения вышестоящих руководителей?
<b>Дивиденды и объем ликвидных средств</b>	Какой процент прибыли должен распределяться в качестве дивидендов? Насколько важен вопрос стабильного уровня дивидендов? Возможна ли выплата дивидендов в какой-либо иной форме, кроме денежной? Каковы требования к объему ликвидных средств (минимально необходимое и максимально возможное количество) для поддержания общего баланса? Насколько либеральна/консервативна политика заимствования денежных средств? Каков необходимый объем лимитов? Каковы сроки выплаты по текущим обязательствам? Какими правилами следует руководствоваться при осуществлении платежей по долговым обязательствам?

**Схема 7.3. Основные аспекты финансового плана**

В заключение разговора о функциональных планах стоит упомянуть три отличительные характеристики этого вида планирования:

- 1) функциональные планы разрабатываются, как правило, не более чем на 1-2 года;
- 2) функциональный план обычно более подробен и специфичен, чем общая стратегия. Он, фактически, раскрывает способы достижения поставленных целей;

3) разработка функционального плана является функцией менеджеров нижнего звена, непосредственно связанных с процессом производства.

Основные сферы	Типичные вопросы, рассматриваемые в плане управления производством
<b>Оборудование и машины</b>	Является ли система размещения производственных мощностей централизованной? Какова концентрация производственного оборудования? (Единая ли это производственная линия или совокупность большого числа единиц оборудования?) Насколько интегрированы процессы производственного обмена? Какой уровень автоматизации и механизации может быть использован? Необходимо ли для данного производства оборудование с высокой мощностью?
<b>Покупка</b>	Сколько ресурсов необходимо? Как мы будем выбирать поставщиков и устанавливать связь с ними? Какой объем производственных запасов необходим?
<b>Оперативное планирование и контроль</b>	Какая система инвентаризации будет применяться? Как будет осуществляться учет и контроль за процессом производства? Каковы основные показатели, по которым контроль будет осуществляться в первую очередь (качество, издержки, расход материалов, простой и т. д.)? Каковы должны быть меры наказания: превентивные или штрафные? Какие акценты необходимо сделать в данном производстве (специализация, использование стандартов и т. д.)?

**Схема 7.4. Основные аспекты функционального плана по управлению производством**

### 3. Единоновременные планы

Как уже было сказано, функциональные планы разрабатываются на определенный период времени и охватывают процессы, которые повторяются несколько раз в системе производства. Однако очень часто возникает потребность в создании другого вида планов, а именно единоновременных. Такой план разрабатывается с целью контроля за выполнением какого-либо проекта или программы, внедряемых однократно. Существует два типа таких планов: программный и проектный.

**Программный план** является разновидностью единовременного плана и создается с целью координации разнообразных видов деятельности, являющихся вспомогательными при реализации сложной производственной программы.

Менеджеры очень часто пытаются избежать составления программных планов в таких, например, ситуациях, внедрение новой продукции (услуг), установление единой системы обмена информацией, реконструкцией отделов производства, введением новых мощностей, поскольку это требует значительных затрат времени, а результаты, на первый взгляд, неощутимы.

**Проектные планы** создаются с целью контроля за проведением менее сложных мероприятий, чем программы. Они могут быть самостоятельными или частью программного плана. Они всегда содержат временные рамки их воплощения и значительно более детальны, нежели функциональные. Типичным проектным планом можно считать план постройки нового офиса, введение в строй производственных мощностей, размещение дистрибьютерской сети на новых территориях, проекты рекламных компаний и т. д.

Когда руководители корпорации Holiday решили открыть новый тип гостиниц по низким ценам, была создана целая комиссия для работы над планом по конкретным концепциям этого проекта, таким, как выбор места для размещения отеля. Кроме того, в нем были предусмотрены ответственные лица, исполнители, сроки выполнения отдельных этапов проекта.

Очень часто при разработке программных и проектных планов основные трудности возникают на первом этапе работы. Другими словами, менеджеры просто не знают, с чего начать. В западных учебных пособиях по менеджменту предлагаются следующие рекомендации по составлению единовременных планов:

1. Определить главный вид работ, которые необходимо осуществить при выполнении данной программы или проекта и предварительно наметить пути его осуществления.

2. Распределить весь процесс на этапы.

3. Проанализировать каждый этап и связи между ними. Особое внимание уделить тем этапам, на которых осуществляются решающие преобразования.

4. Распределить обязанности (ответственность) и назначить исполнителей на каждом этапе.

5. Определить состав и количество необходимых ресурсов.

6. Реально оценить время, необходимое для реализации программы, проекта.

7. Установить дату начала и завершения каждого этапа, принять в расчет их согласованность между собой и возможность поступления ресурсов к этому сроку.

8. Соотнести все даты окончания этапов и распределить ресурсы по каждому из них.

К сказанному стоит добавить, что используя эти рекомендации, менеджеры обычно стараются разработать детальный план каждого этапа, с расшифровкой всех видов деятельности. Отдельно составляется календарное расписание всех работ, и, наконец, обязательно приложение финансового плана с расшифровкой всех статей расходов. Помимо этого в плане указаны ответственные лица и предлагаются способы проверки точности выполнения данного проекта или программы, основанные на прогнозных данных и анализе общей конъюнктуры. Особые методы разработки единовременных планов будут рассмотрены ниже.

#### 4. Стабильные планы

Одним из важнейших аспектов деятельности руководителя, время от времени, является необходимость составления стабильных планов, представляющих собой свод правил, инструкций, рекомендаций по осуществлению стандартных видов деятельности. **Стабильные планы** — это директивы, направленные на увеличение общей эффективности на основе соблюдения простейших принципов организации. Это освобождает менеджеров от необходимости участия в решении простейших производственных проблем, а работникам дает возможность спокойно заниматься своим делом. Стабильные планы отличаются от функциональных тем, что они практически никак не связаны с общей стратегией корпорации (функциональные планы не только связаны со стратегией, но и целью их является воплощение ее в жизнь). Стабильные планы рассчитаны на управление ежедневными процессами в организации. Существует три типа таких этапов.

Политика — это положение, в соответствии с которым устанавливаются параметры принятия повторяющихся второстепенных решений. Политика дает общие указания по осуществлению деятельности, а фактически является наиболее типичным и простым видом стабильных планов. Например, любая компания может придерживаться политики, в соответствии с которой на службу к ней принимают люди только с определенным уровнем образования.

Политика может устанавливаться извне или формироваться внутри компании. Например, фирма предлагает равные условия найма для всех в соответствии с законодательно установленными нормами (политика, установленная извне). А вот политика установки условий выплаты процентов по кредитам — это уже личное дело каждого кредитора. Он может сам решить, каким клиентам и при каких условиях предоставить скидки к цене.

Политика может возникать неформально, в зависимости от сложившихся обстоятельств. Например, если время отпусков или расписание столов в офисах устанавливается путем голосования на основе мнения большинства, это становится общей политикой для принятия всех подобных решений.

**Стандартные инструкции (СИ)** представляют собой нечто вроде плана действий, состоящего из серии шагов, которым необходимо следовать при выполнении отдельных заданий или при исполнении определенных обязанностей. СИ более специфичны и конкретны, нежели политика, но выполняют они примерно одну и ту же функцию: они освобождают менеджера от необходимости принятия мелких, ежедневно повторяющихся решений и дает подчиненным свободу действий в рамках установленных правил. На практике многие СИ возникают из необходимости обеспечить детально разработанные руководства для подчиненных, исполняющих определенные, постоянно повторяющиеся обязанности.

Наглядный пример СИ — это указания клерку мотеля насчет регистрации новых клиентов. В них могут содержаться предписания, что в случае приезда нового посетителя клерк должен:

- 1) поприветствовать посетителя;
- 2) спросить его, будет ли он расплачиваться наличными, чеком или кредитной карточкой;
- 3) заполнить регистрационную карточку;
- 4) попросить кредитную карточку (если посетитель выбрал этот вид оплаты) и записать ее номер, пока посетитель заполняет регистрационную карточку;
- 5) просмотреть карточку после ее заполнения клиентом и добавить пропущенную информацию, если таковая имеется.

С помощью таких детализированных инструкций осуществляется руководство конкретной деятельностью служащего, а также обеспечивается соответствующий подход к выполнению этой деятельности без прямого вмешательства высшего управления.

**Правила и рекомендации.** Такие правила представляют собой предписания о том, какие действия должны быть предприняты (или не должны) в каждой конкретной ситуации. Такие правила избавляют подчиненных от необходимости принимать решения и проявлять свою инициативу в конкретных ситуациях.

Например, клерку в мотеле может быть дано предписание не давать посетителям комнату и ключи до тех пор, пока они не внесут предварительную плату или не предъявят кредитную карточку. Клерк может требовать предварительную плату, а может сдать комнату и без нее, однако, если посетитель не мог заплатить после проживания в

мотеле, то персональную ответственность за каждую неоплаченную комнату несет клерк, который не принял к сведению данные ему указания.

Хотя такие правила и устанавливаются, казалось бы, довольно жесткие рамки деятельности, менеджер высокого плана может легко их «обойти». И все же такие правила, носящие рекомендательный характер, очень полезны как для менеджеров, так и для их подчиненных. Но необходимо помнить, что слишком большое количество различных правил, предписаний и инструкций не дают подчиненным развивать инициативу и может стать причиной равнодушного отношения подчиненных к своим обязанностям.

В предыдущей части была описана связь между планированием и конкретной функцией менеджера. Осознавая всю важность планирования, вы можете подумать, что оно повсеместно принято и во всех организациях ему уделяется должное внимание. К сожалению, это не всегда так. Перед менеджерами часто стоят барьеры, мешающие эффективному планированию и ограничивающие его положительное влияние.

## **5. Препятствия на пути текущего планирования**

Препятствия, мешающие эффективному планированию: делятся на две группы. Первая группа — это личностные предубеждения против планирования своей деятельности. Люди часто не желают или не могут планировать из-за личностных барьеров.

Вторая группа — это барьеры на организационном уровне. Организационные барьеры возникают из-за ограниченности в ресурсах, информации и сложностей в выполнении решений, принятых в процессе планирования. Далее мы рассмотрим обе группы барьеров подробнее.

В свою очередь, личностные барьеры имеют многоплановую природу. Одной из причин отказа от текущего планирования является «деловая текучка». Менеджеры, особенно те, которые занимаются непосредственно управлением деятельностью подчиненных, тратят большую часть своего рабочего времени на решение проблем, принятие решений, т. е. обеспечивают эффективную работу своего отделения (одно из последних исследований показало, что в среднем на принятие одного решения или совершения действия менеджеры тратят только 8 минут). В результате такие менеджеры ориентированы на непрерывную деятельность, по мере решения одной проблемы они переходят к следующей, затем к следующей, и так далее. Такие люди считают пла-

нирование непозволительной роскошью, которая ничего не вносит в решение множества проблем, уже возникших или только назревающих. Планирование в их глазах представляется ненужной тратой очень нужной вещи — времени, оно отвлекает их внимание от проблем, решение которых и является их основной задачей. Если они будут тратить свое драгоценное время на планирование, возникающие проблемы останутся неразрешенными, что затормозит деятельность всей организации.

Другой причиной может послужить недостаток навыков и опыта планирования. Линейные руководители работают в среде, где планирование дальше чем на 1 день или неделю довольно редкое явление. Когда же они идут вверх по служебной лестнице и им приходится все больше внимания уделять не повседневным заботам, а долгосрочному планированию, оказывается, что навыков планирования, которые обычно приобретаются в процессе работы, у них почти нет. Часто считают, что умение эффективно планировать — это врожденное качество. И довольно часто возникают ситуации, когда менеджеры берут на себя ответственность по составлению планов, не имея представления о том, как это делается, и боясь или стесняясь признать свою некомпетентность.

Еще один барьер, мешающий эффективному планированию — нежелание некоторых менеджеров ставить в известность других о своих целях и планах и тем самым брать на себя дополнительную ответственность. Главная причина такого нежелания — боязнь неудачи или недостаток уверенности в своих силах. Всем будет ясно, добились ли вы успеха или потерпели неудачу, если перед этим вы ясно и четко сформулировали свои цели и планы. А риск неудачи ставит под угрозу самоуважение менеджера, отношение к нему подчиненных, его авторитет и даже безопасность работы. Поэтому некоторые менеджеры, сознательно или подсознательно, пытаются избежать этой специфической формы отчетности и тем самым воздвигают еще один серьезный барьер, мешающий эффективному планированию.

Само определение планирования означает принятие решений, касающихся будущих изменений. Процесс планирования включает в себя столкновение мнений разных людей, которые могут выливаться в дискуссии. В ходе этих дискуссий принимаются вопросы о личных ценностях, возникают новые факты и идеи, и идет речь об изменении установленного порядка работы. Когда начинается такое планирование, необходимо думать о том, как реализовать новые идеи, и что должно делать каждое подразделение, чтобы воплотить их в жизнь. Обычно новые идеи ведут к изменению стиля и порядка работы, организации взаимоотношений и к схеме приоритетов.

В общем планирование часто вызывает так много изменений, что возникают сомнения, непонимание и разочарование. Все это создает неуверенность, а многие люди не любят подобного состояния.

Предубеждения против планирования, которые испытывают некоторые люди, могут представлять значительные препятствия на пути к эффективному планированию. Однако проблемы возникают и на организационном уровне из-за внешних и других организаций, недостатка необходимой информации для планирования, негативного эффекта групповой динамики, а также из-за необходимости выполнения всеми подразделениями решений, принятых в процессе планирования.

Если фирма работает в сложной и динамичной внешней среде, эта сложность может вредить планированию. Ранее мы убедились, что в последнее время уровень сложности и изменчивости внешних факторов значительно возрос. Очевидно, что в процессе планирования необходимо оценивать внешнюю среду и пытаться предсказать ее будущие условия. Поэтому возросшая сложность внешней среды стала барьером, мешающим эффективному планированию. Например, стремительное падение процентных ставок в середине 80-х годов вызвало значительные изменения в планах многих фирм, касающихся капитальных вложений. В ответ на ускорение этих планов изменились и функциональные планы внутри фирм. Террористические действия в середине 80-х годов круто изменили мировой туристический бизнес, что серьезно повлияло на положение многих туристических фирм. Принятая в 1986 году поправка к закону «О сохранении и увеличении ресурсов» сразу отнесла многие фирмы и компании в разряд неэффективно использующих ресурсы. Если раньше таких фирм было около 200 тысяч, то теперь их стало 2,5 миллиона только в Соединенных Штатах.

Как видно из этих примеров, стремительное изменение факторов внешней среды повлияло на планы многих компаний или помешало эффективному планированию.

Другой важный барьер для эффективного планирования — это ограничения в деятельности организации. Например, компания Apple планировала занять ведущую позицию на рынке персональных компьютеров, но уступила ее компании IBM из-за ограниченной системы распределения. Это также произошло из-за того, что она была вынуждена покупать все составные части у своей дочерней компании, хотя на открытом рынке они были дешевле.

Недостаток информации также может мешать эффективному планированию. Например, финансовый отдел компании, разрабатывающий план увеличения притока денег, не смог бы получить всех

необходимых ему сведений из информации о выписанных накладных и полученным по ним платежам. Отдел маркетинга, разрабатывающий новый вид услуг, предоставляемых фирмой, и цену на него, работал бы более эффективно, если бы систематически получал информацию о том, каковы цены на подобные услуги у конкурентов, и как реагируют покупатели на эти цены. Неполная информация является причиной неточностей, которые мешают эффективному планированию, а ограниченные возможности сокращают число вариантов действий, что уменьшает заинтересованность участников процесса планирования.

Как уже говорилось, планирование предполагает целый ряд изменений в порядке и стиле работы, распределении ресурсов, принятии решений и даже в структуре организации. Перспектива таких фундаментальных изменений некоторых обрадует, а некоторых обеспокоит. Рабочие группы, неуверенные в том, что смогут выполнить эффективно все плановые решения, будут изо всех сил стараться, чтобы принимать такие решения, которые будут в их интересах. Интересы же всей организации отходят на второй план. Подобное сопротивление любым изменениям является одним из препятствий для эффективного планирования.

Планирование угрожает сложившейся системе взаимоотношений начальства с подчиненными. Кроме того, оно может высветить конфликты, вызванные борьбой за власть и распределение инвестиций. Например, может быть довольно естественным конфликт между производственной, финансовой, сбытовой и другими функциональными группами организации по поводу распределения ресурсов. Подобные конфликты возникают между штатными группами на разных уровнях организации, между подразделениями. Поэтому менеджеры избегают планирования как источника конфликтов.

Личностные и организационные барьеры, мешающие эффективному планированию, могут быть очень высокими, но отказываться из-за них от планирования нельзя. Есть несколько способов преодоления этих барьеров. О них и пойдет речь в следующей части.

1. Поддержка высшего руководства и участие его в процессе планирования.

Эффективное планирование должно начинаться с верхушки организации. Высшее руководство должно не говорить о важности планирования, а само принимать в нем участие. Оно должно быть осведомлено о наличии барьеров в своей организации и предпринимать действия по преодолению этих препятствий. Явная и серьезная заинтересованность высшего руководства в планировании сама по себе является способом преодоления барьеров.

## 2. Ответственность за процесс планирования.

Цель будет достигнута только тогда, когда кто-то несет за это личную ответственность. Эта прописная истина является основой преодоления барьеров, кто-то обязательно должен отвечать за постановку каждого конкретного планового задания. Один менеджер должен отвечать за стратегическое планирование, другой — за текущее и т. д.

## 3. Обучение планированию.

Преодоление барьеров, мешающих эффективному планированию, идет намного быстрее, если менеджеры получили соответствующую подготовку и приобрели навыки работы по составлению планов. В тех компаниях, в которых постоянно идет процесс обучения менеджеров навыкам планирования, легко преодолеваются барьеры, возникающие из-за недостатка уверенности людей в своих силах, из-за боязни неудачи или просто из-за нежелания.

## 4. Эффективная система обмена информацией.

Барьеры не возникают в той организации, где люди свободно могут получать и обмениваться необходимой им для планирования информацией. Чтобы предотвратить возникновение конфликтов и улучшить взаимопонимание в группе, занимающейся планированием, необходимо перед каждым собранием распространять информацию, содержащую необходимые для принятия решений факты и анализ событий прошедшей недели. Это полезно и в процессе планирования на более высоком уровне. В этих компаниях, где информация доступна для менеджеров, создаются более эффективные планы.

## 5. Связь планирования с системой награждения.

Личностные предубеждения против планирования сокращаются, когда людей награждают за хорошо выполненную работу, в данном случае, за составление эффективного плана. Награждение как отдельных людей, так и группы за выполнение целей, которые были поставлены в процессе планирования, увеличивает внимание, уделяемое этой деятельности. Люди с еще большей ответственностью относятся к планированию, если размер награды зависит от активности участия в процессе планирования, а не от степени достижения цели.

## 6. Поощрение системы участия и развития групповых навыков управления.

Менеджеры и управляющий персонал обычно более ответственны относятся к тем планам, которые они помогают составлять своим подчиненным, чем к тем, составление которых возложено на них. Они часто обладают очень высокой информацией, а внедрение плана входит в их обязанности, поэтому их вовлечение и участие в процессе планирования является решающим. Поскольку участие различных людей в планировании подразумевает групповой процесс, необходимо преодолеть барьеры, связанные с групповой динамикой.

Менеджеры, ответственные за групповую работу, должны поощрять обмен информацией внутри группы, обеспечивать, чтобы каждый член группы имел возможность делать свой вклад; устанавливать норму конструктивных обязательств и давать людям время сформулировать свои идеи и выразить их, не боясь критики.

#### 7. Разработка вероятностных (случайных) планов.

Вероятностный (случайный) план — это альтернативный курс действий, которые будут предприняты в случае наступления непредвиденного события (или событий), не предусмотренного основным планом. Такое планирование, в частности, очень полезно, если фирма работает в очень сложной и динамичной внешней среде. Например, многие нефтяные компании столкнулись с серьезными проблемами, связанными с разведкой и добычей нефти, когда цены на нее резко упали в 1986 году. В результате финансовые менеджеры некоторых компаний разработали специальные, запасные планы действий в зависимости от будущих тенденций изменения цен на нефть.

Многие компании разработали ряд «кризисных» планов и назначили специальные «кризисные» команды, которые начинают свою работу в случае наступления сложной критической ситуации. Эти компании имеют не только альтернативные планы, но и специальную команду людей, которые немедленно включаются в работу, когда наступает кризис, координируя ответные действия компании.

#### 8. Открытая реакция на сопротивление.

Наверное, худший способ уменьшить сопротивление планированию — это игнорировать его. Игнорируя сопротивление, вы тем самым проявляете чувство незаинтересованности и пренебрежения к планированию. Опытные менеджеры стараются открыто и конструктивно бороться с сопротивлениями.

9. Понимание того, что влияние и действительность планирования имеют свои границы.

Планирование не может решить все проблемы организации. Часто сопротивление исходит от людей, которые видели, какие усилия были затрачены на планирование, но не заметили никаких ощутимых выгод от него. Такие люди являются причиной возникновения многих барьеров, так как смотрят на нынешние усилия по планированию как на еще одну попытку добиться успеха. Менеджеры должны понимать, что одно эффективное планирование еще не обеспечивает успех всего дела, и должны поставить об этом в известность и своих подчиненных, и других участников процесса планирования.

В западных руководствах по менеджменту предлагаются следующие практические советы, помогающие эффективно применять те способы преодоления барьеров, мешающих планированию, о которых говорилось выше.

1. Поддержка высшего руководства и участие его в процессе планирования.

Спросите мнение вашего руководителя о планах, которые вы разработали для своей рабочей группы. Постарайтесь, чтобы ваш руководитель иногда присутствовал при обсуждении ваших планов и находился в курсе того, как идет их исполнение.

2. Ответственность за процесс планирования.

Назначьте кого-нибудь из своих подчиненных ответственным за каждое плановое задание или проектный план. Регулярно проверяйте, как идет его выполнение.

3. Обучение планированию.

Лично помогайте своим подчиненным в планировании программы по обучению планирования.

4. Эффективная система обмена информацией.

Убедитесь, что каждый человек в вашей группе ознакомлен с ключевыми целями, понимает планы, которые разрабатывает группа, и знает, кто отвечает за каждое основное задание.

5. Связь планирования с системой награждения.

Доведите до сведения своих подчиненных, что основным критерием оценки и поощрения их деятельности является то, насколько результаты их работы совпадают с планами.

6. Поощрение системы участия и развитие групповых навыков управления.

Убедите людей принимать активное участие в разработке планов. Помогите им преодолеть стеснение и свободно высказывать свое мнение в группе.

7. Разработка альтернативных планов.

Подумайте, какие могут наступить непредвиденные обстоятельства и спрогнозируйте свои действия в этой ситуации.

8. Открытая реакция на сопротивление.

Дайте своим подчиненным возможность свободно выражать свое мнение. На собраниях группы спрашивайте у подчиненных, что они думают о предложенных изменениях, и что об этом думают их подчиненные.

9. Помните, что влияние и действенность планирования имеют свои границы.

Эффективное планирование не является единственным залогом успеха. Убедитесь, что все это понимают.

# ПРИКЛАДНЫЕ АСПЕКТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ. СОСТАВЛЕНИЕ БИЗНЕС-ПЛАНОВ

---

1. Понятие прогнозирования и его виды
  2. Методы качественного прогноза
  3. Методы количественного прогноза
  4. Линейное программирование
  5. Методы календарного планирования
- 

Выше было рассмотрено три основных вида ответственности, лежащие на плечах любого руководителя и относящиеся к сфере планирования. Прежде всего это разработка стратегии направления развития компании, затем постановка целей, отвечающих общей стратегии и составление краткосрочных текущих планов, являющихся основой внедрения стратегических решений в жизнь.

Прогнозирование, линейное программирование, календарное планирование — особые инструменты, используемые менеджерами в работе над бизнес-планами. Начинающие менеджеры должны особенно внимательно относиться к ним, что, возможно, станет залогом успеха их деятельности. В данной теме каждый из данных инструментов будет подробно рассмотрен и проиллюстрирован примерами, начиная с прогнозирования.

## 1. Понятие прогнозирования и его виды

Прогнозирование используется с целью проанализировать возможное развитие событий в будущем. Прогноз — предположительная оценка будущего состояния. Многие решения руководителей опираются на прогнозные данные, полученные расчетным или каким-либо другим путем. Например, решение менеджеров компании Nissan построить завод с общей стоимостью основных фондов равной 1 млрд. долларов в Смирне (Теннесси) было основано на анализе спроса на

микроавтобусы в Северной Америке. Решение Mc Donald's расширить объем вложений в развитие сети автоматизированных ресторанов опиралось на сведения о возможном росте уровня заработной платы в будущем. Приобретение фирмой General Motors электронной системы информации стоимостью 2,6 млрд. долл. было продиктовано ожидаемым повышением цен на компьютеры для промышленных нужд.

Менеджеры используют прогнозы с целью предусмотреть возможные варианты развития своего бизнеса. Итак, они прогнозируют будущие события или условия их возникновения. Например, один из менеджеров корпорации Hobiday, работающий в западном регионе, должен спрогнозировать количество возможных туристов, которые воспользуются услугами корпорации. Это осуществляется с целью предусмотреть необходимое количество новых отелей и места их расположения на период до 3 лет. Исполнительные руководители на Mack Truck прогнозировали возможный уровень оплаты труда при изменившемся объеме предложения рабочих рук в новом регионе.

Эти примеры иллюстрируют всю широту факторов, влияющих на решение менеджера провести прогноз. Руководители, в частности, уделяют достаточно серьезное внимание расчету возможных внешних воздействий на свой бизнес. Существует три основных вида прогноза, технологический, экономический, прогноз объема продаж (спроса).

Технологические прогнозы обычно охватывают уровень технологического прогресса или суть технологического развития в сферах, оказывающих непосредственное влияние на производство, в котором осуществляется прогноз. Так, производителей компьютеров интересует, каковы перспективы расширения объема памяти на дискетах, поскольку они являются дополнительной продукцией для использования компьютеров. Или другой пример. Предприятия, использующие в производстве токсичные и вредные вещества, заинтересованы в развитии технологий по очистке и утилизации отходов. Технологические изменения влекут за собой предложение все большего количества новых товаров и услуг, разработанных в дополнение к основному продукту, в результате они составляют серьезную конкуренцию существующим фирмам. Например, руководство международной корпорации по выпуску часов со встроенным цифровым вычислительным блоком ввело в действие полноценное предприятие по производству полупроводников, хотя по сути оно является вспомогательным производством. В связи с этим ряд фирм по производству комплектующих для часов терпит убытки от снижения в уровне продаж в среднем на 30%. Даже если технологические изменения никак не повлияют на продукт и его производство, грамотно сделанный прогноз поможет сэкономить миллионы

долларов. Не нужны будут капиталовложения в расширенное производство, если прогноз предскажет стремительное развитие технологий, а следовательно, интенсификацию существующих мощностей.

Будущее состояние экономики, процентные ставки и другие факторы, существенно влияющие на развитие любой предпринимательской деятельности, являются предметом экономического прогноза. Вкладывать ли деньги в новые производственные мощности, увольнять или нанимать дополнительное число рабочих, заключать ли новые договоры, все эти решения зависят от результатов экономических прогнозов.

Прогноз спроса (необходимого уровня продаж) дает представление о реальном уровне спроса на продукцию фирмы на конкретный период в будущем. Это фундамент для планирования и всех экономических расчетов. Прогноз спроса влияет на все виды решений, где распределять произведенную продукцию, какой объем затрат будет произведен, сокращение или увеличение инвестиций выгодно для фирмы, какое количество служащих необходимо.

Целый ряд факторов влияет на спрос на товары или услуги, производимые любой фирмой. Рис. 8.1 приводит некоторые из них. Прогноз уровня спроса представляет собой расчет возможного влияния этих факторов. Кроме того, такие показатели, как уровень спроса в предшествующем периоде, демографические изменения и другие часто используются менеджерами компаний в качестве базы для будущего прогноза. Методы, с помощью которых он будет осуществляться, обобщенно можно поделить на две категории, качественные и количественные. В связи с тем, что прогнозирование спроса является абсолютно необходимым в любой фирме, мы обратимся к более подробному рассмотрению его методов.



**Рис. 8.1. Факторы, оказывающие влияние на спрос на продукты или услуги фирмы**

## 2. Методы качественного прогноза

Прогноз представляет собой совокупность сложных математических расчетов и аналитических заключений. Иногда он строится исключительно на субъективных оценках при полном отсутствии расчетов. В этом разделе главы приводятся три наиболее распространенных метода, используемых руководителями в прогнозировании. Каждый из них основывается на различных источниках информации.

Широко распространенной является экспертная оценка. Экспертная оценка, или другими словами, метод Делфи, подразумевает вовлечение в процесс прогнозирования группы людей, выполняющих роль экспертов. Менеджер может обращаться к ним с вопросом о том, как они оценивают возможности предприятия в будущем. Затем он суммирует их оценки в баллах и находит среднее значение. Если речь идет о принятии решения на основе данной оценки, то выбор между внесенными предложениями руководитель осуществляет самостоятельно или на основе голосования. Независимо от специфики прогноза, такой подход основан на субъективных мнениях группы специалистов.

Этот вид прогноза, помимо оценки уровня продаж и спроса, используется в случае, если необходимо оценить перспективы технологического развития, например, частные предприниматели, желающие оценить, насколько привлекательно и перспективно дело, в которое они вкладывают деньги, очень часто практикуют краткие опросы независимых экспертов, разбирающихся в данном вопросе, имеющих опыт работы с подобной технологией. Их мнения станут основой для последующих решений.

Основное преимущество этого подхода в том, что прогноз составляется в предельно короткие сроки и содержит в себе широкий спектр мнений по спорным вопросам, а также отражает внутреннюю оценку стороннего наблюдателя.

К недостаткам можно отнести возможную высокую стоимость услуг экспертов, кроме того, субъективное мнение иногда может быть ошибочным, даже если его высказывает эксперт.

Очень часто используется такой вид качественного прогноза, как оценка уровня продаж. Он предусматривает ситуацию, при которой представители на местах делают прогноз по возможному уровню продаж на своей территории на следующий год. Эти цифры складывают и соотносят с оценкой, данной главным менеджером по сбыту. Если они не совпадают, пытаются найти золотую середину. Такой тип прогноза имеет ряд преимуществ. Его легко распределить на территории, отрасли, отдельные виды товаров. При этом оценка представи-

телей на местах имеет важное значение, поскольку они ближе всего находятся к клиенту. Их участие в прогнозировании часто более стимулирующее, чем участие в планировании.

Однако есть и недостатки. Такая оценка более субъективна, чем экспертная. Исполнители на местах чаще всего опираются на уровни продаж прошлых лет, что не всегда справедливо. Кроме того, в целях своей личной выгоды они могут сознательно занижить ожидаемый уровень продаж (если прогноз осуществляется для расчета норм реализации продукции) или сознательно завысить (если ожидается распределение дефицитных товаров).

Фирмы, вовлеченные в международный бизнес, часто используют этот вид прогнозирования для того, чтобы просчитать уровень риска в странах, где будет осуществляться продажа товаров или услуг.

Третьим видом качественного прогноза является сбор статистической информации о вкусах и предпочтениях потребителей. Представители отдела продаж на местах могут составить стандартные анкеты, с помощью которых можно осуществить опрос настоящих и потенциальных покупателей с целью проанализировать их мнение о продукции или услугах, выпускаемых фирмой. Может быть использован и телефонный опрос. С помощью подобных анкет легко узнать не только намерения покупателей, но и увидеть возможные недостатки и слабые стороны выпускаемого продукта, кроме того, выяснить, каков типичный покупатель (какая социальная группа более всего предрасположена купить продукт именно у вас).

Одним существенным недостатком этого типа прогноза является то, что он не охватывает всех потребителей. Часто оценки выбранных для анкетирования клиентов предвзяты и ошибочны.

Менеджерам, работающим на международном уровне, необходимо регулярно анализировать возможности своего бизнеса в тех странах, где они действуют. Главная задача — спрогнозировать возможный риск, связанный с защитой своих активов и инвестиций, а также возможный риск снижения уровня ликвидности и прибыли.

### **3. Методы количественного прогноза**

Методы количественного прогноза представляют собой математическое выражение или модель, отражающую соотношение между спросом и некоторыми независимыми переменными. Выделяют два основных вида количественных методов прогноза, анализ временных рядов и причинный анализ.

### Анализ временных рядов

Временные ряды — последовательность множества точек во времени, составляющих определенные промежутки. Совокупность ежедневных, еженедельных, ежемесячных объемов продаж, например, образует временной ряд. Разработка анализа временных рядов за прошлые периоды является хорошей заявкой на их усовершенствование в будущем. Временной ряд можно составлять в виде графика, который будет охватывать несколько лет. С его помощью составляется прогноз на будущие периоды. Этот вид анализа наиболее часто используется, когда руководитель обладает проверенной информацией за достаточно длительный период деятельности.

#### Осуществление анализа временных рядов.

Нанесение на график величины объема продаж (или любых других переменных величин) в течение определенного промежутка времени, а затем выбор на основе полученных точек среднего значения и построение корреляционной прямой (кривой), называется анализом временных рядов. Корреляционная прямая является основой для прогнозирования.

Рис. 8.2 представляет собой анализ трехгодичного временного ряда и прогноз объема продаж на год для корпорации Mack Truck.

Процесс построения корреляционной прямой на основе данных объема продаж за конкретный период времени является более сложным, чем может показаться на первый взгляд. Прежде всего стоит обратить внимание на два основных компонента в анализе: общая тенденция (падение, рост) и сезонность, влияющая на объем продаж. Сезонные изменения лишь тогда могут учитываться как существенные факторы, когда наблюдается их повторяемость в течение всего периода анализа. Например, объем продаж лыж фирмы «Head Snow» имеет общую тенденцию роста. Наибольшее их количество может быть продано в конце каждого года, наименьший объем продаж в течение года — весной (сезонные колебания). Из рис. 8.2 видно, что объем продаж подвержен сезонным колебаниям и в корпорации Mack Truck. Высокий спрос на ее продукцию прослеживается весной и летом.

Математические и графические модели позволяют опытным менеджерам легко проследить тенденции сезонных изменений. Алгебраические расчеты по нахождению управления корреляции существуют, но мы не будем касаться их в этом курсе. Прогнозирование позволяет руководителю выбрать наиболее обоснованную стратегию, так же, как и принимать грамотные текущие решения и планы (календарное расписание работ, распределение отпусков и т. п.). Профессиональный руководитель должен уделять серьезное внимание анализу временных рядов. Это может сыграть существенную роль в формировании будущего плана.

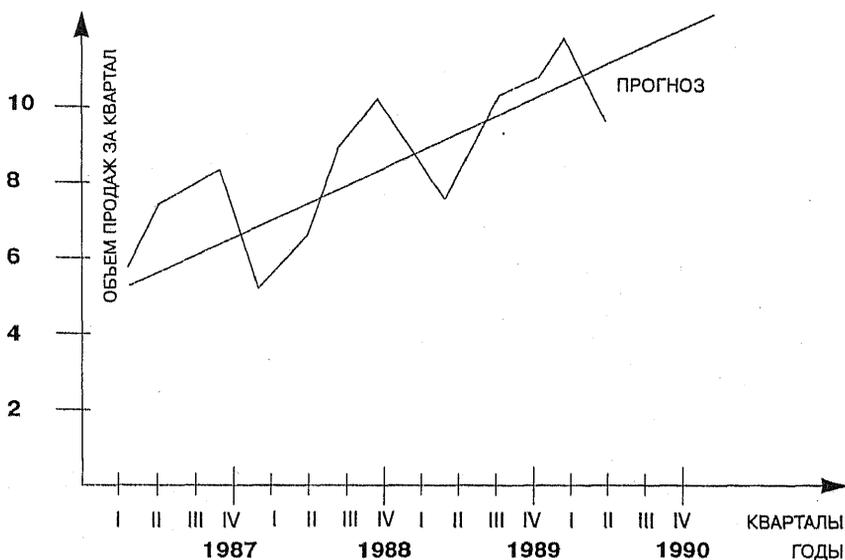


Схема 8.2. Анализ временного ряда и прогноз на будущее уровня продаж Mack Truck

### Причинный анализ. (Каузальное моделирование)

В анализе временных рядов, рассмотренном выше, промежутки времени рассматриваются как единственная независимая переменная. Действительно, они являются базой для прогноза, но существуют и другие переменные величины, оказывающие влияние на результаты прогнозирования. Например, наличие снега будет непосредственно влиять на объем продаж лыж, соответственно прогноз должен быть скорректирован на какую-либо расчетную величину (т. е. стоит предусмотреть нормативные отклонения от прямой корреляции).

Каузальное моделирование строится на математических моделях, использующих некоторые независимые переменные в разработке прогноза. В табл. 8.3 приводится суммарная информация по трем наиболее часто встречающимся видам причинного анализа. Подобные модели помогают уточнить данные, полученные на основе экспертных оценок.

Причинный анализ выполняется на базе регрессионного анализа. Регрессионные модели — это статистические уравнения, составляемые с целью найти значения некоторых переменных и оценки их влияния на искомую величину. Например, менеджер по маркетингу может разработать регрессионную модель прогнозирования объема продаж в зависимости от затрат на рекламу и уровня цен. Уравнение такой зависимости будет иметь следующий вид:

$$Y = ax_1 + bx_2 + d,$$

где  $y$  — зависимая переменная (объем продаж);  $x_1$  и  $x_2$  — независимые переменные (например, процент по кредитам и уровень 12 цен);  $a$  и  $b$  — коэффициенты при независимых переменных, отражающие их значимость;  $d$  — константа (ее цифровое значение может быть получено в процессе составления уравнения).

Метод	Цель моделирования	Пример
<b>Регрессионные модели</b>	Статистическая оценка, используемая для выяснения влияния независимых переменных (значения которых известны) на искомую величину	Прогноз продаж продукции Mack Truck на основе оценки уровня процентной ставки, величины роста ВВП и прироста населения
<b>Эконометрические модели</b>	Статистическая оценка на основе системы регрессионных уравнений, используемая с целью расчета состояния экономики и основных экономических тенденций	Прогноз состояния платежного баланса США на конкретный год
<b>Эконометрические индикаторы</b>	Регулярно повторяющаяся регрессионная оценка, направленная на прогнозирование изменения основных экономических показателей. Обычно выполняется Национальным Бюро Статистики США.	Прогноз изменения индексов по основным экономическим показателям

**Таблица 8.3. Методы причинного анализа**

Когда модель разработана (составлено управление), менеджер подставляет в нее вместо  $x_1$  и  $x_2$  цифровые значения затрат на рекламу и уровень 12 цен. Полученное значение  $y$  будет являться прогнозом. Регрессионная модель составляется на основе данных работы компании в прошлом.

**Эконометрическое моделирование** — второй тип причинного анализа, используемый в прогнозировании. Он основан на более широком применении регрессионных управлений. Такое моделирование на государственном уровне используется для оценки макроэкономических показателей. Например, компания может использовать данные по изменению демографической ситуации и уровню национального дохода для осуществления внутреннего прогнозирования. Эконометрические модели все шире используются крупными брокерскими конторами и страховыми обществами для анализа изменений, происходящих в различных секторах экономики, а также оценки спро-

са на инвестиции в каждом из них. Полная эконометрическая модель может включать в себя сотни, иногда даже тысячи регрессионных уравнений. Это сложный и дорогостоящий вид прогнозирования.

**Экономические индикаторы** — третий тип каузального моделирования. Фактически, это целая наука — социально-экономическая статистика, основным предметом которой является составление индексов экономического развития. Среди них, например, уровень инфляции, уровень занятости, процентная ставка. Крупные фирмы на основе этих показателей разрабатывают свои прогнозы, принимая все экономические индикаторы за независимые переменные. После того, как руководитель завершил работу, к примеру, над прогнозом спроса, ему необходимо ответить на такие вопросы: «Каково оптимальное сочетание различных видов продукции в производстве? При каком сочетании ресурсов издержки будут минимальными?». На вопросы такого рода поможет ответить применение методов линейного программирования. Следующий раздел посвящен этому вопросу.

Мы рассмотрели некоторые методы, используемые руководителями при разработке прогнозов. Наличие грамотно составленного прогноза совершенно необходимо при составлении планов и принятии решений. Основной вопрос — какой из методов использовать в каждой из ситуаций. Для ответа на него менеджеры должны обдумать ряд проблем, связанных со временем, наличием ресурсов, производственными мощностями и желаемым объемом выпуска. Основные рекомендации по выбору наиболее подходящего метода прогнозирования следующие:

1. Если результаты анализа необходимо получить в кратчайший срок, можно использовать качественные виды прогноза (прогноз уровня продаж).

2. Среди количественных методов прогноза анализ временных рядов требует наименьших затрат времени.

3. Если менеджеру необходимо сопоставить показатели прошлых периодов с текущими, то методы количественного анализа с использованием компьютера облегчат его работу.

4. Точность цифровых данных должна быть абсолютной.

5. При проведении качественного прогноза необходимо помнить, что не исключено субъективное суждение.

6. Точность количественного расчета зависит от аккуратности расчетов и правильности исходных данных.

7. Качественные методы прогноза могут использоваться только в краткосрочном и среднесрочном планировании. Количественные методы прогноза приемлемы для любых видов планов.

8. Издержки по проведению количественного анализа всегда выше, чем для качественного.

## 4. Линейное программирование

Линейное программирование (ЛП) — это математический прием, используемый для определения лучшей комбинации ресурсов и действий, необходимых для достижения оптимального результата. ЛП — это один из наиболее широко используемых количественных методов. С его помощью определяют, как оптимизировать продажи, увеличить прибыль, эффективно использовать ресурсы и время. Для определения оптимальной комбинации ресурсов или других факторов, необходимых для достижения конкретной цели, ЛП использует как графические, так и алгебраические методы.

Для того, чтобы применить метод линейного программирования, менеджеру нужно определить два количественно измеримых элемента. Во-первых, количественно измерить цель, т. е. параметр, который должен быть минимизирован (время, затраты или используемые ресурсы) или максимизирован (объем продаж, прибыль или объем выпуска). Кроме этого, для применения метода ЛП необходим набор ограничений (ресурсы, мощности или время), т. е. то, чем мы в реальности располагаем для достижения этой цели.

Когда определена цель, она должна быть представлена в форме линейного алгебраического уравнения (впоследствии будем называть это уравнение целевой функцией). Ограниченность в ресурсах, мощностях или времени, имеющихся в нашем распоряжении для достижения этой цели, должна быть представлена в виде алгебраических неравенств. Цель и ограничения представляются в алгебраической или графической форме для того, чтобы мы могли математическими методами «решить» (в прямом смысле этого слова) проблему.

Наверное, лучший способ объяснить применение метода линейного программирования — показать его действие на простейшем примере.

	Тягачи	Автобусы	Количество имеющихся ресурсов в неделю
Металл для корпуса (на един.)	40 футов	20 футов	400 футов
Рабочие часы (на един.)	8 часов	12 часов	200 часов
Прибыль (на един.)	\$ 10 000	\$ 12 000	

Таблица 8.4. Производственные данные

Сарина Смит, недавняя выпускница Клемсонского университета, получила место стажера на новой фабрике компании Mack Truck в Винсборо. Специализацией Сарины в университете был производственно-операционный менеджмент (ПОМ), и она присоединилась к производственно-плановому персоналу компании. Одним из ее первых заданий было определение оптимального объема производства в неделю двух видов машин — тягачей и автобусов. Для того, чтобы справиться с этой задачей, она решила применить метод линейного программирования. В табл. 8. 4 приведены данные, которые были ей представлены. Эта таблица требует некоторых пояснений. В цену каждой машины включается определенный процент прибыли, что составляет \$ 10000 на 1 тягач и \$ 12000 на 1 автобус. Два основных ресурса, ограничивающих выпуск тягачей и автобусов на заводе в Винсборо — это металл для корпуса машины и рабочее время. Таким образом, в задачу Смит входит определить, сколько должно производиться в неделю тягачей (Т) и автобусов (А), чтобы прибыль (П) была максимальной.

Наша задача может быть представлена алгебраически через следующую целевую функцию,

$$P_{max} = \$ 10000 T + \$ 12000 A,$$

где  $T$  — количество тягачей;  $A$  — количество автобусов.

Естественно, эта задача должна быть решена с учетом ограничений, представленных в табл.8.4. В данном примере Смит должна учитывать два ограничения, количество металла для корпуса и количество рабочих часов в неделю. Она написала следующие неравенства, количественно определив ограниченность в ресурсах:

$$\text{Металл для корпусов } 40 T + 20 A < 400$$

$$\text{Рабочие часы } 8 T + 12 A < 200$$

И так как каждая из машин может или производиться в определенном количестве, или не производиться вообще, Смит включила еще два ограничения,  $T > 0, A > 0$ .

Вот с этой точки Смит может начать решение задачи графически или алгебраически (с помощью системы уравнений и неравенств). Далее будут представлены оба метода.

### **Графическое решение**

Графический метод решения задачи используется тогда, когда имеется только 2 переменные (как в нашем примере — тягачи и автобусы).

При использовании графического метода мы наносим ограничения на график. Для этого мы предполагаем, что производство одного вида машин максимально, когда производство машин другого вида равно 0. Затем мы отмечаем эти цифры на системе координат. Если,

например, тягачи не производятся ( $T = 0$ ), то количество автобусов, которые могут быть произведены из 400 футов металла, находятся следующим образом:

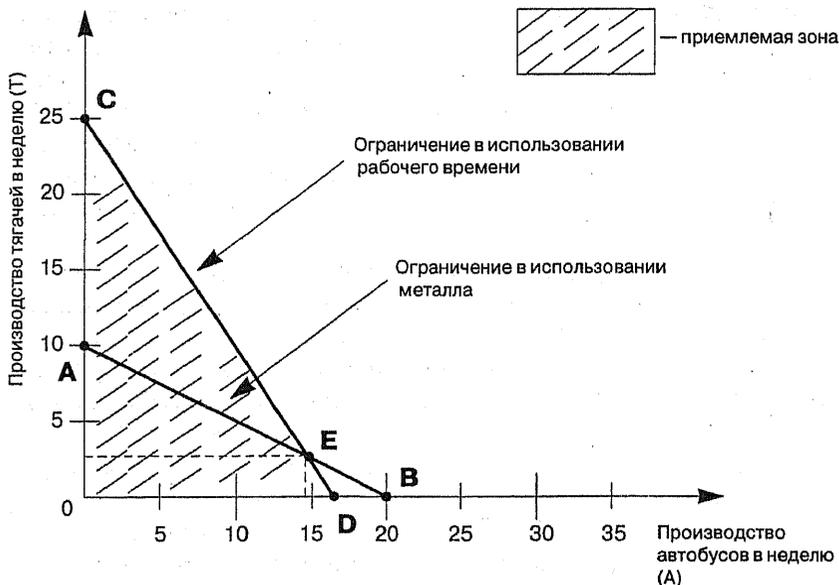


График 8.5. Графическое решение задачи линейного программирования

$$40 T + 20 A < 400.$$

$$40(0) + 20 A < 400.$$

$$20 A < 400.$$

$$A < 20.$$

Теперь предположим, что не производятся автобусы  $A = 0$ , тогда количество тягачей равно:

$$40 T + 20 A < 400.$$

$$40 T + 20 A < 400.$$

$$40 T < 400.$$

$$T < 10.$$

Эти точки ( $A = 20; T = 0$ ) и ( $A = 0; T = 10$ ) отмечаются на системе координат и соединяются линией, представляющей собой линию ограничения в использовании металла, как и показано на графике 8.5.

Следующий шаг в графическом решении задачи, делаем те же манипуляции и с другим ограничением — рабочим временем.

Если не производятся тягачи, то

$$8 T + 12 A < 200.$$

$$8(0) + 12 A < 200.$$

$$12A < 200.$$

$$A < 16,66.$$

Если же не производятся автобусы, то

$$8T + 12A < 200.$$

$$8T + 12(0) < 200.$$

$$8T < 200.$$

$$T < 25.$$

Эти точки ( $A = 16,66; T = 0$ ) и ( $A = 0; T = 25$ ) отмечаются на системе координат и соединяются линией, представляющей собой линию ограничения в использовании рабочего времени.

Рис. 8.5 показывает, как выглядит окончательное решение этой задачи. Закрашенная часть графика, полученная пересечением двух линий ограничений и осей координат, определяет ту область, которая удовлетворяет обоим ограничениям. Этот кусочек, называемый «приемлемая зона», ограничен точками А, В, D и точкой 0. Вернувшись к нашему примеру, мы видим, что любая комбинация количества выпускаемых в неделю тягачей и автобусов внутри этой области приемлема для завода в Винсборо. Оптимальное ее сочетание количества производимых в неделю тягачей и автобусов, которое дает максимальную прибыль, будет находиться в одном из углов четырехугольника AEDO. В точке В завод производил бы 16 2/3 автобусов в неделю и не производил тягачи. Прибыль равна . Находясь в точке С, завод производил бы 10 тягачей в неделю и не производил бы автобусы. Прибыль бы равнялась  $10 \times \$ 10000 = \$ 100000$ . В точке Е, на пересечении двух линий ограничений, завод производил бы 2,5 тягачей и 15 автобусов каждую неделю. Прибыль бы равнялась  $2,5 \times \$ 10000 + 15 \times \$ 12000 = \$ 205 000$ . Очевидно, что в последней точке (Е) прибыль максимальна. Производство такого количества машин подразумевает использование всех 400 футов металла ( $2,5 \times 40 + 15 \times 20$ ) и 200 рабочих часов ( $2,5 \times 8 + 15 \times 12$ ). Точка пересечения обычно и является оптимальным решением, но менеджер может выбрать любое приемлемое решение, не обязательно оптимальное. На это может повлиять ряд причин. Например, управление компании может настаивать на выпуске определенного количества тягачей, независимо от оптимальной комбинации в условиях прибыльности завода.

Необходимо еще раз подчеркнуть, что графический подход используется только тогда, когда имеются две переменные (в нашем примере, тягачи и автобусы). Если в задаче более двух переменных (например, три или более типов машин), то графический подход непрактичен и менеджер должен использовать алгебраический подход. Алгебраическое решение нашей простой задачи описывается в следующей части.

### Алгебраический подход

Сарина Смит может также использовать ряд алгебраических выражений, которые она составила при анализе задачи. Это целевая функция и два ограничения, которые являются основой для определения количества тягачей и автобусов, производство которых принесет максимальную прибыль заводу Mask Truck в Винсборо.

Первым шагом является представление двух неравенств в виде системы уравнений

$$\{ 40 T + 20 A = 400.$$

$$\{ 8 T + 12 A = 200.$$

На этом этапе Смит имеет два уравнения и две неизвестные, но она может найти их, используя один из методов решения системы уравнений. Например, из этих уравнений можно сделать одно, в котором будет одна неизвестная переменная и ее будет легко найти. После того, как будет найдена одна из переменных, ее можно подставить в любое из уравнений и найти другую неизвестную.

Итак, первый шаг, который обычно предпринимают при решении системы уравнений, заключается в том, чтобы преобразовать одно или оба уравнения так, чтобы одна пара переменных имела одинаковые коэффициенты. Это позволит нам вычесть одно уравнение из другого, и избавиться, таким образом, от одной из неизвестных. В результирующем уравнении останется одна неизвестная переменная.

Прделаем это с нашей системой уравнений:

$$\{ 40 T + 20 A = 400. \quad (1)$$

$$\{ 8 T + 12 A = 200. \quad (2)$$

Умножаем второе уравнение на 5, получая тем самым одинаковые коэффициенты у переменной T, и вычитаем новое уравнение /уравнение (2) / из уравнения (1):

$$40 T + 20 A = 400 \quad (1)$$

$$-40 T - 60 A = -1000 \quad (2)$$

---

$$-40 A = -600$$

$$A = 15$$

Найдя значение переменной A, получили, что 15 — оптимальное количество производства автобусов еженедельно.

Второй шаг заключается в подстановке этой цифры в любое из уравнений (1) или (2), чтобы найти оптимальное количество тягачей. Подставим в первое уравнение

$$40 T + 20 \times 15 = 400.$$

$$40 T + 300 = 400.$$

$$40 T = 100$$

$$T = 2,5$$

Таким образом, оптимальное количество тягачей еженедельно равно 2,5.

В заключение мы можем подставить эти два числа в уравнение целевой функции и определить максимальный уровень прибыли

$$\Pi = \$ 10000 T + \$ 12000 A = \$ 10000 \times 2,5 + \$ 12000 \times 15 = \max = \$ 205000 \text{ в неделю.}$$

Как мы видим, это тот же результат, что мы получили графическим способом, т. е. Mask Truck может достигнуть еженедельной максимальной прибыли в размере \$ 205000 на заводе в Винсборо, выпускаемая 2,5 тягачей и 15 автобусов.

После того, как менеджер спрограммировал уровень производства или использования ресурсов, его обязанности по планированию на этом не заканчиваются. Основной его задачей в процессе планирования, которая повторяется изо дня в день, и которую он должен выполнять особенно эффективно, чтобы получить отдачу от всего процесса планирования в целом, является календарное планирование. Он должен расписать по дням использование людских ресурсов, оборудования, материальных ресурсов и т. д., для того, чтобы наиболее эффективно реализовать запланированный проект. В следующей части представлены два метода календарного планирования, которые будут полезны всем менеджерам.

Линейное программирование — это количественный метод, широко используемый менеджерами при принятии решений. Вы можете использовать метод ЛП при решении одной из трех следующих проблем.

1. При определении комбинации товаров или услуг, производство или оказание которых принесет компании максимальную прибыль, учитывая ряд ограничивающих условий. Скажем, перед вами стоит следующая проблема, вы можете производить (оказывать) товары (услуги) А, В, С, но не знаете, какая комбинация этих товаров (услуг) будет наиболее прибыльная. Чтобы найти правильный ответ, вы должны использовать метод ЛП.

2. При определении транспортной стратегии перемещения людей и товаров с наименьшими издержками. Когда у вас есть несколько возможностей транспортировки товаров, сырья или людей (ж/д, воздушным и автотранспортом), вы должны использовать метод ЛП, чтобы принять правильное решение.

3. При определении комбинации заданий для рабочих, которые максимизируют эффективность их работы в условиях определенных ограничений. Например, менеджер по реализации может использовать ЛП для определения «оптимального» уровня использования внешних каналов реализации и внутренних, т. е. с помощью телефонных контактов.

Для того, чтобы использовать ЛП, вы должны сделать две вещи:

1. Представить альтернативы решения в виде математических переменных.
2. Определить основные ограничения (ресурсы, спрос и т. д.) и представить в виде математических выражений.

## **5. Методы календарного планирования**

Обязанностью, которая возлагается на менеджеров в процессе планирования, и с которой они часто сталкиваются на всех уровнях организации, является необходимость расписывать по дням и координировать деятельность людей и мелких подразделений, а также использование ресурсов, необходимых для осуществления какого-либо проекта или задачи. Когда руководство Mack Truck решило ввести новую линию производства грузовиков, потребовалось выполнение огромного количества разнообразных заданий, проектов, действий и т. д. Менеджерам, занимающимся маркетингом, необходимо иметь ясную информацию от своих потенциальных клиентов о том, каковы будут их потребности в транспорте в 90-х годах, и видят ли они в продукции Mack Truck реальный источник удовлетворения этих потребностей. Инженерам и техническим менеджерам необходимо предпринимать действия по созданию дизайна и разработке нового грузовика. Менеджерам, отвечающим за рекламу, нужно разрабатывать программы по продвижению и представлению товара на рынок. Поэтому в этой организации, как и в любой другой, чем эффективнее будут менеджеры координировать использование трудовых и материальных ресурсов, тем успешнее будет их новый продукт.

Существует много методов календарного планирования, однако наиболее популярны у опытных менеджеров два из них. Первый называется «схема Ганта», второй — ПМНО (программный метод наблюдения и оценки). Схема Ганта обычно используется при составлении общего расписания деятельности. ПМНО используется для планирования действий по выполнению одновременных проектов. Оба метода помогают планировать конкретные действия и проследить их выполнение в соответствии с графиком.

### **График Ганта**

Один из простейших методов, используемых менеджерами при составлении планов действий, — это график Ганта. Разработанный Генри Гантом в начале этого века, график Ганта — это контрольная схема, на которой по горизонтали отмечают время, а по вертикали — виды деятельности или задания. Горизонтальные квадраты представляют собой сроки выполнения каждого задания, а дополнительные пометки в каждом горизонтальном квадрате означают реальное выполнение задания.

Пример графика Ганта, разработанного для контроля за постройкой фундамента для производственного компрессора и его установкой, показан на рис. 8.6. Здесь использовались традиционные символы, которые обычно используются при составлении графика Ганта. Скобки ( [ и ] ) показывают, когда планируется выполнение того или иного задания. Чистые квадраты показывают продолжительность реального процесса. Точка «Текущая дата» в нижней части схемы показывает, какая неделя (или любой другой отрезок времени) наступила, позволяя любому менеджеру, взглянувшему на график, определить, на какой стадии выполнения находится проект. Например, дата, отмеченная на рис. 8.6, показывает, что строительство фундамента для компрессора идет с опережением графика, в то время как поступление самого компрессора отстает от расписания.



**Схема 8.6. Пример использования графика Ганта**

Схему Ганта используют как для планирования, так и для контроля за выполнением буквально любого проекта и задания. Если заполнять ее регулярно, она показывает расхождения между планом и реальными действиями на любую конкретную дату. Используя подобную систему, менеджер может быстро перераспределить ресурсы на

то задание, выполнение которого отстает от расписания. График Ганта может также показать степень соответствия планируемых и реальных затрат, а также изменения в заданиях и действиях. В настоящее время в таком графике обычно отмечают еще и ответственного за выполнение каждого задания. Это помогает менеджерам еще эффективнее использовать этот график как инструмент контроля.

### **ПМНО или метод сетевого планирования.**

ПМНО (программный метод наблюдения и оценки) был разработан в конце 50-х годов, чтобы помочь менеджерам планировать крупномасштабные проекты и наблюдать за их выполнением. Например, строительство дома — это проект, для осуществления которого должны быть предприняты самые разнообразные действия, такие, как закладка фундамента, проведение электричества, установка дверей, внутренняя отделка и т. д. Впервые ПМНО был разработан американским военно-морским флотом в надежде ускорить работу нескольких тысяч конструкторов, работавших над созданием первой подводной лодки «Полярис». И ПМНО оправдал возложенные на него надежды, т. к. его применение на 2 года сократило время, необходимое для осуществления проекта создания «Поляриса».

ПМНО — это метод планирования, который позволяет менеджеру точно оценивать и рассчитывать время, необходимое для осуществления того или иного проекта. Для того, чтобы использовать ПМНО, менеджеру необходимо определить все значимые виды деятельности (действия), необходимые для выполнения проекта, события, которые сигнализируют о завершении этих действий и время, необходимое для выполнения каждого действия. Эта информация используется для создания цепной диаграммы, которая изображает все действия, события и сроки с начала проекта до его завершения.

Процесс применения ПМНО можно разбить на пять основных шагов:

1. Составить список всех действий, которые необходимо предпринять в процессе реализации проекта, и событий, сигнализирующих о завершении каждого из действий.

2. Составить цепную диаграмму, которая изображает взаимосвязи между этими действиями и событиями. Основная цель этого — показать, в каком порядке должны следовать действия.

3. Оценить время, необходимое для выполнения каждого действия.

4. Определить общее время выполнения всего проекта, а также выбранный вами порядок действий, от которого и зависит общее время (этот порядок называется «критический путь»).

5. Используйте диаграмму для управления и контроля за осуществлением проекта.

Простой пример с компанией Mask Truck служит иллюстрацией использования ПМНО для планирования различных типов проектов. Менеджеру компании Фрицу Пикенсу было поручено организовать в Винборо отдел из четырех человек, в обязанности которых, еще до строительства там завода, входила бы «вербовка» людей для работы на нем. Целью организации этого отдела было создание осязаемого присутствия Mask Truck еще до того, как будет построен завод, и образование большой группы потенциальных рабочих.

Пикенс решил использовать ПМНО для того, чтобы спланировать и осуществить этот проект. Его первым шагом было создание таблицы, включающей перечень необходимых действий и событий (см.8.7).

Действия	Описание	События	Предшествующее действие
		A Начало	
1.	Найти место для офиса	C Наняты 3 человека	Начало (A)
2.	Подыскать людей для работы	B Подписан договор аренды	Начало (A)
3.	Заказать мебель	D Офис обставлен	B
4.	Разработать материалы для работы	E Материалы разработаны	B
5.	Проинструктировать служащих	F Служащие знают, что они должны делать	C, E
6.	Начать работу	G Принят первый посетитель	D, F

Таблица 8.7. Перечень действий и событий

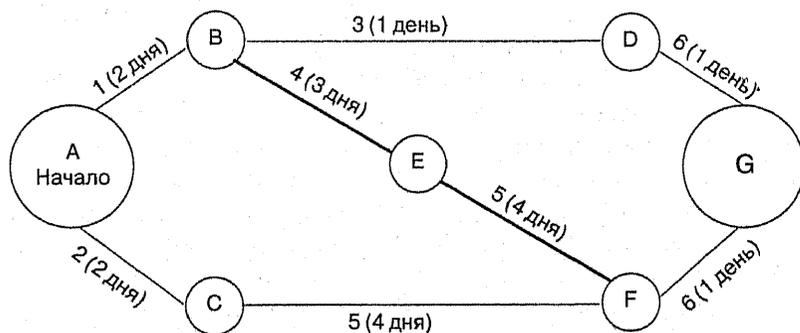


Рис. 8.8. Цепная реакция

Вторым шагом, который он предпринял, было составление цепной диаграммы, показанной на рис. 8.8. Когда диаграмма была построена, Пикенсу потребовалось оценить, сколько нужно времени на выполнение каждого действия. Подсчеты этого времени обычно осуществляется следующим образом, берут наиболее оптимальную оценку времени, необходимого для выполнения действия; самую пессимистичную и наиболее вероятную и подставляют в следующую формулу:

$$T = (O + 4V + P);$$

*O* — оптимистическая оценка;

*V* — наиболее вероятная;

*P* — пессимистическая.

Время, необходимое для выполнения каждого действия, показано на рис. 8.8, а то, как оно было получено — в табл. 8.9.

Четвертым шагом, который предпринял Фриц, было определение того, сколько времени займет реализация всего проекта, а также последовательности основных действий (критический путь). Критический путь определяется для того, чтобы реализация проекта шла без каких-либо задержек, накладок и т. д. Вообще, путь — это последовательность действий, ведущих от начала проекта до его завершения. На диаграмме Пикенса можно найти 3 пути:

1. *A — B — E — F — G.*

2. *A — B — D — G.*

3. *A — C — F — G.*

Протяженность каждого пути определяется как сумма времени на выполнение каждого действия в цепочке. Самый длинный путь будет критическим путем, и именно это время будет отведено для детализации проекта. Для нашего случая критическим является путь N 1 длиной в 10 дней.

С помощью диаграммы ПМНО можно не только управлять, но и контролировать выполнение проекта. Например, используя эту диаграмму, Пикенс может наблюдать за выполнением его проекта и следить за тем, укладывается ли по времени в свои рамки каждое из действий. Поэтому, он вовремя может заменить препятствия, угрожающие невыполнению задания в срок, а также возможности экономии времени. Диаграмма Пикенса довольно простая, поэтому она оказывает довольно ограниченную помощь менеджеру. Но если разрабатывается проект, включающий сотни различных действий, без применения ПМНО очень трудно уследить и проконтролировать его своевременное выполнение.

Существует еще один цепной метод, похожий на ПМНО. Он называется МКП (метод практического пути). МКП был разработан менеджерами фирмы Du Pont примерно в то же время, когда

разрабатывался ПМНО. Основное различие заключается в том, что в МКП время, требующееся для выполнения каждого действия, заранее известно.

Действия	Оптимистическое	Вероятное	Пессимистическое	$(0+4B+П)/6$
1.	1	2	3	2
2.	1	1.75	4	2
3.	0.5	1	1.5	1
4.	2	2.5	6	3
5.	2.5	3.5	7.5	4
6.	0.5	1	1.5	1

**Рис. 8. 9. Подсчет необходимого времени ( в днях)**

Обычно ПМНО на практике выглядит гораздо сложнее, чем представленный здесь пример. Существуют многочисленные компьютерные программы для создания диаграммы. Некоторые из них включают оценку вероятности, затрат и различных взаимодействий.

Обычно молодые менеджеры, поступающие на работу, уже знакомы и с методом линейного программирования, и с графиком Ганта или ПМНО. Однако очень часто, приступая к работе и погружаясь в ежедневные проблемы, они забывают об этих полезных приемах и почти не применяют их. Были проведены многочисленные опросы менеджеров, и на их основе сформулированы следующие советы молодым руководителям, отражающие особенности применения этих методов.

1. Кроме ситуаций, упомянутых выше, применяйте ЛП как средство для сужения диапазона возможных решений.

2. Не используйте эти приемы ради самих же приемов. Используйте их как средство для достижения ясной и значимой цели.

3. Не начинайте составление диаграмм и графиков, пока вы не определили точную цель, не составили список действий, необходимых для достижения этой цели, и не рассчитали время выполнения каждого действия.

4. Обратитесь в местную консультационную фирму за стандартными схемами и графиками. Они очень удобны для построения графика Ганта.

5. В настоящее время можно достать несколько отличных компьютерных программ по применению ЛП, графика Ганта и ПМНО для регулярного использования.

# РОЛЬ ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

---

- 1. Смысл и назначение целеполагания в управлении организациями**
  - 2. Роль целеполагания в процессе планирования**
    - 2.1. Общие цели
    - 2.2. Долгосрочные и краткосрочные цели
  - 3. Общие требования к процессу целеполагания в менеджменте**
  - 4. Ключевые принципы постановки и использования целей**
    - 4.1. Обсуждение целей
    - 4.2. Определение приоритетов
    - 4.3. Обеспечение регулярной обратной связи
    - 4.4. Связь целей с системой поощрения
  - 5. Методы постановки целей**
    - 5.1. Управление по целям (УПЦ)
    - 5.2. Оперативное управление
- 

## **1. Смысл и назначение целеполагания в управлении организациями**

Опытные менеджеры определяют постановку целей как существенный компонент, играющий серьезную роль в деятельности фирмы. Проще говоря, человек должен знать куда он хочет идти, прежде чем решать как туда попасть. И столь же очевидно, что постановка четких целей и последующая деятельность в соответствии с ними, одна из самых серьезных задач, с которыми сталкивается менеджер.

Закономерно возникает вопрос: как влияет процесс постановки целей на качество управления?

Улучшает ли эффективный процесс постановки целей качество управления в целом? Ответ на этот вопрос: «Да». Искусно выбранная цель увеличивает ваши планы как управляющего и укрепляет эффективность работы компании в целом.

Наличие целей увеличивает эффективность деятельности. Идея о том, что наличие цели делает более эффективной деятельность менеджера, его подчиненных и компании в целом, выводится даже из интуитивного восприятия. Как отмечают П. Питер и Р. Уотермен, одно из сравнительно недавних исследований, проводимых в этой области, базировалось на сравнении результатов деятельности двух фирм, в одной из которых постановка целей проводилась только формально. А в другой такие цели были одним из важнейших звеньев управления.

Анализ десятилетнего периода деятельности обеих фирм показал, что чистая прибыль той компании, которая систематически практиковала процесс постановки целей, значительно превышает чистую прибыль компании, которая не уделяла особого внимания этому вопросу. И более поздние исследования целиком подтверждают эти выводы. Наличие цели позволяет увеличить эффективность деятельности.

Помимо этого, вышеуказанные исследования уделяли внимание тому, как действует наличие четкой цели на конкретного индивидуума, как реализуется этот принцип на уровне каждого служащего. Не трудно догадаться, что результат был получен аналогичный. Однако при этом речь идет уже отнюдь не об общей цели фирмы, а скорее о более специфических целях, которые должен иметь каждый служащий, в зависимости от выполняемой им работы. Причем цель должна соответствовать структуре организации и формам ее деятельности.

Разберемся более внимательно, как постановка целей влияет на деятельность руководителя.

Существует ряд причин, по которым наличие цели улучшает деятельность руководителя. Прежде всего, ясная цель позволяет менеджеру выбрать правильное направление для реализации своих усилий. В этой области были также проведены интересные исследования. При этом были сопоставлены интеллектуальный уровень и способность к поставке четких целей. Был получен следующий результат, чем выше интеллектуальный уровень человека, тем чаще он использует в жизни тактику постановки целей и рассчитывает варианты ее достижения, и тем легче этот человек воспринимает задания, которые ему выдаются его руководителем.

Если же интеллектуальный уровень низок, человек, как правило, не использует тактику постановки целей. При этом, если это подчиненные, то менеджеру приходится уделять очень много времени на разъяснение им того, что наличие целей — не просто прихоть руководителя, и что любому необходимо их придерживаться.

Другим важным моментом является способность руководителя при наличии цели создавать основу для правильного распределения своих усилий по отношению к каждому подчиненному и, в конечном итоге, это ведет к улучшению качества управления.

Недавние исследования помогли выявить причины возникновения некоторых трудностей и проблем в процессе управления организацией. Снижение производительности, например, и плохое выполнение заданий стали следствием неопределенности, в которой находились служащие или результатом нечетко отданных указаний. Если перед человеком поставили четкую цель, процент неопределенности сразу же резко снижается. Цели выступают как рычаги управления поведением служащих, таким образом увеличивая предсказуемость причинно-следственных отношений.

Одним из ключевых принципов теории постановки целей является принцип активизации деятельности за счет наличия конкретной задачи. Этот принцип основан на концентрации усилий на достижении промежуточных целей. Если человек знает поставленную перед ним ближайшую цель, она ему ясна, начинает работать принцип самомотивации, поскольку довольно легко распределить свои усилия для достижения этой цели и рассчитать путь, по которому эти усилия будут наименьшими. Но постановка цели допускает расхождение конечного результата с исходным вариантом, что часто побуждает к творческим поискам на уровне индивидуума или организации и может стимулировать дополнительный рост. Более того, когда специфические и общие цели четко соотнесены между собой, то дополнительные нововведения работают по принципу рычага, усиливая их положительное влияние на конечный результат.

Цели и процесс их постановки способствуют процессу познания как на уровне индивидуума, так и на уровне организации в целом. Процесс поиска цели — это более, чем просто движение из пункта X в пункт Y. Например, при оценке состояния пункта X и пункта Y, менеджер может одновременно оценить, в каком положении находится его фирма и в каком направлении она могла бы двигаться. Понимание того, куда, зачем и как будет происходить это движение, делает процесс постановки целей значительно проще и эффективнее. Это дает возможность менеджеру оценить, какие рычаги работы организации наиболее продуктивны, а какие не оказывают достаточного воздействия, что должно быть изменено и как эти изменения повлияют на конечный результат. Накопление такого рода знаний способствует эффективной работе управления в целом.

Наличие цели является связующим звеном в системе координации направлений деятельности фирмы. Единая цель способствует механизму взаимодействия между индивидуумами внутри организации.

Каждый из них имеет свою конкретную задачу, но желаемый суммарный результат от выполнения этих задач представляет собой общую цель организации. Например, цель, состоящая в увеличении прибыли, предполагает соглашение и взаимодействие между отделом по продажам, операционным отделом, отделом по работе с кадрами, все они играют свою роль в едином спектакле. Успех каждого зависит от деятельности других. Наличие цели координирует общие действия через связь отдельных звеньев в единое целое. Для достижения максимальной пользы от всех вышеперечисленных характеристик нужно добиться того, чтобы все они имели место и взаимодействовали между собой. Далее будет описана роль целей в процессе планирования.

Пять вышеперечисленных методов воздействия целей на деятельность организации могут применяться в любом сочетании. Например, при плохой работе организации постановка целей не применяется совсем, либо применяется только частично, т. е. отсутствие четкой цели снижает эффективность работы фирмы. Какие действия необходимо предпринимать в этой ситуации?

1. Определить сферу, в которой наметилась тенденция темпов роста. При этом лучше применить опрос служащих, непосредственно занятых в этой сфере.

2. Поскольку наличие цели является ориентиром для управления, необходимо обратить внимание на те элементы структуры организации, где поставленная цель не привела к росту производительности.

3. Необходимо предпринимать решительные действия в ситуации, когда неопределенность становится тормозом развития. Например, служащий не понимает, зачем он выполняет ту или иную работу. В данном случае, простое движение к конкретной цели или участие в ее разработке позволяет значительно сократить неопределенность и устранить ее дезорганизирующий эффект.

4. Если мотивация перестала оказывать необходимое действие на подчиненных, может быть применена самомотивация через постановку целей, особенно в группах рабочих с невысокой квалификацией. Здесь могут присутствовать такого рода настроения, «Другие не делают, почему я должен? Это всего лишь работа». Избежать совсем подобных высказываний нельзя, но с помощью постановки конкретных целей их можно значительно сократить.

5. Особое внимание должно быть уделено возможности использования постановки целей для накопления знаний на уровне индивидуума и организации в целом. Наличие цели позволяет служащему приобрести необходимые знания для ее достижения и в полной мере ощутить свою роль в общем деле.

6. Наконец, руководитель должен уметь извлекать максимальную пользу из координирующей функции, которую выполняет постановка целей.

Описанные выше действия помогают применить характеристики целей в кризисной для фирмы ситуации, но, даже если ваша организация процветает, должна быть налажена действенная система контроля за выполнением поставленных целей в жизнь. Для этого необходимо:

1. Определить, описывают ли рабочие поставленные цели задачи управления организацией. Получают ли рабочие вовремя всю необходимую информацию для решения стоящих перед ними задач.

2. Выполняют ли поставленные цели функции устранения элементов неопределенности? Эти функции могут быть реализованы путем разъяснения того, что должно быть сказано, в какие сроки и как это может быть измерено. И даже если производство невелико и его результаты не нуждаются в особом учете, менеджер должен четко знать, каков будет конечный результат.

3. Уже само по себе наличие единой цели является мотивирующим фактором, но руководитель должен прилагать в этой сфере дополнительные усилия. Например, всячески поощрять участие подчиненных в процессе постановки целей, обязательно доводить до их сведения результаты успешной работы, что убедит их в важности процесса разработки целей.

4. Чтобы стало заметно влияние единой цели на рост темпов производства в долгосрочном периоде, необходимо, чтобы был задействован механизм накопления знаний. Для этого, возможно, потребуется время на проведение разъяснительных бесед.

5. Цели каждого из подразделений организации или ее служащих должны быть четко и логично связаны между собой так, чтобы их взаимодействие вело к достижению общей цели.

## **2. Роль целеполагания в процессе планирования**

Если провести анализ основных шагов процесса планирования, можно без труда заметить, насколько важен в нем этап постановки целей. Схема 9.1 дает представление о месте целей в этом процессе, разделенном на три фазы.

На первом этапе (или в первой фазе) менеджер дает оценку основным причинам создания его бизнеса. Они, как правило, соответствуют трем целям, стоящим перед фирмой на этом этапе. Во-первых, менеджер определяет общую задачу, которую будет решать его бизнес. Во-вторых, руководитель обычно при постановке целей учиты-

вает значение, которое будет иметь его бизнес. И, наконец, менеджер почти всегда определяет миссию фирмы, дающую представление о том, как, каким образом будет происходить движение к цели.

Таким образом, эта фаза является основной для дальнейшей деятельности по составлению плана. Три цели, которые ставятся на этом этапе, являются базовыми параметрами для последующего анализа и составления сначала общего плана, а затем и более детального (эти цели будут рассмотрены подробнее несколько позже).

Следующая фаза процесса планирования не менее важна и предполагает поиск долгосрочных целей и разработку стратегических планов.

Стратегический план включает в себя описание основных планов организации на период в 1-5 лет. Кроме того, в этом плане описывается количество и сроки капиталовложений в развитие фирмы приблизительно на тот же период времени. Стратегический план будет детально рассмотрен в следующей теме. Как это можно видеть по схеме 9.1, долгосрочные цели устанавливаются после проведения досконального анализа всех возможных вариантов развития производства. Эти возможности возникают из взаимодействия внешнего окружения фирмы и элементов ее внутренней структуры. В результате анализа менеджер определяет рыночный потенциал, пути его реализации, варианты распределения ресурсов и обязательства перед акционерами.



Схема 9.1. Роль целей в процессе планирования

Долгосрочные цели — четкие, простые, соразмеримые положения, содержащие описание результатов, которые фирма стремится достигнуть в период от 3 до 5 лет. Когда произведен анализ долгосрочных целей и стратегического плана, работающий в фирме персонал составляет для себя общее представление о том, в каком направлении будет развиваться производство. Но на этом процесс разработки плана не заканчивается. Далее нужно решить, что конкретно будет делать фирма в текущем году.

Краткосрочные цели — играют дополнительную роль в процессе постановки целей и в целом в составлении плана. Эти цели определяют, что должно быть сделано немедленно для установления со-

ответствия между краткосрочными результатами и долгосрочными перспективами, а также создания основы для наблюдения и контроля за выполнением стратегических решений, принятых ранее в процессе планирования менеджерами компании.

Таким образом, заключительная фаза планирования, в которой цели, опять же, играют значительную роль, требуют от менеджера определить специфические, краткосрочные задачи, которые представляют собой промежуточный этап в стратегическом плане, а также составить планы для отдельных звеньев его организации. Совершенно ясно, что цели играют важную роль в планировании. Они подчеркивают, что конкретно каждый служащий должен знать. Более того, наличие целей на самых разных уровнях производства создает определенную иерархию, которая соотносится с соответствующими элементами структуры организации и различными фазами процесса планирования. Цели создают основу для плана, с одной стороны, и являются руководством к действию для управления — с другой.

Для многих процесс планирования кажется абстрактным или просто не заслуживает внимания вовсе, поскольку все, что имеет место в плане, носит вероятный характер и может не иметь места в действительности. Но когда в центр внимания попадает поставленная цель, все описанное в плане обретает четкий смысл, что будет сделано, когда и кем. В этом случае цели выполняют центральную, организующую функцию, делая процесс планирования реальным и значительным. Чтобы цели в полной мере выполняли эту функцию, они должны быть четкими и имеющими потенциал эффективности. Постановка эффективных целей предполагает знание некоторых вопросов. Во-первых, менеджер должен знать, какие основные моменты должны быть учтены в его плане. Во-вторых, ему должны быть известны восемь главных элементов, которые увеличивают ценность и эффективность поставленных целей. И, наконец, нужно помнить пять основных принципов постановки и достижения целей. Эти три аспекта будут рассмотрены детально ниже. Первый из них — это:

**Какие же основные моменты должны быть учтены в плане?**

## 2.1. Общие цели

Чтобы управлять усилиями и действиями организации в целом, каждый управляющий должен иметь представление об общих целях, связанных с фундаментальными причинами образования компании.

Мы уже кратко упомянули три основных элемента, которые должны содержаться в поставленной цели, чтобы она была эффективной, это — общая задача, значение, миссия фирмы.

**Организационные цели.** Цели организации могут быть определены как основная причина ее существования. Это определение, как правило, вытекает из контекста конкретной ситуации, в которой действует фирма. Основная цель таких крупных организаций, как IBM и McDonald's состоит в том, чтобы поддержать прибыль на высоком уровне. Высшие учебные заведения, существуют с целью развивать научные исследования и готовить высокоинтеллектуальную молодую смену. Правительство выполняет цели обеспечения национальной безопасности, внутреннего порядка и социальной защиты. Задача больницы — возвращать людям здоровье.

В постановке общей цели, которая отражает основную причину создания фирмы, менеджер обычно концентрирует внимание на избранном им круге заинтересованных лиц, для которых, собственно, и был создан бизнес. Как правило, в их число входят потребители, служащие, общественные организации внутри фирмы и собственники фирмы. Основные экономические категории, которые упоминаются в целях — это выживаемость в существующих условиях и рост прибыльности.

В то время как организационные цели несут очень большую смысловую нагрузку, они все же не являются центральным элементом в системе общих целей. Поэтому стоит перейти к следующему типу целей, который фокусирует внимание на направлениях, в которых фирма будет прилагать особые усилия. Этот тип целей был назван выше миссией организации.

**Миссия организации** — это элемент общей цели, который выделяет данную организацию среди других и обозначает масштаб ее деятельности, вид продукции и тип рынка. Хорошо разработанное обоснование миссии фирмы должно четко и последовательно соотноситься со структурой и специфическими целями организации. Поскольку предполагаемые направления деятельности формируются в соответствии с организационными целями, менеджер выбирает путь, по которому эти цели будут достигаться. Этот путь и есть миссия.

Опытные менеджеры обычно обращают внимание на три основных элемента в разработке миссии:

1. Основной продукт (услуга), производимый фирмой.
2. Главный рынок для реализации товаров (услуг).
3. Технологическая система производства.

Каждый из этих трех элементов незаменим, поскольку только их комбинация составляет полную картину деятельности фирмы.

**Значение организации.** В последнее время менеджерам самых различных фирм довольно часто приходится проводить со своими служащими особую работу по разъяснению значения данного производства и его пользы для общества в целом. Значение организации, как

это уже говорилось, — это философская и этическая категория, внешне и внутренне соответствующая целям и миссии фирмы. В процессе подтверждения значимости своего производства, главные менеджеры компании пытаются познакомить как можно более широкий круг потребителей со своей продукцией. Одновременно с этим подобная работа проводится и внутри организации, только в этом случае значимость фирмы объясняется через стоящие перед ней цели.

Руководители часто рассматривают значение (ценность) своей организации как часть их задачи и миссии.

Для увеличения общественного имиджа компании есть три наиболее простых рекомендации.

1. Каждый служащий должен чувствовать важность того, что он делает.

2. Менеджер должен учитывать реакцию общества, которая будет подтверждать или опровергать мнение руководства о том, насколько важный вклад в общественное производство вносит фирма.

3. Все действия управляющих должны иметь ориентацию на увеличение роли фирмы в социальной работе и общественных программах.

## 2.2. Долгосрочные и краткосрочные цели

Общие цели, которые определяют основное направление развития производства, предполагают соответствующий стиль управления и принятия решений на протяжении всего жизненного пути фирмы. Но этого далеко не достаточно для управления компаний. Она нуждается в постановке более конкретных, а также специфических задач для всех подразделений и отделов. Прежде всего необходимо разработать цели на период от 3-х до 5-ти лет. Эти цели называются долгосрочными. Они рассчитаны и на компанию в целом и на ее структурные единицы. Кроме того, они являются базой для общеорганизационной координации и ориентиром для определения степени успеха в действиях компании.

Помимо этого менеджер разрабатывает также специфические краткосрочные цели, в которых предусмотрены ближайшие действия (на 1 год и менее). Они однако должны быть строго подчинены идее долгосрочных целей. Существует восемь основных направлений разработки целей. О них речь пойдет позднее.

**Выживание и рост.** Эти понятия являются одними из самых важных для любой организации. Они находят отражение в стратегическом плане. Менеджер вносит в него такие показатели, как объем продаж, темпы роста объема продаж, данные о спросе и т. п. При этом показателям роста уделяется особое внимание.

Время от времени компании собираются отыскать ключевой элемент, связывающий цели с выживаемостью и ростом. Организации, ориентированные на политику роста, никогда не уделяют должного внимания цели удовлетворения нужд потребителей, во всяком случае в первые 5 лет своего существования. Введение новых мощностей, сокращение зависимости фирмы от поставщиков, отказ от неприбыльных производственных линий — это примеры реализации целей выживания и роста.

**Прибыльность.** Способность любой фирмы развиваться от достаточного уровня прибыльности. Хорошо ориентированный бизнес обязательно имеет в своем плане разделы, характеризующие источники получения прибыли, такие, как прибыль от реализации активов, проценты по ценным бумагам других фирм, выручка от реализации продукции, выручка от долевого участия в других производствах.

#### **Распределение ресурсов и риски.**

Еще одним примером целей бизнес-организации могут служить цели, связанные с распределением ресурсов и предсказанием возможных рисков, возникающих в период возникновения организации. Цели, связанные с начислениями дивидендов акционерам, можно отнести к разделу «Распределение ресурсов».

#### **Продуктивность производства.**

Одной из задач менеджера любой фирмы является забота о повышении уровня продуктивности. А в условиях роста конкуренции эта задача выходит, фактически, на первое место. Продуктивность представляет собой количество произведенной или проданной продукции на единицу затраченных средств или количество оказанных услуг также в расчете на единицу затраченных средств.

В качестве примеров можно назвать процент заселенности для отеля, процент занятости столиков для ресторана, количество проданных товаров на единицу затрат или доход в расчете на одного человека. Цели по продуктивности могут устанавливаться в денежном, натуральном выражении и в процентах. Например, компания, занимающаяся транспортными перевозками может устанавливать цели по сокращению расходов в расчете на один рейс.

Наличие подобного рода целей в плане фирмы является дополнительным очком в пользу управляющего и, в конечном итоге, будет положительно влиять на прибыльность.

**Конкурентная позиция.** Наиболее чутким индикатором успеха или неудач фирмы является ее доля на отраслевом рынке или ее конкурентная позиция. Менеджеры обычно измеряют долю на рынке:

1) по количеству продаваемых товаров (в % к общепромышленному);

2) по количеству потребителей, покупающих товар из данной фирмы (относительно общего числа потребителей. Этот показатель чаще всего используется, когда потребителями являются фирмы);

3) по географическому охвату (относительно общей территории).

При постановке целей рыночная доля выражается обычно в процентах к объему продаж. Например, Pepsi ставит перед собой цель быть самым крупным производителем прохладительных напитков и достичь 25% на рынке, т. е. добиться того, чтобы количество продукции, реализуемой этой фирмой, составляло бы 25% от всей продукции этой отрасли.

**Повышение квалификации служащих и отношения с коллективом.**

Служащие на любой работе всегда ценят предоставляемые им широкие возможности для профессионального роста. Компании с гибкой системой управления уделяют этому вопросу особое внимание при постановке целей. В конечном итоге фирма получает колоссальную отдачу (увеличение производительности, снижение текучести кадров) от любых мероприятий, позволяющих служащим реализовать творческий потенциал и сделать карьеру.

Хорошие отношения с коллективом со стороны руководства могут поддерживаться через уделение внимания интересам рабочих как в долгосрочных, так и в краткосрочных планах. Подобные действия укрепляют уверенность служащих в заинтересованности руководителя поддерживать их благосостояние. Среди целей подобного рода могут быть принятие программ по укреплению безопасности на рабочем месте, различного рода поощрения за выполнение установленных норм или достижение поставленной цели, вовлечение служащих в процесс управления и т. д.

**Технологическая деятельность.**

Менеджер должен решать практически постоянно вопрос о том, стоит ли в данном месяце (году) проводить техническое перевооружение или производство будет эффективным и на существующей технологической базе.

Некоторые компании при постановке целей уделяют огромное внимание техническому совершенству своего оборудования. Другие умышленно выбирают позицию умеренного совершенствования технологии, предпочитая резкую реконструкцию лишь в ситуации, когда того требует рынок и конкуренция. Оба эти подхода могут быть одинаково успешными. В конкретной ситуации все будет зависеть от умелого построения краткосрочных целей, касающихся технологических исследований и перевооружения оборудования.

**Ответственность перед обществом.**

Каждая преуспевающая компания на определенном этапе своего развития становится неким социальным институтом, который возлагает на себя определенного рода обязанности перед потребителями

и обществом в целом. И в такой компании менеджер при постановке целей будет учитывать все местные, национальные и международные особенности среды. Примером может служить участие в благотворительных и образовательных программах, специальная работа с членами социальных меньшинств, общественные услуги, политическая деятельность и вклад в общее экономическое развитие.

Когда менеджер решает, какие сферы должны охватывать цели, он не должен ограничиваться одной сферой, а направлять их сразу на несколько, как и было предложено в предыдущем разделе. Независимо от специфики сферы, для которой менеджер ставит цель, следующие советы будут весьма полезны.

1. Убедить, что цели затрагивают верхушку организации. Если высшее руководство не имеет ясных целей, нижние уровни организации теряют направление, и люди на этих уровнях могут предположить, что постановка целей сама по себе не важна.

2. Дайте ясную формулировку миссии организации и убедитесь, что все члены организации знакомы с ней. Подчиненные часто не имеют достаточного представления о ней, и это ведет к тому, что миссия, которая наполняет работу смыслом и значением, становится второстепенной. Менеджеры должны систематически напоминать людям ключевые цели организации, задавая вопросы: «Для чего мы работаем? Что является целью этой организации? На чем она фокусирует свое внимание?»

3. Убедитесь, что каждый человек, рабочая группа или единица в организации имеют по меньшей мере одну ясную, понятную, регулярно контролируемую цель.

4. Не назначайте кому-либо больше, чем 6-9 целей одновременно. Перегрузка подчиненных слишком большим количеством целей рассеивает их усилия и подрывает их эффективность.

### **3. Общие требования к процессу целеполагания в менеджменте**

#### **А. Цели должны содержать сроки их выполнения.**

Приведенные выше три измеримые цели являются эффективными не только потому, что они количественно определены, но еще и потому, что каждая указывает сроки для достижения этой цели. Намного лучше утверждать, что тот или иной показатель должен возрасти на некоторую величину, указывая при этом определенный период времени. Проведение подобной тактики помогает менеджеру определить, с какой частотой проводить обзорные проверки, чтобы в случае откло-

нения от графика было достаточно времени, чтобы активизировать деятельность и привести его к норме. В конечном итоге, определение временных рамок помогает служащим узнавать, когда определенные стадии, от которых зависит их собственная работа, будут завершены.

Определение временных рамок важно и для долгосрочных, и для краткосрочных целей, но временные рамки не так часто определяются при постановке общих целей, касающихся цели миссии организации.

#### **Б. Цели должны быть краткими.**

Долгосрочные и краткосрочные цели наиболее эффективны, когда они кратки. Рассмотрим цель, которая формируется следующим образом, «увеличить и расширить нашу долю на рынке в течение следующего года (1 января 199X — 31 декабря 199X гг.) до уровня, который на 8-10% выше уровня предыдущего года, делая особое ударение на усиление рекламы, скидки при ценообразовании, стимулирование продаж». Эта цель слишком многословна «увеличить нашу долю на рынке на 10%» — более краткая и, следовательно, более эффективная.

Менеджеры часто игнорируют это требование и включают в формулировку цели описание методов, которые будут использованы при достижении этой цели, вместо того, чтобы просто сформулировать желаемый результат. Средства или методы, которые будут использоваться при достижении целей, лучше записать отдельно, как часть планов, которые менеджер собирается осуществить.

#### **В. Цели должны призывать к превышению стандартов.**

В большинстве случаев стандарты — это минимальный уровень приемлемого выполнения того или иного вида деятельности, существующий как для отдельных рабочих, так и рабочих групп или подразделений организации. Стандарты обычно отражают низкий уровень исполнения, который приемлем в этой организации. Цели же являют собой желаемый результат, который должен быть выше стандарта. Таким образом, стандарт предусматривает 2% брака в месяц, достойная цель — сократить эту цифру до 1% в месяц.

#### **Г. Цели должны быть реалистичны.**

Цели должны быть реалистичны. Цели, которые устанавливают слишком высокую планку, никогда не будут достигнуты. С другой стороны, когда цели ставятся слишком низко, достижение их не дает чувства удовлетворения. Исследования неоднократно показывали, что люди работают наиболее продуктивно, когда цели установлены на так называемом побудительном уровне — достаточно высоком, чтобы было к чему стремиться, но не настолько высоким, чтобы потерпеть неудачу, и не настолько низким, чтобы не нужно было затрачивать усилия для ее достижения.

Что означает «достаточно высокий уровень?» Он может быть различен для отдельных рабочих, рабочих групп и т. д. Например, цель «увеличить прибыльность от 2 до 8% в 199X г.» может быть достигнута одной группой, провалена другой, и быть едва принятой во внимание третьей. Одно из решений этой проблемы — разработать многочисленные конкретные цели для каждой группы. Подобная дифференциация целей требует дополнительного времени и использования методов планирования, но результатом обычно бывают более реалистичные, побудительные цели.

#### **Д. Цели должны быть гибкими.**

Цели должны быть достаточно гибкими, чтобы их можно было усовершенствовать в случае непредсказуемых или экстраординарных изменений ситуации в фирме. Но гибкость обычно достигается в ущерб специфичности — очень важной характеристике эффективной цели. Путь для решения этой дилеммы довольно прост, не стоит относиться к цели с позиции «Все или ничего». Если цель заключается в том, чтобы увеличить продажи на 12%, то рост продаж на 11,6% вряд ли можно расценивать как неудачу или плохо сделанную работу. В противном случае люди будут избегать любого, даже самого маленького риска и будут придерживаться старых консервативных целей, которых они всегда могут достичь.

#### **Е. Цели должны быть приемлемыми.**

Цель более эффективна, когда люди, которые ответственны за ее выполнение, считают ее приемлемой. Когда цели отражают результаты, соответствующие их собственным восприятиям и предпочтениям, особенно когда они принимали участие в постановке этих целей, люди еще более энергично будут стараться их достигнуть.

Цели, которые отвечают всем критериям, упомянутым выше, скорее всего должны быть приемлемыми, особенно когда они также соответствуют мнениям и предположениям менеджеров, которые должны следить за их выполнением. Один из путей, каким менеджеры обычно пытаются сделать цели приемлемыми, заключается в том, чтобы собрать тех, кто несет ответственность за выполнение целей, выслушать их предложения и на их основе сформулировать цели. Управление по целям, о котором речь пойдет чуть позже, включает эту идею.

Цели, которые обладают восемью вышеперечисленными качествами, более эффективны, чем те, которые ими не обладают. Но метод, каким ставятся цели, — это не единственный вопрос, который заслуживает внимания. Менеджеры также должны знать пять ключевых аспектов постановки и использования целей для того, чтобы максимизировать эффективность этих целей. Эти пять принципов настолько важны, что мы посвятим им следующий раздел.

Менеджер может убедиться, что он изложил цели эффективным, оптимальным образом, если он запомнит несколько следующих советов:

1. Излагайте каждую цель с точки зрения результата, а не деятельности.

2. Убедитесь, что каждая цель имеет временные рамки, т. е. указан срок, в течение которого она должна быть достигнута.

3. Убедитесь, что каждый, кто участвует в достижении общей цели, имеет измеримые промежуточные цели, даже если они ставятся произвольно. Но будьте готовы регулировать общую цель, чтобы она осталась реалистичной.

4. Когда вы не совсем уверены и не можете точно поставить цель, определите хотя бы ее приемлемые результаты.

5. Когда цели зависят от некоторых условий, изложите эти условия.

6. Когда постановка целей идет совместными усилиями, не отвергайте второстепенные и незначительные варианты. С их помощью вы можете поставить более точную цель. В противном случае, недостаток точности может задушить инициативу.

#### **4. Ключевые принципы постановки и использования целей**

Знание того, какие сферы должны охватывать цели, и какими качествами обладают эффективные цели, очень важно, но постановка хорошей цели сама по себе не помогает менеджеру улучшить управление организацией. Если вы хотите извлечь всю выгоду, которую может предложить эффективная цель, в каждый подход менеджера к постановке целей должны быть включены пять основных принципов использования этих целей.

##### **4.1. Обсуждение целей**

Цели намного более эффективны, когда подчиненные, которые несут ответственность за их выполнение, принимают участие в их постановке. Цели базируются на анализе, предположениях, предпосылках и интуиции относительно будущих событий. Сами цели, их уровень, временные рамки и т. п. — это предмет для споров и расхождений во мнении. Вовлечение же подчиненных в процесс обсуждения целей ведет к увеличению их ответственности по своим обязательствам, что открывает в этой довольно сложной ситуации положительные стороны для менеджера.

На индивидуальном уровне участие в постановке целей дает человеку повышенное чувство ответственности за выполнение этой цели. На групповом уровне обсуждение методов и способов достижения целей, а также сроков облегчает общение между взаимозависимыми подразделениями в любой организации. В конечном итоге, обсуждение, проходящее сверху вниз по всем уровням управления внутри организации, помогает обеспечить последовательность выполнения общих, долгосрочных и краткосрочных целей.

Польза от обсуждения целей может быть увеличена двумя дополнительными чертами: «подписанием документов» и отчетностью. Согласно методу «подписания документов», менеджеры и их подчиненные, которые вовлечены в процесс постановки целей, подписываются или ставят свои инициалы под конечными целями. Этот документ является чем-то вроде контракта, в котором записано, что должно быть сделано, как это должно быть исполнено, какие ресурсы необходимы для достижения желаемого результата. Использование этого метода обычно способствует постановке более ясных целей и уменьшает двусмысленность, главным образом, потому, что человек не будет подписываться под целью или средством ее достижения, если они двусмысленны или неясны.

Независимо от того, проводится ли «подписание документов» или нет, менеджеры должны всегда иметь ясную отчетность, когда идет постановка целей. Это означает просто разъяснение, кто ответствен за выполнение каждой поставленной цели.

#### 4.2. Определение приоритетов

Организация и менеджеры, которые возглавляют эти организации, ставят огромное количество самых различных целей. Возьмем, например, McDonald's, большую, но сравнительно простую компанию. Компания начинает приблизительно с 10 общих целей на следующие 10 лет, которые формируются высшим руководством. Остановившись на этих общих целях, начальники отделов, подразделений и более мелких структурных единиц организации развивают несколько долгосрочных и краткосрочных целей, которые отражают, что они намереваются делать в течение следующих 1-5 лет. McDonald's имеет восемь подразделений, которые охватывают многие страны, делят все поле своей деятельности на 16 районов, насчитывают 6500 мелких структурных единиц и более 150 тыс. служащих. Таким образом, количество целей, которые стоят перед McDonald's огромно. Поэтому опытные менеджеры среди всех стоящих перед ними целей выде-

ляют приоритеты. Они фокусируют свое внимание на целях в тех сферах, где результаты имеют решающее значение. Вместо того, чтобы попасть в ловушку, руководствуясь принципом «делай все правильно», они применяют другой принцип — «делай то, что правильно!» Исследования в этой области показали, что наиболее эффективные менеджеры те, кто умеет из всех поставленных целей выделить приоритеты.

#### 4.3. Обеспечение регулярной обратной связи

Исследования неоднократно показывали, что могут быть достигнуты более высокие результаты исполнения, если обеспечивается обратная связь, нежели в случаях, когда исполнение идет само по себе, без всякого наблюдения и контроля. Мы — общество судей, и люди хотят знать, на какой стадии достижения цели они находятся. Этот простой принцип часто не принимается во внимание менеджерами, которые довольствуются тем, что во время ежегодной фазы планирования ставят цели и больше к ним не возвращаются ни на следующий год, ни в течение следующего периода, чтобы проверить их с самого начала. Когда же людям регулярно обеспечивают обратную связь, они не только с большим усердием добиваются достижения целей, т. к. у них появился еще один мотивирующий фактор, но и начинают работать более производительно. Лучший способ — разбить процесс достижения цели на этапы и проводить «обратную связь» (устно или через обычные отчеты) на каждом этапе достижения цели.

#### 4.4. Связь целей с системой поощрения

Эффективность постановки целей возрастает, когда цели соединяются с системой поощрения и рецензирования. Система, которая поощряет выполнение взаимоустановленных целей, внушает исключительные обязательства по отношению к этим целям. Однако кроме этого необходимо обеспечить справедливость системы поощрения.

Система поощрения должна отмечать постановку эффективных целей независимо от того, достигнуты они или нет. Скажем, директор рассмотрел работу трех менеджеров, которыми он руководит. Один из менеджеров выполнил свою работу неудовлетворительно, и похоже, что он не имеет ясных целей, с которых можно начать в следующем периоде. Внимание директора в этом случае должно фиксироваться на том, как помочь подчиненному поставить эффективные цели, чтобы в следующем периоде он мог достичь лучших ре-

зультатов. Второй менеджер поставил эффективные цели, но не смог их выполнить, т. к. возникли неожиданные перебои с поставкой необходимых материалов. Директор должен обратить внимание подчиненного на то, почему подобные перебои не были предусмотрены, и как их избежать в будущем. Этот случай должен затем быть использован, чтобы улучшить аналитические навыки менеджера. А интересные идеи, содержащиеся в его эффективных целях, должны быть отмечены. Последний менеджер поставил эффективные цели, добился их и должен быть соответственно вознагражден.

Иногда люди забывают, что средства, выбираемые для достижения цели, сами по себе не цель. В подобной ситуации ошибку допускают как менеджеры, так и их подчиненные. Например, бизнесмен поставил цель расширить круг своих потребителей на 175 человек в год в течение двух лет, начиная с 198X года, в каждом из двух районов, которые предоставляли новые рынки для его фирмы. Одно из средств достижения этой цели, которое использовали его подчиненные, заключалось в телефонных переговорах с возможными клиентами — телемаркетинге. Служащие компании стали приходить к бизнесмену с отчетами о том, сколько звонков в день они сделали, и он пообещал давать небольшие денежные вознаграждения тому, кто позвонил в течение недели наибольшему числу клиентов. Когда же подошло время подвести итоги и оценить результаты за прошлый год, он с удивлением обнаружил у своего кабинета нескольких служащих из числа тех, кто занимался телемаркетингом, ожидающих солидной прибавки к жалованью, в то время, как действительное число новых клиентов за год увеличилось в этих двух районах соответственно на 103 и 89. Возражения же служащих были всегда одни и те же: «Я обзвонил солидное число потенциальных клиентов, и мне было обещано вознаграждение за то, что в течение определенной недели я сделал больше всех звонков».

Что произошло с бизнесменом и его подчиненными? Ответ заключается в том, что за средствами забыли о цели. Число сделанных телефонных звонков (средство) заменило число новых клиентов (конечная цель) и стало целью, направляющей усилия персонала.

Применение этих пяти принципов увеличит ваш успех при использовании целей в качестве орудия управления. Действительно, эти принципы лежат в основе двух методов управления, которые сегодня очень популярны в деловых кругах. Следующий раздел кратко представляет эти два метода.

Применение пяти принципов для использования целей в качестве орудия управления, которые мы только что описали, может сослужить хорошую службу менеджерам. Следующие советы содержат

девять основных идей для воплощения этих принципов в конкретные действия. Речь пойдет о том, как менеджеру ставить цели вместе со своими подчиненными.

1. Привлекайте людей, которые несут ответственность за достижение целей, к принятию участия в их постановке.

2. Начинайте постановку целей с кратких набросков. Проведите «мозговую атаку» и лишь потом начинайте «оттачивать» цели.

3. Убедитесь, что цели отражают реальные интересы организации. Проверьте каждую цель, задав следующий вопрос: «Как она связана с целью нашей деятельности?»

4. Выделите приоритеты. Разделите все цели на три группы, необходимые, желательные и те, которые могут подождать. Выполняйте их соответственно.

5. Регулярно (по меньшей мере раз в квартал) обсуждайте прогресс в достижении целей.

6. Не забудьте связать все цели подчиненных с системой поощрения.

7. Избегайте «активности» целей. Цели должны описывать результаты, которых надо достичь, а не то, что надо сделать.

8. Убедитесь, что средства, используемые для достижения цели, не стали целью сами по себе.

9. Постановка эффективной цели становится тем легче, чем чаще вы этим занимаетесь.

## **5. Методы постановки целей**

Постановка целей в процессе управления настолько важна, что были созданы несколько методов, чтобы стимулировать менеджеров заниматься этой деятельностью. Два таких метода, которые очень широко используются для обозначения роли постановки целей в процессе управления, получили название «управление по целям» и «оперативное управление». Этот раздел познакомит вас с данными методами.

### **5.1. Управление по целям (УПЦ)**

УПЦ — это очень популярный метод, который организации используют для того, чтобы сделать цели инструментом управленческой деятельности. Мы рассмотрим происхождение УПЦ, его основные элементы и его сильные и слабые стороны.

Питер Друкер — вероятно самый известный и читаемый автор XX века, который писал книги об управлении. Именно ему в заслугу была поставлена популяризация УПЦ как одного из подходов планирования. Его книга «Практика управления» была опубликована в 1954 году. С того времени было разработано множество версий УПЦ, которые назывались «управление по результатам», «цели и контроль», «целевое управление» и «работа, планирование и контроль».

УПЦ — это формальная или квалифицированная процедура, которая начинается с постановки целей и заканчивается вместе с оценкой исполнения, обычно в годичном цикле. Менеджеры и их подчиненные работают вместе и вместе ставят цели для подчиненных. Позже с помощью этих целей будет оцениваться работа подчиненных. Участие подчиненных в постановке целей, интеграция целей во все организационные уровни, а также связь целей с оценкой их исполнения — это три существенные черты любой УПЦ-программы (эти черты идентичны некоторым из принципов эффективной постановки целей, которые мы уже упоминали). Рис. 9.2 — это схема типичного УПЦ-процесса.

Когда разрабатывается УПЦ-программа, необходимо уделить достаточно времени на то, чтобы ознакомить менеджеров и подчиненных с УПЦ, что это, в чем будет заключаться их роль, и насколько серьезны их обязательства. Для менеджеров УПЦ — это инструмент для повышения участия подчиненных в постановке целей и принятии решений. Для подчиненных — это программа для создания лучшей связи между организационными и индивидуальными целями и улучшения общения, а также для лучшего понимания подчиненными того, чего от них ожидают, и насколько хорошо они это делают.

Исследования, проведенные в этой области, показали, что ясная и заметная поддержка высшим управлением УПЦ-программы и принятие в них участия — это основной показатель успеха или неудачи программы.

Высшее руководство задает тон, который вдохновляет людей на всех ступенях иерархической лестницы.

Процесс УПЦ начинается вместе с постановкой высшим руководством предварительных общеорганизационных целей после консультирования с другими членами организации. Цели предварительны, т. к. они могут изменяться в процессе обсуждения до принятия законченного вида, как, впрочем, и цели менеджеров всех уровней организации.

Совместная постановка целей — сущность УПЦ, она включает сотрудничество менеджеров и подчиненных в процессе совместной постановки целей для подчиненных на планируемый период. Такое

сотрудничество является гарантом того, что подчиненные будут помогать менеджерам ставить реалистичные цели, т. к. они лучше других знают свои возможности и ресурсы. Сотрудничество дает менеджерам возможность поощрять эффективное достижение целей и способствовать его дальнейшему улучшению, узнавая у подчиненных, в какой поддержке с его стороны они нуждаются. Процесс сотрудничества включает обычно несколько шагов.



Рис. 9.2. Цели УПЦ

1. Менеджеры и их подчиненные устраивают первоначальное собрание, на котором менеджеры обрисовывают предварительные общеорганизационные и более мелкие цели. Подчиненных просят подумать об этих целях и о том, каковы должны быть их конкретные цели, необходимые для достижения общеорганизационных.

2. Менеджеры вновь встречаются со своими подчиненными, чтобы уже на индивидуальном уровне поставить цели, которые будут приемлемы и для менеджеров, и для их подчиненных.

3. В большинстве УПЦ-программ основное ударение делается на количественную определенность целей и указание сроков их выполнения. Цели записывают, и менеджер с подчиненными подписывают

ют этот документ или ставят под ним свои инициалы (Вы должны узнать в этом элементе некоторые из характеристик эффективных целей, перечисленных выше в этой главе).

4. Другой важный элемент фазы постановки целей в процессе УПЦ — это роль менеджера как консультанта и советчика. Менеджеров призывают использовать для обучения эти встречи во время которых они ставят в известность своих подчиненных о решающих вопросах, предлагают пути, чтобы сделать их работу более эффективной, и определяют роль подчиненных в контексте всей организации или ее крупного подразделения.

5. Последний элемент фазы постановки целей в УПЦ — это уточнение основных ресурсов, которые подчиненный может использовать при достижении поставленной цели. Например, главный бухгалтер может взять на себя обязательства сократить средний «возраст» счетов, подлежащих оплате с 52 до 31 дня в 199X г., если он может поставить на эту работу еще одного клерка. Это условие должно быть формально оговорено как часть цели, и менеджер должен быть сразу же информирован, имеется ли возможность нанять еще одного служащего.

Менеджер и подчиненный обычно регулярно встречаются для проверки успехов (или неудач) подчиненного в достижении цели в течение временного периода, на который была поставлена цель. Обычно это бывают ежеквартальные собрания, если речь идет о годовой цели. Во время каждой такой проверки они обсуждают, какие проблемы, если такие есть, тормозят достижение цели, которую они вместе поставили, и что они могут сделать, чтобы решить эти проблемы. Они также модифицируют цели, если возникли какие-либо новые цели, или когда произошли изменения в общих целях организации. Эти периодические проверки служат для того, чтобы менеджеры были лучше информированы о том, как идет работа, и имели возможность в свою очередь информировать, кое-что подсказывать и интересовываться своих подчиненных.

Менеджеры лично встречаются с каждым из своих подчиненных в конце цикла УПЦ (обычно ежегодно), чтобы проверить, в какой степени достигнута поставленная цель. Они фокусируют свое внимание на причинах, по которым специфические цели были или не были достигнуты. Эта финальная оценка деятельности также служит и отправной точной для следующего УПЦ-цикла.

#### **Сильные стороны УПЦ.**

1. УПЦ позволяет отдельным рабочим знать, каких действий от них ждут.

2. УПЦ помогает в планировании, требуя от менеджеров постановки целей и сроков их выполнения.

3. УПЦ улучшает общение между менеджерами и подчиненными.
4. УПЦ ставит в известность отдельных рабочих о целях организации.
5. УПЦ делает процесс проверки и оценки исполнения более справедливым и беспристрастным, так как фокусирует внимание на получаемых результатах. Он также улучшает процесс проверки тем, что обеспечивает систематическую обратную связь в течение времени, когда результаты еще только ожидаются.

#### **Слабые стороны УПЦ.**

Критика УПЦ в основном связана с попытками осуществить подход, при котором пренебрегают ключевыми элементами УПЦ процесса. Вот две наиболее часто встречающихся ошибки,

1. Недостаток поддержки высшего руководства. Высшее руководство может решить использовать эту программу, но может передать ее выполнение исключительно нижнему уровню управления. В этих условиях люди, на которых возложено внедрение программы, начинают сомневаться в ценности своих усилий, и растут сомнения в заинтересованности высшего руководства в проведении программы.

2. Чрезмерное внимание к количественным целям и показателям. Фирмы попадают в эту ловушку, когда они пытаются количественно выразить и измерить каждую возможную цель и требуют выполнения ненужной бумажной работы и чрезмерной отчетности для проведения процесса УПЦ. Иногда менеджеры либо сами ставят цели и спускают их вниз, либо требуют их у подчиненных, вместо того, чтобы сидеть и разрабатывать цели вместе с ними. Результатом чрезмерного внимания к количественным характеристикам и бумажной отчетности могут быть недоверие, обида или разочарование в программе.

УПЦ может быть эффективной программой, которая дает преимущества, связанные с постановкой целей, если оно уже достаточно серьезно внедрено. Оно может разъяснить претензии, улучшить взаимопонимание между менеджерами и подчиненными и помочь и тем и другим извлекать больше пользы из проверки и оценки исполнения.

УПЦ интенсивно использовалось в течение трех десятилетий в качестве метода управления, основанного на постановке целей. Более новый подход, достойный такого же внимания, называется «оперативное управление».

## **5.2. Оперативное управление**

Оперативное управление — сжатое резюме о том, как менеджер может эффективно применить три основные идеи планирования. Кеннет Блэнчард, исследующий поведение организации, высказал несколько простых идей, или, как он сам их назвал, несколько «секре-

тов» эффективного управления. Его три «секрета» — постановка целей, похвала и выговор. (рис. 9. 3). Мы коротко обсудим каждый из этих аспектов «оперативного управления».

В «оперативной постановке целей» менеджеры и подчиненные договариваются об основных целях и способах их достижения. Самая важная часть этого шага — записать каждую цель, используя менее 250 слов и затем быстро их зачитать.

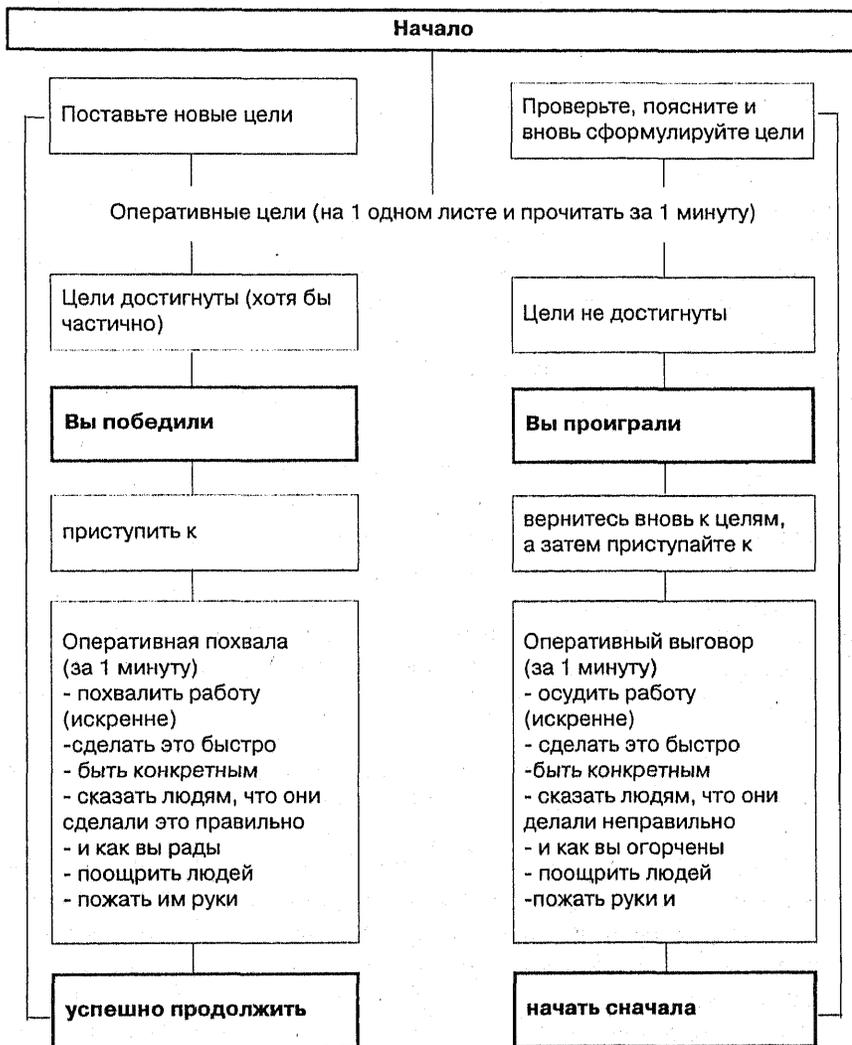


Рис. 9.3. «Секреты» оперативного управления»

После того, как поставлены цели, менеджеры должны заметить позитивное поведение их подчиненных. Основная проблема здесь, по Блэнчарду, заключается в том, что менеджеры с готовностью дают негативную оценку в процессе повседневной работы, но обычно забывают давать положительную оценку, или считают это необязательным. Чтобы преодолеть эту тенденцию,

Блэнчард включает «оперативную похвалу» как следующий шаг. Сначала менеджер должен открыто сказать подчиненным, что он будет ставить их в известность о том, как они работают. Этот шаг готовит их к осуществлению более частой обратной связи, как позитивной, так и негативной. Затем менеджер должен хвалить людей так часто, как это только возможно, непосредственно после того, как они сделали что-нибудь правильно. Они должны описать, что именно люди сделали правильно, и за что именно их похвалили. Эффект заключается в поощрении производительного поведения путем его подкрепления. Наконец, менеджеры должны персонально выразить свою признательность. Менеджер должен сказать подчиненным, как помогла их хорошая работа компании и им самим. Следующая за этим пауза позволит подчиненным почувствовать, как рад менеджер, а пожатие руки или любое другое прикосновение поможет побудить их к еще более хорошей работе.

После того, как подчиненные были подготовлены к тому, что обратная связь со стороны менеджера будет более частой, Блэнчард рекомендует, в случаях плохого выполнения поставленных целей, сделать выговор сразу, как только менеджер узнал, что что-то делается неправильно. Сначала людям нужно сказать, что они делали неправильно. Затем им нужно сказать, что менеджер недоволен и огорчен этим фактом, затем должна последовать пауза неловкой тишины, чтобы они могли это почувствовать лучше. После же этого менеджер должен пожать им руки или сделать любой другой дружелюбный жест, чтобы дать им понять, что он на их стороне, напомнить им, как высоко их ценит, и продемонстрировать, что этот единичный выговор уже в прошлом.

Данный подход получил широкое одобрение и популярность в промышленности и правительственных организациях в течение 1980-х годов, но ему еще не уделялось достаточного исследовательского внимания. Характеристики подхода, сформулированные менеджерами, которые его применяли, демонстрируют несколько основных сильных сторон, этот подход прост и очень понятен; он универсален; он предлагает позитивный подход к процессу постановки целей и обеспечению «обратной связи».

Слабые стороны или возможные проблемы были также описаны. Например, 1 минута — это нереально короткое время; склонность к открытости и рукопожатиям не так-то легко в себе развить, а также не совсем ясно, как связать «оперативное управление» с другими целями организации или с системой поощрения.

# ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

---

## **1. Виды и типы управленческих решений**

- 1.1. Программируемые и непрограммируемые решения
- 1.2. Организационные и персональные решения
- 1.3. Операционные и стратегические решения
- 1.4. Исследовательские и кризисно-интуитивные решения
- 1.5. Решение по выбору возможностей в противовес проблемно-разрешающему решению.

## **2. Основные подходы к принятию решений**

- 2.1. Централизованный подход в противоположность децентрализованному
- 2.2. Групповой подход в противоположность индивидуальному
- 2.3. Система участия в противоположность системе неучастия
- 2.4. Демократический подход в противоположность совещательному

## **3. Процесс принятия решений**

- 3.1. Определение проблемы
- 3.2. Постановка целей
- 3.3. Разработка альтернативных решений
- 3.4. Выбор альтернативы
- 3.5. Осуществление альтернативы
- 3.6. Оценка результатов решения

## **4. Методы и способы принятия решений**

- 4.1. Моделирование
  - 4.2. Дерево решений
  - 4.3. Принцип безубыточности
  - 4.4. Принятие решений в условиях риска
  - 4.5. Принятие решений в состоянии неуверенности
-

**Принятие решений** — процесс выбора курса действий из двух или более альтернатив. **Решение** — сознательный выбор того, как себя вести или мыслить определенным образом в данных обстоятельствах. Если выбор сделан — решение принято. Принятие решения не избегать, так как ясно, что сам по себе уход от принятия решения есть принятие решения. Мудрыми людьми было сказано, что единственная реальная проблема в жизни состоит в том, чтобы решить, что делать дальше. В этом смысле люди принимают решения на каждом отрезке своей жизни, даже если не занимаются каким-то конкретным видом деятельности. Например, когда люди заканчивают работу и проводят свободное время, они могут играть в шахматы, идти в кино или на прогулку. Выбор одного из этих вариантов есть принятие решения, такое же, как выбор менеджера.

Решения — это часть повседневной жизни. Большинство из них принимается рефлекторно, мы не задумываемся о причинах таких решений или о причинах их успеха, а также не пытаемся оценить результат. Однако качество решений менеджера видно по эффекту, который они оказали на организацию. Это общественные решения, потому что их последствия распространяются значительно дальше, чем просто на человека или его семью, но на всех людей данной организации. Решение, где провести отпуск с семьей, с одной стороны, является частным, так как затрагивает только членов этой семьи. С другой стороны, управленческое решение о плане на время отпусков в компании — уже общественное решение, так как затрагивает всех людей, имеющих в этой фирме рабочие места. В данной теме мы будем исследовать искусство и науку принятия управленческих решений.

## **1. Виды и типы управленческих решений**

### **1.1. Программируемые и непрограммируемые решения**

Все решения делятся на две группы: программируемые и непрограммируемые.

Программируемые решения построены на базе установленной политики, правил и порядков. Например, если менеджер на General Electric получает просьбу о повышении зарплаты от оператора, то решение удовлетворить или нет эту просьбу является программируемым. Как и большинство крупных организаций (частично из-за профсоюзов) GE работает по системе фиксированной зарплаты. Уровень зарплаты в этой организации не только фиксирован, но чаще всего он оговорен в контракте. И ответ на просьбу об увеличении зарплаты будет скорее всего согласован с общей политикой, которая действует на предприятии.

Непрограммируемые решения могут быть не ограничены какой бы то ни было политикой, правилами и порядками. Такие решения обычно принимаются в случае непредвиденных или вновь возникших проблем и, как правило, они широко используют личную инициативу менеджера и его личные взгляды. Например, в рассмотренной просьбе оператора об увеличении зарплаты менеджер может обнаружить двусмысленность в политике GE, касающейся вычислений индивидуального рабочего времени служащего. Заметим, что политика предполагает включение больничного времени в рабочее время служащего, но включаются ли сюда невыплаченные надбавки? Оператор считает, что общее время его работы включает время его больничного, а его мастер так не считает. В этой ситуации требуется непрограммируемое решение. Менеджеры вместе с лидерами профсоюзов сначала должны будут исключить двойственность из своей политики, а затем принять конкретное решение по удовлетворению просьбы оператора.

Категории программируемого и непрограммируемого решения не исключают друг друга. Подчас грань между ними стирается и мы можем найти решение, стоящее между абсолютно программируемым и совершенно непрограммируемым решениями. В случае с оператором обычная просьба об увеличении зарплаты, которая, казалось бы, предполагает программируемое решение, вносит ясность в двусмысленность политики относительно зарплаты в компании. Если эта политика заключается конкретно в том, что представляет собой подсчет общего рабочего времени, то решение будет программируемым. Но так как в данном случае налицо двусмысленность, то необходимо непрограммируемое решение.

Ясно, что в интересах менеджера избегать непрограммируемых решений в вопросах о зарплате. Практический урок, который может быть извлечен из этого примера состоит в том, чтобы общая программа, на которой строятся программируемые решения, должна быть абсолютно четкой и ясной. Пробелы, существующие в программе, должны быть выявлены и освещены. В данном примере, менеджеры должны были бы решить вопрос еще до того как возникла спорная ситуация. Это избавило бы фирму от непрограммируемого решения.

Определение различных видов решений имеет важное практическое значение. Определение категории решения предполагает направление действия и помогает менеджеру сформулировать и проанализировать мотивы этого решения. Типы решений раскрываются ниже и даны как противопоставление друг другу. Первый тип — программируемое решение. Второй — непрограммируемое.

## 1.2. Организационные и персональные решения

**Организационные решения** принимаются менеджером внутри формальных рамок его официальной власти и авторитета.

**Персональные решения**, с другой стороны, принимаются им как частным лицом. Организационные решения часто программируемы в том смысле, что они могут быть переданы подчиненным. Персональные решения, по определению, не могут быть переданы другим. Например, менеджер, увольняющий рабочего из-за долгого отсутствия на работе, принимает организационное решение. Но если он увольняет того же рабочего, чтобы поставить на его места своего брата, то это решение основано на личных, а не общественных причинах. Это можно назвать персональным решением. Разница между организационным и персональным решением помогает определить взаимодействие между субъективными человеческими факторами (гнев, обида, личные интересы служащего) и объективными организационными целями и нуждами (соответствием на рабочих местах, производственной конкуренцией). Различие помогает менеджеру обратить внимание на главный вопрос, стоящий за принятием решения, принято ли решение в интересах организации или в его собственных интересах?

## 1.3. Операционные и стратегические решения

Разница между этими двумя типами решений отражает диапазон процесса принятия решений.

Операционные решения принимаются на среднем или низком уровне управления. Они в основном являются частью краткосрочных планов. Например, менеджер, который принимает служащего на работу, действует, руководствуясь политикой или планом компании. Этот вид решения является программируемым.

Стратегические решения принимаются в связи с возникающими сложными проблемами и часто связаны с такими макроэкономическими переменными, как состояние экономики, конкуренция, переговоры с профсоюзами. Решение упомянуть в своей рекламе конкурирующую фирму в специфической форме является стратегическим (как делал Бердджер Кинг, посмеиваясь над украшениями на гамбургерах МакДональдса).

## 1.4. Исследовательские и кризисно-интуитивные решения

Различие между этими решениями отражает степень срочности в процессе принятия решения.

Исследовательское решение — решение, принимаемое в условиях достаточного количества времени. Для примера, скажем, менеджер компании Procter & Gamble хочет определить, кто будет покупать шампунь от перхоти Head & Shoulder. Решение использовать опрос для определения природы рынка будет исследовательским.

Кризисно-интуитивное решение — это спонтанное решение, принимаемое в ответ на конкретную опасность. Например, менеджеры компании по производству алюминиевых конструкций могут внезапно решить временно увеличить производство продукции из-за опустошительного смерча в каком-либо регионе. В этом случае решение принималось бы быстро, так как в связи с массовой перестройкой предполагалось бы краткосрочное увеличение спроса на их продукцию. Предостережение, кризисно-интуитивное решение часто содержит элемент эмоций, который либо может быть оправдан логикой, либо нет. А решение, принятое по интуиции менеджера, может и не быть хорошим.

#### 1.5. Решение по выбору возможностей в противовес проблемно-разрешающему решению

Различие между этими решениями отражает степень предусмотрительности при принятии решения. Решение по выбору возможностей — это решение, принимаемое менеджером, который ищет пути получения фирмой прибыли. Решение перейти в новую сферу производства продукции, когда компания уже получает хорошие доходы от своих нынешних продуктов, является решением по выбору возможностей. Во многих случаях, когда компания решила разнообразить продукцию, внедряясь в новые сферы, менеджеры принимают такие решения.

Проблемно-разрешающие решения, с другой стороны, — это решения, принимаемые в ответ на конкретные проблемы. Например, авария на сборочной линии есть конкретная проблема, которую необходимо решить. Это пример проблемно-разрешающего решения.

Разбить решения по видам не простое академическое задание. Оно имеет важную практическую ценность.

Определяя одни решения как исследовательские, а другие как кризисные, менеджеры могут сравнить ряд кризисных решений с рядом исследовательских.

Менеджеры должны планировать вперед сокращение случайных и кризисных решений и уделять больше времени исследовательским решениям, сокращая количество кризисных решений.

Широкий ряд кризисных решений принимается в относительно короткий период времени, что может свидетельствовать о том, что менеджер погряз в авралах, что его фирма не руководствуется более хорошо продуманным долгосрочным планом. В этом случае нужно значительно улучшить процесс принятия решений.

## **2. Основные подходы к принятию решений**

Менеджер в своей работе должен различать решения по видам, а организация в целом должна иметь определенный подход к принятию решений.

### **2.1. Централизованный подход в противоположность децентрализованному**

Централизованный подход призывает к тому, чтобы как можно большее число решений принималось главным управлением. Например, главные решения о будущем Банковской корпорации Citicorp принимались Кристианом Джоном Ридом и небольшой группой главных менеджеров. Решение Рида по ориентации корпорации на частных вкладчиков стало главным сверхцентрализованным решением. Оно было принято одним человеком на высшем уровне управления.

Даже при сверхцентрализованной системе некоторые решения об операциях в потребительском банке могут приниматься на более низком управленческом уровне. Например, менеджер среднего уровня может быть наделен ответственностью по вовлечению консалтинговых фирм с тем, чтобы определить через постепенное изучение, как наилучшим образом минимизировать очередь потребителей, которая формируется по ряду сберегательных отделов и займовых институтов. В некоторых корпорациях, столь же крупных, как и Citicorp, множество решений принимается средним звеном управления или даже на уровне младших менеджеров. Однако при централизованном подходе акцент стараются делать на то, чтобы решения принимались высшим звеном управления.

Децентрализованный подход поощряет менеджеров передавать ответственность по принятию решений на самый низкий управленческий уровень. Этот подход предохраняет главных менеджеров, таких как Рид, от возможности увязнуть в мелких деталях ежедневных операций. При децентрализованном подходе менеджер среднего уровня в потребительском банке, который был назначен наблюдать за дви-

жением очередности, имел бы значительную свободу действий при разрешении возникающих специфических проблем. Одно из очевидных преимуществ децентрализованного подхода состоит в том, что он дает большую ответственность и власть в принятии решений людям из более низких уровней управления. Степень децентрализации в процессе принятия решений есть функция от нескольких переменных. Они включают в себя предпочтения отдельных менеджеров, организационную динамику и даже влияние культуры.

## 2.2. Групповой подход в противоположность индивидуальному

В групповом подходе к принятию решений менеджер и один или более служащих работают вместе над одной проблемой. Индивидуальный подход — есть принятие решений только менеджером. Индивидуальный подход часто предпочтительнее, когда времени на принятие решения немного или принятие группового решения невозможно чисто физически. С другой стороны, групповое принятие решения лучше тогда, когда у менеджера есть достаточно времени и средств для принятия решения и его осуществления. Важное преимущество группового подхода состоит в том, что он дает человеку, принимающему решение, шанс собрать больше информации из альтернативных вариантов решения. Использование группового подхода базируется на двух предположениях: (1) группа принимает решение легче, чем 1 человек; (2) групповое решение легче осуществляется. Если групповое решение — это управленческое решение, менеджер должен выбрать в каждом конкретном случае, вовлекать ли подчиненных в принятие решения или нет.

## 2.3. Система участия в противоположность системе неучастия

При системе участия менеджер опрашивает людей, которые будут задействованы в принятии решения. Менеджер, который размышляет об изменении графика, может спросить мнение рабочих, которые работают по этому графику. Успех системы участия зависит от природы проблемы. Разрешение рабочим участвовать в принятии решения, которое напрямую затрагивает их интересы, часто увеличивает шанс осуществления этого решения. С другой стороны, если решение не затрагивает таких сторон, которые имели бы отношение к рабочим, то их участие в принятии подобного решения было бы пустой тратой времени.

Система участия связана с групповым подходом тем, что оба предполагают вовлечение более чем одного человека в процесс принятия решения. Но это не одно и то же. В групповом подходе группа принимает решение и при этом все люди находятся вместе. В системе участия менеджер оставляет за собой право сказать последнее слово. Менеджер спрашивает мнение людей, но всем им не обязательно собираться вместе. Система участия может быть рассмотрена как процесс консультаций; человек, принимающий решения собирает информацию и предложения, но он скорее всего не будет вовлекать кого бы то ни было в сам процесс принятия решения.

Одной из самых слабых и простых форм системы участия является «ящик предложений» в который служащим предлагают бросать письменные предложения (подписанные и нет) по конкретной проблеме, которые позднее прочитывает и рассматривает менеджер. Те, кто внес подписанные предложения, могут быть приглашены для прямого участия в решении проблемы. На более высоком уровне, когда менеджер решает, привлечь ли консалтинговую фирму, чтобы провести техническое обучение служащих банка, он или она обращается к управляющему другого банка, который уже принимал подобное решение, с просьбой об информации или совете. Эти люди будут являться частью системы участия. Они знают, что они вовлечены в процесс принятия конкретного решения, но они не несут ответственности за принятое решение. Например, менеджер Citibank может поручить управляющему операциями рассмотреть ряд консалтинговых фирм, предлагающих свои услуги, определить, с какой фирмой главному менеджеру стоит сотрудничать в дальнейшем.

На одном из самых высоких уровней системы участия, служащие создают рабочие группы, что в большей степени является самоуправлением. Менеджеры, которые используют систему, не предусматривающую участие со стороны, предпочитают собирать информацию, оценивать альтернативы и принимать решения, не привлекая к этому посторонних.

#### 2.4. Демократический подход в противоположность совещательному

При демократическом подходе решения принимаются в пользу большинства. Этот подход редко используется в организациях, так как он ведет к тому, что голосующие по каждому вопросу делятся на «победителей» и «проигравших». Кроме того, демократический подход имеет склонность к конфликтам с иерархическим устройством большинства организаций.

Альтернативой ему является совещательный подход, который привлекает множество человек в принятие решений и ищет компромисс между всеми мнениями. Совещательный подход обычно используется как форма группового подхода. Центром внимания является выяснение точек зрения как можно большего числа людей, имеющих отношение к этому решению, а затем из них формируется общее мнение. Голосование здесь часто применяется как метод найти консенсус. Некоторые наблюдатели заметили два негативных явления, которые могут возникнуть в групповом процессе, преобладание групп с одной или двумя личностями и «групповое мышление». Групповое мышление — это процесс, при котором в ответ на социальное давление индивидуумы соглашаются с общим решением, даже если не поддерживают его, чтобы избежать конфликтов, а свое мнение стараются не высказывать. В этих случаях решение принимается сравнительно небольшой группой участвующих, но носит статус установленного консенсуса. Принятие решений группой более открыто для столкновения личных мнений, чем все другие подходы. Кроме того, чтобы проконтролировать преимущества и недостатки групповых решений, менеджеры должны сознавать, что иногда они могут быть обескуражены результатами проявления личной инициативы.

Менеджеры должны знать, что использование группового подхода и системы участия предполагает следующие очевидные преимущества:

1. Способность к решению проблемы у группы выше, так как причины и важность проблем более широко понимаются.
2. Так как группа шире и глубже видит перспективы проблемы, вероятнее всего именно группа может выбрать лучший вариант решения.
3. Энтузиазм группы возрастет, если он будет поощряться материально.
4. Недоверие к нововведениям сокращается, так как уменьшается неуверенность служащих, вовлеченных в организационные изменения.

Несмотря на эти важные преимущества группового подхода и системы участия, есть также некоторые недостатки. Среди них то, что менеджер должен хранить в голове, т. е. следующие пункты:

1. Увеличивается время на принятие решения.
2. Негативное влияние оказывает отрыв управляющих, принимающих решение, от их непосредственных подчиненных.
3. Следует учитывать неудовлетворенность, которое могут испытывать участвующие в принятии решения, когда их участие не приносит результата.

### 3. Процесс принятия решений

Независимо от подхода, которому решает следовать человек, принимающий решения, существуют определенные шаги, которые он проходит в процессе принятия решений. Как показано в табл. 10.1, процесс может быть разбит на шесть шагов:

- 1) определение проблемы;
- 2) установка целей;
- 3) разработка альтернативных решений;
- 4) выбор альтернативы;
- 5) осуществление решения;
- 6) оценка результатов.

Разберем каждый из этих шагов поочередно.

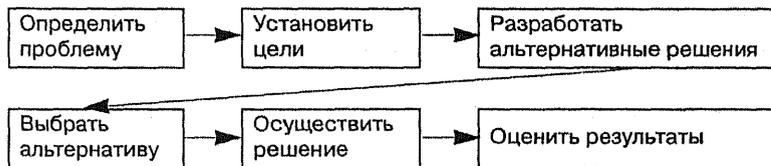


Таблица 10.1. Шаги процесса принятия решения

#### 3.1. Определение проблемы

Проблема состоит в некоторых отклонениях от ожидаемого хода событий. Процесс обозначения проблемы состоит в ее обнаружении и определении.

Обнаружение проблемы — процесс осознания, что существует некоторый вид проблемы. Источники, из которых менеджер может узнать о существовании проблемы включают в себя личный обзор, анализ данных и документов компании, кроме того, общественное мнение (включая мнение покупателей и их замечания. Мнение менеджеров и их подчиненных тоже является важным источником при обнаружении проблемы. Менеджеры часто начинают осознавать суть проблемы по двум или нескольким таким источникам. Например, компания, производящая игрушечные самолеты, может обнаружить, что необходимая резиновая прокладка в сборном комплекте отсутствует. Это может быть обнаружено, когда менеджер прочтет отзывы розничных продавцов об игрушке, составленные со слов покупателей.

Определение проблемы есть процесс установления масштаба и природы проблемы тогда, когда она уже обнаружена. Скажем, сразу после нового года президент компании по производству игрушек получил письмо от маленького мальчика, в котором было сказано, как он был разочарован, когда в рождественское утро у столь долгожданного самолета не оказалось необходимой резиновой прокладки.

Проблема обнаружена, теперь она нуждается в определении. Единичный ли это случай? Компания произвела до рождества 800 000 самолетиков. Чтобы определить масштаб проблемы, менеджер по продаже должен произвести немедленную проверку у всех розничных торговцев, были ли другие жалобы на отсутствие резиновой прокладки. Когда он определит, единичный ли это случай, масштаб проблемы станет ясен. Заметим, однако, что причина проблемы не была выяснена. Определение масштаба проблемы не означает нахождения ее причины или источника. Определение проблемы — это только оценка размера и степени ее серьезности. Результаты часто зависят от того, будет ли позднее проведено исследование.

Вряд ли большая польза будет извлечена, например, из того, что менеджер попытается проверить упаковочный процесс. С другой стороны, если образцы забытой детали появятся в розничной торговле на рынке в обход компании, менеджерам будет необходимо тщательно проверить систему упаковки.

Рассмотрим третий вариант. Пусть только в нескольких самолетах не хватает резиновой прокладки, но эти единичные случаи получили широкую огласку в газетах. Столкнувшись с общественным давлением, главные менеджеры должны принять решение по выбору возможных вариантов действий. Можно послать президента компании с подарком мальчику в виде нового самолета. Таким образом, единственный неисправный самолет довольно быстро обернется рекламой заботы компании о качестве и удовлетворении покупателей — одобрение общественности будет получено при совсем небольших издержках.

### 3.2. Постановка целей

За определением проблемы следует постановка целей, которые будут служить основой для будущего решения. Менеджер должен спросить себя: «Что я надеюсь достигнуть этим решением? И что оно под собой подразумевает?»

### 3.3. Разработка альтернативных решений

Альтернативные решения — два или более способа рассмотрения проблемы. Процесс разработки альтернативных решений проводится для того, чтобы найти наилучшее возможное решение, учитывая все сковывающие менеджера факторы. Это помогает предотвратить выбор первого попавшегося решения. Вместо того, чтобы рассматриваться отдельно друг от друга вне всякой зависимости, варианты решений рассматриваются вместе.

Менеджеры могут сначала оценить одно решение относительно другого, а затем выбрать лучшее из двух. Далее они могут повторить то же самое с двумя другими. Затем два лучших выбранных решения сравниваются между собой и выбирается более выгодное из этих двух. Идея состоит в том, чтобы каждый вариант решения был оценен не только относительно цели, но и относительно других вариантов. Этот процесс попарного сравнения напоминает метод отбора команд к баскетбольному турниру. И так же, как в согласительных матчах, отвергнутые альтернативы могут быть сравнены между собой, позволяя менеджеру построить иерархию альтернатив.

Процесс разработки альтернативных решений завязан на сборе актуальной информации по проблеме и ее анализу. Информация может быть получена из многих источников, таких, как покупатели, поставщики, независимые эксперты, рабочие и управленческий аппарат, наблюдение за процессом принятия решения, технические публикации и документы, собранные из собственных отчетов компании.

При сборе информации менеджер должен осознавать границы предельной рациональности. Нет проблем, которые можно досконально исследовать. Менеджер должен решить, когда прекратить сбор информации и начать процесс отбора альтернатив. Как мы видели, процесс принятия решений не может быть абсолютно рациональным, так как нельзя собрать абсолютно всю актуальную информацию. Альтернативы предполагают широкий сбор информации, об издержках массовой рекламной кампании с одной стороны, и с другой, о потенциальных размерах доступных рынков, и т. д.

### 3.4. Выбор альтернативы

В этом пункте менеджер должен задать себе вопрос о каждой альтернативе: “Является ли это решение наилучшим?” Чтобы ответить на этот вопрос, менеджер должен оценить внимательно широту размаха альтернатив. Ожидаемый эффект каждого варианта дол-

жен быть просчитан вместе с оценкой вероятности того, что этот эффект будет получен. (В следующем разделе мы рассмотрим приемы, которые облегчают этот процесс). Позитивный и негативный результаты каждой альтернативы должны быть предусмотрены. Менеджер должен пополнить этот подход путем ответа на следующие вопросы по каждой альтернативе,

1. Будет ли альтернатива эффективна? Эффективность альтернативы может быть рассчитана путем оценки двух факторов: как реальна альтернатива в условиях поставленных целей и ресурсов организации и как хорошо она сможет решить проблему. Менеджер должен помнить, что идеальное на бумаге решение проблемы может таким в действительности и не оказаться. При выборе альтернативы менеджеры должны попытаться минимизировать риск возникновения дополнительных проблем.

2. Может ли эта альтернатива быть осуществлена? Если альтернатива не может быть осуществлена, она должна быть устранена.

3. Каковы организационные последствия альтернатив? Как мы уже поняли, менеджер должен определить, не создаст ли эта альтернатива ненужных проблем. Он должен также определить, как подчиненные и рабочие будут реагировать на данное решение. Должно ли оно приниматься во всеулышанье, или лучше сделать это без огласки. То, что альтернатива спорна, не исключает ее. Но при оценке альтернатив можно узнать мнение рабочих. Проще говоря, менеджеры должны предположить, какой эффект альтернатива принесет в других сферах организации.

### 3.5. Осуществление альтернативы

Выбор альтернативы влечет за собой ее осуществление, то есть внедрение решения в действие. Многие факторы вовлечены в осуществление решения.

1. **Объявление альтернативы.** Менеджер объявляет решение четко и без сомнения. Если альтернатива стоящая, она будет поддержана.

2. **Выдача необходимых распоряжений.** Менеджер должен обсудить выбранную альтернативу с подчиненными и менеджерами, имеющими отношение к осуществлению решения. Распоряжения должны отдаваться четко, все изменения объясняться.

3. **Назначение специфических заданий.** Осуществление решения предполагает множество поручений различным людям. Иногда такие поручения лишь совсем немного отличаются от тех, которые произ-

водители дают ежедневно своим подчиненным. Но иногда они требуют значительных изменений в обычной работе. Временами они влекут за собой новые поручения и новые задания. В большинстве случаев менеджеры, которые отдают новые поручения подчиненным, должны объяснять их причины.

**4. Распределение ресурсов.** Осуществление решения может повлечь за собой новое перераспределение материальных и трудовых ресурсов. Менеджер должен отдавать себе отчет в том, что многие ресурсы могут понадобиться еще на стадии создания различных альтернатив.

**5. Наблюдение за процессом осуществления решения.** Менеджер должен знать, осуществляется ли решение нужным образом. Множество хороших решений несправедливо признано плохими только из-за плохого их осуществления.

**6. Принятие решений, которые будут следовать за нынешним.** Осуществление решения часто требует принятия последующих решений, которые будут направлены на то, чтобы осуществить первое наилучшим образом. Но принятие вытекающего решения может быть частью решения общей проблемы, направленной на успешное осуществление решения. Например, менеджеры могут столкнуться с проблемой реорганизации торговой системы фирмы, чтобы сконцентрировать усилия на определенном рынке.

### 3.6. Оценка результатов решения

После того, как решение осуществлено, менеджеры должны оценить эффективность. Достигло ли решение цели? Вносит ли свою долю в увеличение объема товаров? Было ли оно эффективно по издержкам? Открыло ли горизонты роста для фирмы? Согласны ли подчиненные, что это продуктивное решение? Какие трудности встретились при осуществлении решения?

Если решение оценено как неэффективное, менеджер может столкнуться с выбором другой альтернативы или создать новый список альтернатив.

Если решение оценено как эффективное, менеджер должен пересмотреть элементы, которые сделали его таковым. Опыт принятия и осуществления каждого решения становится бесценной частью управленческого опыта. Он будет использован повторно для принятия решений в будущем.

## 4. Методы и способы принятия решений

### 4.1. Моделирование

В последние годы теории и практики менеджмента осуществили ряд исследований, которые направлены на снижение субъективности процесса принятия решения и увеличение его научности. Шаги в принятии решений помогают менеджеру быть более систематичным, инструменты этого процесса помогают ему быть более рациональным. Разрабатываются такие инструменты, которые используют модели решений и различные математические методы.

Использование этих методов и инструментов направлено на оценку перспективы и размаха альтернатив более систематически и менее интуитивно.

Как уже отмечалось, ранее все методы принятия решений базируются на моделях. Модели — это научные инструменты. Модель — это изображение определенного реального предмета или ситуации. Игрушечные солдатики, расставленные на столе, являются моделью реальных солдат на поле боя. Карта — это модель определенного участка земли.

Модели не могут, да и не должны изображать все различнейшие детали предмета или ситуации. Предполагается, что в моделях отражены наиболее существенные их черты.

Путем исключения многих деталей, модель предлагает упрощенный взгляд на общую действительность. Многие детали опускаются, т. к. они не являются необходимыми для принятия мелких решений. Например, портрет идеальной кандидатуры на должность заводского контролера вряд ли будет включать такие детали, как цвет глаз и волос, вес, рост. Эти детали не являются важными факторами. С другой стороны, они играли бы более значительную роль, если бы речь шла, например, о работе актера. Из этого следует, что черты и детали, включенные в модель, должны отвечать цели, с которой она создается. Одним из критериев успешной модели является наличие приемлемого баланса реальных и абстрактных черт. Слишком большое количество реальных деталей в модели приведет к тому, что она будет отражать и те аспекты реальной ситуации, которые нас не интересуют. Излишнее количество абстрактных черт смещает фокус слишком далеко от конкретной ситуации.

Существуют три типа моделей, описательные, аналоговые и символичные. Описательная модель изображает предмет или ситуацию, показывая нам, как они выглядят. Подобные модели содержат большую

долю конкретных деталей и относительно малую долю абстракции. Например, архитектурная модель нового завода является описательной моделью. Подобный тип моделей относительно легко создать, но нелегко изменить. Трудно манипулировать переменными в описательной модели, т. к. ее элементы довольно конкретны. Они создаются для изображения конкретной, частной ситуации. Масштабная модель завода — это масштабная модель конкретного завода, и черты ее не могут быть использованы для описания заводов вообще.

Аналоговые модели изображают предметы или ситуации, заменяя различные реальные элементы другими, отличающимися формой или свойствами. Например, озеро на карте изображается голубым цветом. Изображение денежного потока компании, на первый взгляд похожее на вертикальную диаграмму, тоже является аналоговой моделью. Этими моделями легче манипулировать, чем описательными, так как в них более высок уровень абстракции.

Символьная модель изображает различные свойства и элементы ситуации символами. Примером такого типа моделей может служить математическая модель, в которой различные элементы ситуации выражаются в форме уравнений. Символьными моделями наиболее легко манипулировать, т. к. в них высок уровень абстракции.

Модели могут служить самым различным целям управления. Они могут помочь менеджеру представить себе общие перспективы конкретной ситуации. Наиболее очевидным примером этой функции является схема организации компании, в которой административная иерархия изображена как группа соединенных между собой фигур. Если менеджер должен следовать строгой субординации при передаче ответственности, такая модель поможет ему не упустить ни одного звена из этой цепочки. Модели также могут помочь менеджеру предсказать определенные изменения в своей организации. Например, на базе прошлого опыта можно сказать, как будет колебаться денежный поток в результате проведения планируемых изменений в графике производства. Кроме того, модели могут быть использованы для формулировки административных решений, которые тем самым становятся программируемыми решениями. Если менеджер может создать модель, которая близко отражает действие некоторых элементов его организации, то анализируя и экспериментируя с этой моделью, он может выявить наиболее предпочтительный курс действий. Например, зная первоначальную стоимость двух различных агрегатов для производства мороженого, зная их объем выпуска, срок эксплуатации и ожидаемые затраты, менеджер может подсчитать, покупка какой машины наиболее эффективна для его организации.

## 4.2. Дерево решений

Дерево решений — это модель, представленная в графической форме. На график наносятся все шаги, которые необходимо рассмотреть, оценивая различные альтернативы. Дерево решений подчеркивает два основных момента: (1) использование информации, приобретенной в процессе подготовки к принятию решения и (2) осознание последовательного характера процесса принятия решения. Таким образом, дерево решений — это графическая схема того, к какому выбору в будущем приведет нас принятое сегодня решение. Об этом уже было упомянуто, так как это хороший пример инструмента управления, который связывает качественный и количественный аспекты принятия решений.

Дерево решений дает возможность менеджеру представить, насколько поддается количественной оценке то или иное явление в зачастую субъективной задаче принятия непрограммируемых решений.

Еще один способ представления дерева решений — это нарисовать его различные ветви как развилки на дороге. Менеджеры используют эту технологию, чтобы оценивать пути, вдоль которых будут приниматься разнообразные серии решений. Затем, посредством изучения альтернативных путей, они пытаются определить, какой из них имеет наибольшие преимущества и какому надо следовать.

Таблица 10.2 показывает, как менеджер, которому необходимо решить, направлять ли усилия компании на один или другой из двух зарубежных рынков, может наметить на дереве решений различные элементы, которые формируют решение. Так как компания не может позволить себе выйти на оба многонациональных рынка одновременно, менеджер должен выбирать между европейским и азиатским рынками. В этом примере предполагается, что основным критерий принятия решения — прибыль, и что самое большое затруднение в том, что продукция не может быть представлена на обоих рынках в одно и то же время.

При решении этой проблемы менеджеру придется рассмотреть следующие факторы (изображенные в таблице 10.2),

1. Менеджер думает о **возможных действиях**, которые будут следовать за принятием любого варианта решения.

2. В результате этих действий могут наступить или не наступить те или иные события. Менеджер для себя задает **вероятность наступления**, каждого из этих событий. Сумма этих вероятностей должна быть равна 1 или 100%.

3. Менеджер оценивает **ожидаемый эффект** каждого возможного действия, предполагая, что каждое событие наступило.

4. Подсчитав ожидаемый доход, менеджер оценивает месячную прибыль, полученную от поставки продукта на каждый из рынков в отдельности. Расчет включает ожидаемый эффект, умноженный на соответствующую вероятность наступления. В конце концов, доход от всех возможных действий суммируется и на базе этого принимается решение.

1-й пункт решения	Возможные действия	События (и вероятность его наступления)	Ожидаемый эффект	2-й пункт решения	Возможные действия	События (и вероятность его наступления)	Ожидаемый эффект	Ожидаемый ежемесячный доход в течение 1 года	
1	На европейский рынок	Высокий спрос (0.8)	60 000	2	Отправить для продажи в США	Излишек товара может быть продан (0.6)	20 000	(1A) $0.8 \cdot 80000 = 64000$	
		Низкий спрос (0.2)				Излишек товара не может быть продан (0.4)	-70 000	$0.2 \cdot (-60000) = -12000$	
	На азиатский рынок	Высокий спрос (0.4)	40 000		Продать по цене лома	D	можно продать (1)	3 000	(1B) $0.4 \cdot 40000 = 16000$
		Низкий спрос (0.6)							10 000
								$0.4 \cdot (-9000) = -3600$	
								27 000	

Схема 10.2. Дерево решений

Менеджеры, стоящие перед такой проблемой, должны не только решить, на какой рынок представить свой товар в первую очередь, они должны также решить, стоит ли вообще выходить на второй рынок. Каждая «ветвь» дерева показывает возможную последовательность решений и соответствующих им действий. Дерево решений на рисунке 3-4 простое, оно показывает, что лучший вариант — это верхняя «ветвь» дерева решений, т. е. выход на европейский рынок. В этом случае ожидаемый доход равен 27 000 долл. Но и азиатский рынок также предлагает значительную потенциальную прибыль.

Реальные же ситуации, требующие решения, обычно более субъективны. Возможно, но одна из представленных альтернатив не достигнет цели. Возможно, мы будем иметь две альтернативы, дающие одинаковый эффект. Кроме того, менеджеры должны сознавать, что могут возникнуть негативные последствия того или иного решения, которое тем не менее выглядит отлично на бумаге. Например, исследование нового рынка может показать, что европейский рынок, который сегодня находится на высоте, скорее всего придет в упадок в середине 90-х годов. В конце концов человеку, принимающему решения, необходимо помнить, что «ожидаемый доход» — это математический компромисс, он редко соответствует тому результату, который получается на самом деле.

### 4.3. Принцип безубыточности

Этот метод является другим примером модели, помогающей менеджерам определить, какой объем выпуска продукции принесет прибыль, а какой — убытки. Принцип безубыточности (проще говоря — «остаться при своих») заключается в определении такого объема выпуска, при котором общие издержки равны общим доходам.

Чтобы использовать этот метод, нужны данные трех типов, постоянные издержки операций, переменные издержки производства и цена единицы продукции.

Постоянные издержки — это такие издержки, которые не меняются в коротком периоде, не зависят от уровня производства и продаж. Например, машина, которая протрачивает ботинки, стоит одинаково, независимо от того, 2000 или 3000 или 4000 пар ботинок она обработала.

Переменные издержки — такие издержки, которые изменяются с увеличением или уменьшением объема производимой продукции. Например, если мы увеличиваем объем производства ботинок, то нам потребуется больше кожи, и наши затраты на кожу увеличатся.

Общие издержки — это сумма постоянных и переменных издержек. Цена — это сумма, полученная от продажи одной единицы продукции. Умножая цену на количество проданных единиц продукции, получаем сумму, полученную компанией, которая известна как доход компании.

Прибыль — это то, что остается после вычитания общих издержек из общего дохода. Точка безубыточности — это тот уровень выпуска и продаж, при котором прибыль равна нулю, — другими словами, когда общий доход равен общим издержкам.

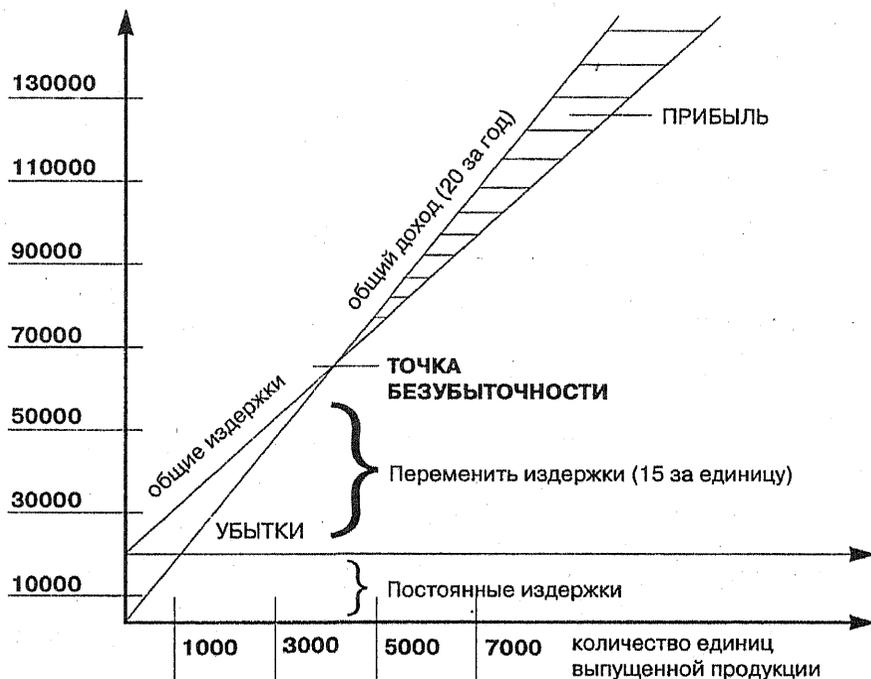


Рис. 10.3. Точка безубыточности

Чтобы определить, принесет ли конкретный объем производства прибыль или убытки, менеджеру необходимо применить данный метод, воспользовавшись схемой 10.3.

Постоянные издержки остаются теми же независимо от объема производства, потому они представлены на схеме горизонтальной линией. На нашей схеме постоянные издержки приняты за 20 000 долл. Вертикальная линия слева представляет различные суммы доходов и издержек, от 0 до 130 000 долл. Горизонтальная линия внизу представляет число единиц выпущенной или проданной продукции.

Так как переменные издержки возрастают пропорционально объему производства, они представлены наклонной линией. Линия, представляющая общие издержки равна переменным издержкам плюс постоянным на каждом уровне производства, таким образом, она поднимается вверх от уровня 20 000 соответственно увеличению объема производства. Точка безубыточности получается, когда линия общего дохода пересекается с линией общих издержек (заштрихованная область на схеме), общий доход превышает общие издержки. В любой точке, находящейся над этим уровнем производства, менеджеры могут ожидать получение прибыли.

Теперь видно, что точка безубыточности в нашем примере — это 4000 единиц продукции. Если же будет продаваться менее 4000 единиц продукции, менеджеров будут ждать убытки, а от производства и продажи каждой новой единицы продукции сверх 4000 штук можно ожидать прибыль.

#### **Формула безубыточности**

Для того, чтобы более быстро подсчитать точку безубыточности, существует формула. По этой формуле цена единицы ( $P$ ), умноженная на количество проданных единиц ( $X$ ), равна постоянным издержкам плюс переменные издержки, умноженные на количество произведенной продукции.

$$P(X) = F + V(X)$$

В нашем примере, постоянные издержки ( $F$ ) равны 20 000 долл. Переменные издержки ( $V$ ) на единицу продукции равны 15 долл., а цена за единицу ( $P$ ) = 20 долл. Мы находим нужный нам объем производства ( $X$ ), подставляя эти переменные в уравнение.

$$20(X) = 20\,000 + 15(X) \quad 20X - 15X = 20\,000 \quad 5X = 20\,000 \quad X = 4000 \text{ единиц}$$

Основной недостаток такого метода заключается в том, что его использование зависит от ограниченной возможности менеджера дать количественную оценку переменным в модели.

Так как возможность оперировать точными цифрами часто ограничена, менеджерам необходимо иметь метод, который позволял бы использовать имеющуюся в наличии, пусть и не полную, информацию. Существует множество проблем, в которых мы не можем точно определить количественное значение переменных. Примерами таких решений являются перспективное прогнозирование и тенденции потребительского спроса. Каким образом менеджеры могут решить эту проблему аналитически — тема следующего раздела.

#### **Типы условий при принятии решений**

Принятие решений не происходит в вакууме. Вернее, решения принимаются под влиянием различного рода стеснений и ограничений.

Мы уже обсуждали концепцию предельной рациональности, которая напоминает менеджерам, что они должны работать внутри определенных границ. Теперь мы рассмотрим общий набор условий, под влиянием которых принимаются решения. Существует три основных условия, в которых принимаются решения, состояние уверенности является одной крайностью, состояние полной неуверенности — это другая крайность, и условие риска, которое занимает положение между ними.

**Состояние уверенности** существует, когда менеджер знает точно, каков будет результат, если будет принято и осуществлено то или иное решение. Уверенность оказывает значительное влияние на процесс оценки альтернатив. Когда результат каждой альтернативы может быть достоверно и надежно предсказан, менеджер, как правило, выберет альтернативу с более приемлемым предсказанным результатом. Однако, большинство организационных решений не принимается в состоянии уверенности.

**Состояние неуверенности** превалирует, когда менеджеры не имеют информации, которая могла бы помочь им предсказать исход осуществления решения. В подобных условиях решение может с таким же успехом приниматься с помощью подбрасывания монетки! Иногда некоторые организационные решения принимаются именно таким образом.

**Состояние риска** существует, когда менеджеры имеют достаточно информации для оценки возможных исходов осуществления решений. Элемент же риска существует в любой ситуации. Менеджер, который нанимает дополнительно трех контролеров, пытаясь обнаружить как можно раньше незамеченные дефекты в товарах, сходящих со сборочного конвейера, не может быть уверен, что новые контролеры смогут устранить все бракованные товары. И существует определенный риск, что расходы на содержание контролеров не будут компенсированы экономией, которую создает их работа.

Однако прошлый опыт компаний по использованию специальных контролеров может тем не менее свидетельствовать о том, что существует разумная вероятность, что использование их в этой ситуации будет эффективным для фирмы. Подобные ситуации характеризуются условием риска. Очень трудно определить точно, насколько велик риск, связанный с тем или другим решением. Менеджеры довольно редко могут определить, что какое-либо конкретное решение имеет, скажем, один шанс из четырех быть действительно эффективным; шансы здесь не могут быть подсчитаны, как в азартных играх. Однако риск, присущий любому из альтернативных решений проблемы, может быть обычно сравнен в относительном смысле, даже сс-

ли его нельзя охарактеризовать абсолютными цифрами. Вариант А, например, ясно имеет меньший фактор риска, чем вариант В. Таким образом, в самых крупных деловых решениях, процесс выбора вариантов включает рассмотрение того, как много шансов имеет каждый вариант, сравнительно с другими, добиться успеха.

#### 4.4. Принятие решений в условиях риска

Если бы менеджер мог определить, какую стратегию примут его конкуренты, и знать, как будущие условия повлияют на его решения, процесс принятия решения был бы прост. Менеджеры подсчитали бы эффект, который каждый вариант приносит, и затем выбрать ту стратегию, которая предлагает самую высокую отдачу.

К сожалению, управленческие решения редко принимаются в состоянии подобной уверенности. Компания обычно не может быть уверена, что предпримут ее конкуренты или какие экономические условия будут существовать в будущем. Вместо этого она руководствуется предположениями о том, какие условия, известные как «состояние экономики», будут иметь место. Состояние экономики — это условия, в которых принимаются решения, в подобных случаях менеджер принимает решение в условиях риска.

Различные уровни роста ВВП зависят от различных состояний экономики, таких как рост или падение производственной конкуренции или недружелюбная политика государственных учреждений в осуществлении законодательства, затрагивающего деловые операции. Чтобы помочь менеджеру принять решение при условии риска существуют различные концептуальные инструменты. Здесь мы рассмотрим два из них.

##### А. Ожидаемая стоимость

В спокойной, исключаяющей риск окружающей среде менеджеры могли бы базировать свои решения на стоимости, которую они назначали бы предсказываемому наступлению события. Эта стоимость известна как условная стоимость. Однако, так как внешние условия и действия конкурентов почти всегда влияют на исход того или иного выбора, менеджеру необходимо использовать концепцию ожидаемой стоимости в своих решениях.

Ожидаемая стоимость — это условная стоимость события, умноженная на вероятность того, что оно произойдет. Выраженная в форме уравнения ожидаемой стоимости ( $EV$ ) равна условной стоимости ( $CV$ ), умноженной на вероятность наступления этого события ( $P$ )

$$EV = CV \times P$$

Представьте себе компанию, чья прибыль зависит от стоимости конкурирующих между собой строительных контрактов. Эта компания сталкивается с необходимостью выбрать контракт А или контракт В. Она может выбрать только один из двух контрактов. Контракт А оценен в 250 000 долл. и вероятность его получения оценивается в 25% (или 1 шанс из 4). Контракт В стоит 175 000 и вероятность оценивается в 30% (или 3 из 10). Ожидаемая стоимость каждого варианта вычисляется следующим образом.

**Контракт А:**  $EV = 250\ 000 \times 0,25 = 62\ 000$

**Контракт В:**  $EV = 175\ 000 \times 0,3 = 52\ 000$

Ожидаемая стоимость контракта А превышает ожидаемую стоимость контракта В на 10 000 долл., т. е. компания должна заключить контракт А, если ее цель — получить максимальное количество прибыли. Однако менеджер должен помнить, что не существует гарантии, что компания получит доход в 250 000 долл., она выберет контракт А. Они могут получить 250 000 долл., а могут ничего не получить, в зависимости от того, сможет ли она получить этот контракт. Поэтому, если целью компании является получение любой работы, независимо от ее ценности, администрация должна выбрать вариант В из-за большей вероятности, что это событие произойдет ( $30 > 25$ ).

### **Б. Подход к эффекту**

Подход к эффекту — это метод оценки возврата инвестиций с различными степенями риска. Этот подход может быть использован для оценки возврата различных инвестиций в различных условиях. Это расширение подхода ожидаемой стоимости, так как он полагается на вероятность, связанную с возможным поступлением события. Например, организация, владеющая сетью мелких ресторанов, рассматривает три варианта роста:

1. Строительство новой точки.
2. Аренда дополнительной площади.
3. Расширение существующих точек.

При подсчете возврата инвестиций, менеджеры, которые используют этот метод, рассматривают различные, в большинстве своем подвластные контролю, внешние факторы, относящиеся к состоянию экономики. Например, выручка ресторана по нашим ожиданиям может изменяться, как показано в таблице 10. 6, в зависимости от таких состояний экономики, как спад, стабилизация и подъем.

Важно отметить две особенности в таблице 10. 4. Во-первых, человек, принимающий решения, должен оценить эффект, который вероятен для каждого варианта при каждом состоянии экономики. Во-вторых, менеджер должен оценить вероятность того, что каждое состояние экономики наступит. В данном примере, эти вероятности

показаны как  $N-1 = 0,3$ ,  $N-2 = 0,4$  и  $N-3 = 0,3$ . Хотя возможно больше состояний экономики, вышеперечисленные обычно принимаются как единственные. Таким образом, сумма их вероятностей равна единице.

Чтобы подсчитать выгоду, которая может быть получена при выборе каждого варианта, человек, принимающий решения, просто умножает эффект каждого варианта на вероятность его наступления. Затем результаты складываются и мы получаем ожидаемый эффект от каждого варианта. Эти общие ожидаемые эффекты затем сравниваются и определяется наиболее благоприятный вариант.

В табл. 10. 4 вариант 0-2 — наиболее предпочтителен, его эффект 45000 долл. намного выше, чем в вариантах 1 (-10000) и 3 (20000).

Варианты	Состояние экономики			Ожидаемый Выбор эффект
	N-1 спад	N-2 стабилизация	N-3 подъем	
0-1: строительство новой точки	-1000*	200	700	10**
0-2: аренда дополн. помещения	-500	300	250	45
0-3: расширение существующих	-400	200	200	20
Вероятность наступления каждого состояния	0.3	0.4	0.3	

\* Ожидаемый эффект месячный чистой прибыли; \*\*EP=-1000x(0.3)+200x(0.4)+700x(0.3)  
EP=-300+80+210  
EP=-10

Таблица 10.4. Подход по эффекту (в тыс. долл.)

Варианты	Состояние экономики		
	N-1	N-2	N-3
0-1	-1000	200	700
0-2	-500	300	250
0-3	-400	200	200

Таблица 10.5. Условная стоимость вариантов роста (тыс. долл.)

#### 4.5. Принятие решений в состоянии неуверенности

Методы, как, например, только что рассмотренный, — это ценные инструменты принятия решений. Однако после расчета различных условных стоимостей менеджер может обнаружить, что он не имеет объективной и солидной рациональной основы, на которой задается веро-

ятность наступления того или иного состояния экономики. В таком случае, менеджеры могут использовать один из четырех отборочных критериев, при комбинации которых с таблицей условных стоимостей 10.5, можно подсчитать наиболее подходящий вариант. (Заметьте, что таблица условных стоимостей, показанная на рисунке 10.5, идентична таблице ожидаемых стоимостей 10.4, за исключением вероятностей наступления событий и соответствующих расчетов).

Теперь мы рассмотрим метод оценки вариантов каждым из четырех отборочных критериев.

#### **А. Критерий Лапласа**

Критерий Лапласа предполагает, что не существует оправданных причин полагать, что одно событие имеет большую вероятность наступить, чем другое. Это ведет к предположению о равной вероятности наступления каждого состояния экономики. В нашей задаче предполагалось, что вероятность была переменная для трех различных состояний экономики: спада, стабилизации и подъема. Используя же критерий Лапласа, менеджеры принимают одинаковую вероятность наступления каждого состояния экономики и затем выбирают вариант, который имеет самую высокую ожидаемую стоимость. При вероятности каждого состояния экономики, принятой за (0,33), менеджер должен выбрать вариант 0-2, то есть арендовать дополнительную площадь. В формуле подхода по эффекту, используемой в таблице 10.4, этот вариант имеет самую высокую ожидаемую стоимость (16667 долл.), как показано в таблице 10.6.

#### **Б. Критерий пессимизма**

Критерий пессимизма используется, когда менеджеры хотят обосновать решение на предположении, что случится самое худшее. По этому критерию (таблица 10.7) менеджер, которому поручено решить судьбу организации, имеющей сеть мелких ресторанов, предполагает, что его выбор между тремя вариантами происходит в условиях N-1, то есть спада экономики. Согласно этому критерию (см. таблицу 10.7), менеджер выбирает вариант, который предположительно, будет наиболее прибыльным (или наименее убыточным).

<b>Вариант</b>	<b>Общий эффект на равную вероятность</b>	<b>Выбор</b>
0-1	$-100 \times 0.33 = -33.33^{**}$	
0-2	$50 \times 0.33 = 16.67$	
0-3	$0 \times 0.33 = 0$	

\*) принцип — каждое состояние экономики берется с равной вероятностью наступления.

\*\*) формула для подсчета была следующая:  $(-1000 + 200 + 700) \times 0.33 = -33.33$

**Таблица 10.6. Принятие решения, используя критерий Лапласа\***  
(в тыс. долл.)

Вариант	Худшее условие	Эффект	Выбор
0-1	N-1	-1000	
0-2	N-1	-500	
0-3	N-1	-400	

\*) принцип — выбрать вариант, который окажется лучшим, если наступит наименее благоприятное состояние экономики.

**Таблица 10.7. Принятие решения, используя критерий пессимизма\***  
(в тыс. долл.)

В нашем случае, это вариант 3, расширение, который имеет наименьшие ожидаемые потери (400 тыс. долл.).

#### **В. Критерий оптимизма**

Критерий оптимизма выбирается, когда менеджер желает действовать, основываясь на предположении, что произойдет самое лучшее. В нашем примере это означало бы предположить, что если мы выберем вариант 0-1 — произойдет событие N-3, если выберем 0-2 — произойдет N-2, если выберем 0-3, то наступит или N-2 или N-3 (см. таблицу 10.8). В данном случае менеджер выбрал бы вариант 1, строительство нового ресторана, который имеет самый большой эффект.

Вариант	Лучшее состояние	Эффект	Выбор
0-1	N-3	700**	
0-2	N-2	300	
0-3	N-2, N-3	200	

\*) принцип — максимизировать выручку

\*\*) 700 —, более прибыльна, чем 200 или -1000

**Таблица 10.8. Принятие решения, используя критерий оптимизма\***  
(в тыс. долл.)

#### **Г. Критерий сожаления**

Критерий сожаления предлагает способ выбора варианта, который минимизирует максимум возможного сожаления. Сожаление из-за выбранного варианта — это эффект, полученный при любом состоянии экономики, вычтенный из максимально возможного эффекта, который мог бы быть получен в этих условиях. Например, если в примере, показанном в таблице 10.5, имеет место состояние N-2 (стабилизация), фактор сожаления в варианте 1 = 100 тыс. долл. Эта цифра получена путем вычитания 200 тыс. долл. эффекта, ожидаемого от варианта 1 в условиях стабилизации, из максимально возможного в этих условиях эффекта (300 тыс.), ожидаемого от варианта 2. Макси-

мальное сожаление каждого варианта определяется простым выбором самого высокого фактора сожаления каждого варианта и сравнением их. В нашем примере (см. таблицу 10.9), максимальное сожаление равно 800 тыс. долл. варианта 1, 450 тыс. для варианта 2 и 500 тыс. для варианта 3. Находя минимум максимального сожаления, менеджеры выбрали бы вариант с наименьшим сожалением, то есть вариант 2 (аренда).

Вариант	Высокая минус низкая условная стоимость			Максимум сожаления	Выбор
	N-1	N-2	N-3		
0-1	600**	100	0	600	
0-2	100	0	450	450	
0-3	0	100	500	500	

\*) принцип — выбрать вариант так, чтобы независимо от того, какое состояние экономики наступит, сожаления человека, принимающего решения, если он даже не был настолько предусмотрительным, чтобы выбрать лучший вариант, были бы минимальны.

\*\*) Лучший исход для данного состояния экономики минус исход, который оцениваем, т. е.  $(-400) - (-100) = 600$ .

**Таблица 10.9. Принятие решения, используя критерий сожаления\***  
(в тыс. долл.)

#### Д. Объективная и субъективная вероятности

Так как вероятность является очень важным элементом в вышеуказанном методе, необходимо охарактеризовать ее более четко. Существует два вида вероятностей — объективная и субъективная.

**Объективная вероятность** — это та вероятность, которая базируется на прошлом опыте. Например, менеджеры могут оценить из прошлого опыта, как будут работать служащие на той или иной работе, используя результаты отборочного теста. Однако в некоторых случаях менеджеры не в состоянии оценить вероятность наступления события на базе прошлого опыта. Их оценки вероятностей в подобной ситуации являются субъективными. **Субъективная вероятность** — это та вероятность, которая базируется на общей оценке конкретной ситуации. Хотя она менее точна, чем объективная вероятность, ее нельзя игнорировать.

Менеджеры используют математические уравнения как инструменты, помогающие при принятии решений. Однако решения не принимаются автоматически, когда решено уравнение. Менеджеры должны осознавать контекст, в котором принимается решение. В нашем примере заключения контракта компания может предпочесть кон-

тракт В контракту А по ряду различных причин. Возможно, существует больше шансов добиться успеха в будущем с компанией, предлагающей контракт В, если даже первый проект окажется полностью неудачен. Возможно, выбор контракта В, пусть и менее прибыльного в коротком периоде, принесет компании престижный строительный проект, предлагающий ценную рекламу. Таким образом, математические инструменты не диктуют решения. Они просто составляют важную часть данных, используемых в принятии решения.

# ЛИДЕРСТВО (РУКОВОДСТВО) В МЕНЕДЖМЕНТЕ

---

## 1. Понятие руководства. Концепция типов руководства МакГрегора

### 2. Основные теории руководства

- 2.1. Теория черт характера индивидуума
- 2.2. Теория поведения
- 2.3. Теория случайностей
- 2.4. Теория эффективности руководства Ф. Филдера
- 2.5. Теория движения к цели Р. Хауса

### 3. Источники руководящей силы

---

## 1. Понятие руководства. Концепция типов руководства МакГрегора

Что такое руководство?

**Руководство** — процесс влияния на подчиненных, являющийся способом заставить их работать на достижение единой цели.

Руководить (в бизнесе) — означает быть способным заставить весь коллектив стремиться к выполнению задач, стоящих перед организацией.

Прежде всего руководство стоит рассматривать как процесс, который, в свою очередь, может быть разбит на отдельные действия и шаги руководителя, направленные на достижение промежуточных, оперативных целей. Руководить можно научиться, в потенциале это дано каждому из нас. Другим элементом руководства является непосредственно влияние на учеников, подчиненных, друзей и т. п. Наличие такового со стороны одного человека позволяет выделить лидера, способного подчинить себе остальных с их добровольного согласия. Такая готовность быть ведомым может быть как осознанной, так и подсознательной. Обычно человек согласен идти за кем-то, подчиняться лишь в случае, если видит в этом те или иные выгоды для себя. Это может быть награда, поощрение, личная выгода и т. д.

Уровень подчинения зависит от мотивации, личных взаимоотношений, организаторских талантов руководителя, качества руководства.

Третий элемент руководства — обязательное наличие последователей и общей цели, на достижение которой будут направлены совместные усилия. Как упоминалось в теме о мотивации, личные цели отдельных индивидов заставляют менеджера либо выполнить их во имя решения общей задачи, либо подчинить их достижению общей цели, то есть цели индивида в группе должны быть либо подчинены целям всей группы, либо не должны мешать их достижению. Чтобы ситуация складывалась именно так, а никак иначе, руководитель должен применить всю свою энергию, а иногда и власть.

В данной теме будут рассмотрены несколько подходов к практической стороне процесса руководства. Мы будем исходить из предположения, что лидер определяется исходя из его персональных качеств, особенностей поведения, энергии, а также и обстоятельств, в которых складывается коллектив, ситуации, способствующей его развитию. Цель изучения данной темы — помочь начинающим руководителям найти себя, оценить свои силы, выбрать наилучший стиль руководства, который позволил бы достичь максимального успеха в бизнесе, создать доверительные отношения в коллективе, а следовательно, выполнить любые цели, которые стоят перед организацией.

Начать следует с рассмотрения идеи о том, что результаты руководства изначально заложены в системе его осуществления. Результат руководства — производная от качества его исполнения.

Наиболее существенный вклад в понимание руководства как системы внес Дуглас МакГрегор. Его труды по практическому управлению содержат первые утверждения о том, что подчиненные ведут себя таким образом, как вынуждают их вести себя их руководители. К сожалению, это далеко не означает, что все руководители являются волшебниками — предсказателями будущего. Это лишь означает, что подчиненный любого ранга может стараться отвечать требованиям своего руководства и по возможности выполнять возложенные на него задачи. Что же первично, поведение подчиненного или возлагаемые на него надежды руководителя? Исследования МакГрегора показывают, что изначально двигателем являются желания руководителя. В конечном итоге всегда оказывается, что если управляющий с самого начала верил в то, что его работники справятся с поставленной задачей, все так и происходит. Если же в действия руководства закралась неуверенность, сомнение, это почти сразу влечет за собой снижение общей слаженности коллектива, производительности ра-

боты в целом. Ключ к пониманию такой зависимости лежит в осознании того, что любой руководитель ведет дело в соответствии со своими личными представлениями о своих подчиненных и их способностях. Если лидер абсолютно уверен в тех, кто идет за ним, он подсознательно управляет ими так, чтобы улучшить их деятельность еще хоть на йоту. С другой стороны, даже малая доля неуверенности ведет, как правило, к перестраховке, а следовательно, тормозит развитие, не позволяет подниматься вверх по лестнице успеха.

Работы МакГрегора помогают менеджерам избегать этого второго варианта развития событий и стремиться к достижению максимального успеха в управлении коллективом. Он описывает систему руководства с двух противоположных позиций, каждую из которых может занять руководитель по отношению к своим подчиненным. Упрощенный вариант этой теории расставляет две эти позиции по разные стороны континуума. Одна из крайних позиций названа теорией X, а другая теорией Y.

#### **Теория X.**

Теория X описывает такой тип руководителя, который стоит на позиции директивных, авторитарных методов управления, поскольку относится к своим подчиненным исключительно недоверчиво. Наиболее часто они выражают свое отношение к подчиненным следующим образом.

1. Каждому человеку от природы присуще нежелание работать, а поэтому он старается избегать затрат труда, где это только возможно.

2. Честолюбие присуще очень немногим, люди стараются избежать прямой ответственности, предпочитают быть ведомыми.

3. Помимо всего вышесказанного каждый человек стремится обеспечить себе полную безопасность.

4. Чтобы заставить каждого из членов коллектива работать на достижение единой цели, абсолютно необходимо применять различные методы принуждения, контроля, а также напоминать о возможности наказания.

Руководители, придерживающиеся подобной позиции в целом, и в частности, по отношению к своим непосредственным подчиненным, как правило, ограничивают степень их свободы, автономии в организации, стараются избегать участия служащих в управлении компанией. Они стремятся упростить цели, разбить их на более мелкие, каждому подчиненному поставить свою специфическую задачу, что позволяет легко контролировать ее исполнение. Иерархическое деление в таких организациях, как правило, очень строгое, каналы сбора информации работают четко и оперативно. Руководитель такого

типа концентрируется на удовлетворении элементарных потребностей своих подчиненных и использует наиболее автократичный стиль управления.

### **Теория Y.**

Противоположный конец континуума у МакГрегора занимает теория Y. Она описывает идеализированную ситуацию, при которой субординация выглядит как партнерство и становление коллектива проходит в идеальной среде.

Эта теория представляет собой оптимистичный взгляд на положение вещей и включает в себя следующие положения.

1. Работа не является для любого из нас чем-то особенным. В нормальных условиях человек не только не отказывается от выполнения тех или иных обязанностей, но стремится взять на себя определенную ответственность. Иными словами, работать для человека так же естественно, как и играть.

2. Если члены организации подчинены стоящим перед ней целям, они стремятся развить в себе самоуправление, самоконтроль, делают все для достижения этих целей.

3. Вовлечение в деятельность организации подразумевает, что награда за деятельность будет строго соответствовать тому, как выполнены стоявшие перед коллективом задачи. Чем большее вознаграждение за работу предлагает руководство компании, тем качественнее и производительнее должны выполнять свои функции подчиненные.

4. Изобретательность и творческое начало весьма распространены среди населения, но в условиях современной жизни, когда технологии столь высоко развиты, они зачастую остаются скрытыми.

Различного рода исследования позволяют утверждать, что руководители — приверженцы как теории X, так и теории Y достигают значительных успехов в бизнесе. Однако если вы стоите перед выбором, но чувствуете в себе силы создать систему управления по типу теории Y, стоит остановиться именно на ней, поскольку это будет лучше как для вас, так и для ваших подчиненных. Но каждый руководитель должен оценить, возможно ли в тех условиях, которые свойственны развитию его бизнеса, применение теории Y, а также какие последствия может вызвать применение теории X.

1. Существуют такие условия, при которых развитие фирмы изначально идет по принципам теории Y. Поскольку основными инициаторами в создании и развитии любой идеи, главным образом, являются руководители организации, в условиях равноправия они должны заручиться полной поддержкой со стороны подчиненных и руководителей среднего звена. При этом руководитель для под-

чиненного является наставником. Они могут иметь различные позиции по тем или иным вопросам, но мнение друг друга обязаны уважать. Менеджер среднего звена не в праве ущемлять права подчиненного, если не согласен с его действиями. Он может даже иметь определенные неприятности, если его мнение не совпадает и с позицией вышестоящего руководства. Сходные ситуации выглядят абсолютно различными, если рассматривать их с противоположных позиций. Менеджер, придерживающийся теории Y, может позволить подчиненному самому устанавливать сроки выполнения заданий, если он хочет совмещать два различных вида деятельности. Эта ситуация может рассматриваться как обоюдный шаг навстречу. Представьте, однако, как сложно будет выполнить приказ менеджера по теории X о сокращении срока поставки хотя бы на один день, если все условия по сделке уже согласованы с конкретным покупателем.

2. Концепции, соответствующие теории Y, работают наиболее эффективно в ситуации, когда все члены коллектива адаптированы к подобному стилю управления. Такие профессии, как научный работник, учитель, медик, наиболее приспособлены к руководству по теории Y.

Низкоквалифицированные работники, требующие постоянного надзора и контроля, как правило, лучше адаптируются к управлению по теории X.

3. Широкое применение теории Y в работе управления позволяет достичь высокого уровня производительности, развить творческий потенциал у работников, создавать гибкие рабочие места, поощрять коллективный труд, а также достичь высокого уровня квалификации всего персонала.

## **2. Основные теории руководства**

Существует три основных подхода к пониманию руководства. Первый подход основан на том, что все внимание уделяется чертам характера руководителя, а главное — подчиненных. При выборе управляющего в этом случае главный упор делается на природные черты его характера.

Следующий подход получил название поведенческого. Он основан на том, что все внимание уделяется типу поведения будущего лидера. Наконец третий подход назван теорией случайностей. Он ос-

нован на убеждении в том, что успех любого руководства зависит от массы внешних факторов, к которым стоит приспосабливать любой тип характера и поведения.

Далее в данной лекции мы подробно рассмотрим каждый из перечисленных подходов и постараемся выделить рациональные моменты в каждом из них.

## 2.1. Теория черт характера индивидуума

Попытки определить, какими чертами характера должен обладать идеальный руководитель, составляют основу данной теории. Исследователи останавливаются на персональных качествах, физических характеристиках и умственных способностях потенциального руководителя.

Все исследования, проводимые с целью определить, какими физическими качествами должен обладать лидер, показали, что нет четких физических различий между лидером и нелидером. Ни вес, ни рост, ни пол, ни возраст, ни внешние данные не влияют на возможный успех или провал любого предприятия. Несмотря на то, что для нас очень важное значение имеет внешний вид собеседника, мы, как правило, проникаемся уважением к человеку, который выглядит как лидер, но успех дела, которым он руководит, к сожалению, от этого практически не зависит.

Исследователи утверждают, что выражение «нет прирожденных лидеров» имеет право на существование и полностью отражает ситуацию с зависимостью предпринимательского успеха от физических характеристик руководителя.

Попытки определить особый набор черт характера и умственных способностей идеального руководителя имели ограниченный успех. Особое внимание этой сфере исследований уделил Эдвин Гизелли. Более двадцати лет научной деятельности он посвятил изучению данного вопроса. Табл. 11.1. дает краткую картину выводов по его исследованиям. В ней содержатся сведения о сравнительной важности тринадцати различных черт характера и умственных способностей для создания образа идеального руководителя. Неудивительно, что Гизелли сделал следующий вывод, Лидер с ярко выраженными авторитарными наклонностями имеет меньше шансов на успех, чем человек более спокойный в этом отношении. Чуть менее важными чертами, характеризующими руководителя, являются профессиональные достижения (высота ступени на служебной лестнице), умственные способности (уровень образования), самоуверенность, самореализация, решительность.

Другое исследование на ту же тему было проведено Фредом Филдером. Он сделал заключение, что проницательный и психологически отдаленный от подчиненных руководитель имеет больше шансов на успех, чем его противоположность. Такому управляющему легче объективно оценить работу каждого из служащих.

Но, наверное, самый важный вывод из всех подобных исследований сводится к следующему утверждению, индивидуальные черты личности руководителя почти не влияют на успех общего дела, а следовательно, они не должны становиться критериями при отборе руководителей.

Однако очень важно найти оптимальное сочетание между личными характеристиками руководителя и особенностями управляемой им группы. Если такое сочетание найдено успешно, то производительность работы такой группы резко возрастет. В дополнение к вышесказанному стоит заметить, что мужчины и женщины имеют абсолютно равные шансы на успех. Это утверждение позволяет разрушить многие устоявшиеся стереотипы во взглядах на женщину-управляющего.

	<b>Характеристики</b>	<b>Степень важности</b>
A	Авторитарные наклонности	100
M	Профессиональные достижения	76
A	Уровень образования	64
M	Самореализация	63
P	Самоуверенность	62
P	Решительность	61
M	Отсутствие потребностей в защите	54
P	Происхождение из рабочей среды (знание всех ее особенностей)	47
A	Инициативность	34
M	Отсутствие финансовой зависимости	20
M	Желание обладать властью	12
P	Зрелость	5
P	Физические навыки	0

**Буквами обозначено следующее:**

- A — профессиональные навыки;
- P — персональные характеристики;
- M — мотивирующие факторы;
- 100 — очень важная характеристика;
- 0 — не играет никакой роли в создании образа

**Таблица 11.1. Шкала наиболее важных характеристик руководителя по Гизелли**

## 2.2. Теория поведения

Недостатки исследований в рамках теории черт характера явились причиной расширения сферы поисков, поскольку многие экономисты стремились все же создать универсальный метод отбора руководителей до того, как они включаются непосредственно в работу. Так зародилась основа теории поведения. Этот подход базируется на изучении жизненного опыта будущего руководителя, на том, насколько успешны или безуспешны его действия в различных сферах. В случае, если стиль поведения претендента отвечает определенным требованиям, он, безусловно, имеет шансы быть принятым на работу. Если же человек уже занимает руководящую должность, то на этот случай существуют определенные методики, помогающие ему выбрать наиболее верный стиль поведения, с целью увеличить эффективность работы управляющих структур.

Два наиболее сильных течения в изучении процесса руководства получили начало в середине 40-х годов в государственном университете Огайо и университете Мичигана. Именно там были заложены основы теории поведения. Инициативное руководство проводимыми исследованиями осуществляли Ральф Стогдилл в Огайо и Ренсис Ликерт в Мичигане. Оба они пришли к заключению, что существует два принципиальных измерения поведения лидера.

### 1. Забота о людях.

При таком подходе руководитель уделяет особое внимание своим взаимоотношениям с подчиненными, поддерживает атмосферу доверия, взаимопомощи, старается быть чувствительным к нуждам и потребностям своих подчиненных. Как правило, руководители такого типа отличаются мягким, открытым, дружелюбным характером. Коллективы, возглавляемые таким менеджером, отличаются сплоченностью и гармоничностью.

### 2. Упор на процесс производства.

Этот подход основан на стремлении руководителя заставить подчиненных работать так, чтобы достичь максимальной производительности. Менеджеры, которые поддерживают подобный стиль поведения, требуют строгого подчинения рабочим распорядкам, четкого выполнения задач, стоящих перед всем коллективом. Они зачастую автократичны в своих решениях, превыше всего ставят правила, инструкции, процедуры.

Исследования, проведенные в двух названных направлениях, позволили получить достаточно интересную информацию. К примеру, менеджеры, работающие на основе второго подхода, были оценены как менее профессиональные в сравнении с их коллегами, придерживаю-

щимися первого подхода. Это утверждение стало верным для таких отраслей, как обслуживание, образование, бухгалтерские и подобные им фирмы, медицина, торговля. Что же касается промышленного производства, то здесь верно как раз обратное. Упор на процесс производства оценивается в этой сфере как более правильный и эффективный. Кроме того, выяснилось, что при управлении по второму принципу (внимание на производство) уровень травматизма, заболеваний, прогулов значительно выше, чем при ином подходе к управлению. Однако в коллективах, где отсутствует четкая структура и сплоченность, применение жесткого стиля управления является только положительным фактором, повышает уровень удовлетворения трудом.

высокая степень         ЗАБОТА О ЛЮДЯХ         низкая степень	9	1.9					9.9						
	8	<b>СОЦИАЛЬНОЕ РУКОВОДСТВО</b> Особое внимание к нуждам людей, дружная атмосфера в коллективе, умеренный темп работы				<b>КОМАНДНОЕ РУКОВОДСТВО</b> Выполнение работы обеспечивается совместными усилиями всего коллектива, развита система поощрения, высока производительность труда.							
	7												
	6					5.5							
	5					<b>ПРОИЗВОДСТВЕННО-КОМАНДНОЕ УПРАВЛЕНИЕ</b> Успех производства обеспечивается эффективным сочетанием заботы о людях и производстве.							
	4												
	3	<b>ПРИМИТИВНОЕ РУКОВОДСТВО</b> Минимум усилий прилагается для налаживания эффективного производства и заботы о людях				<b>АВТОРИТАРНОЕ РУКОВОДСТВО</b> Эффективность производства является результатом жесткого управления и ущемления прав рабочих							
	2												
	1	1.1					9.1						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9			
		низкая степень				ЗАБОТА О ПРОЦЕССЕ ПРОИЗВОДСТВА				высокая степень			

Таблица 11.2. Матрица стилей руководства

**Матрица стилей руководства.** Успешные исследования в университетах Огайо и Мичигана привели к созданию матричного метода определения стиля руководства. Матрица стилей руководства, созданная Робертом Блейком и Джейн Сригли Моутон представляет собой сочетание различных комбинаций двух подходов к управле-

нию, руководство с заботой о людях и упором на процесс производства. Как показано в табл. 11.2, матрица представляет собой пересечение двух шкал по девять делений на каждой и образуемую ими сетку. По вертикали ранжируется степень заботы о людях при управлении коллективом, а по горизонтали — степень заботы о производственном процессе. Всего мы получаем 81 позицию (9х9), т. е. 81 вариант стиля управления. Каждый из вариантов поведения при управлении компанией может быть сравнен с любым другим из данной матрицы. Безусловно, нельзя четко определить, к какому именно квадранту матрицы относится данный конкретный вид руководства. В действительности делать это и не обязательно, поскольку нельзя извлечь конкретный смысл из номера квадранта. Блейк и Мотон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы.

### **1. (9; 1) Авторитарное руководство**

Эта позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют никакой социальной деятельности. Они считают, что такая деятельность является проявлением мягкотелости и ведет к посредственным результатам. Кроме того, они считают, что качество управленческих решений не зависит от степени участия подчиненных в его принятии. Положительными чертами менеджеров такого типа являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект. Однако между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствует прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

### **2. (1; 9) Социальное руководство**

Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства. Менеджеры такого типа полагают, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия, взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель, как правило, любим подчиненными, они готовы в трудную минуту поддержать своего лидера. Текучка кадров на предприятиях с таким стилем управления очень низка, как, впрочем, и количество прогулов, а уровень удовлетворения трудом очень высок. К сожалению, излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых непродуманных решений, за счет этого страдает производство. Расторопные подчиненные весьма часто злоупотребляют доверием к себе либо даже стараются заменить собой мягкотелого лидера.

### **3. (5; 5) Производственно-социальное управление**

Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях — лучшее решение, он есть основа для эффективного управления. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться с подчиненными. Контроль над процессом принятия решений является как бы компенсацией для рабочих за осуществлением контроля над их деятельностью в процессе производства. Положительными чертами руководителей такого типа являются, постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Однако, к сожалению, прогрессивность взглядов мало распространяется непосредственно на сам стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства. Конкурентоспособность фирм с таким стилем управления иногда оставляет желать лучшего. Как, впрочем, и некоторые стороны внутренней жизни коллектива.

### **4. (1; 1) Примитивное руководство или «отдых на работе»**

Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Он считает, что управленец может всегда прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста. Такое ведение дел поможет избежать конфликтов, неурядиц, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя, а, кроме того, расширит диапазон новых идей, воплощаемых в производство. Как правило, такого управляющего нельзя назвать лидером, маяком. Он скорее просто «хранитель своего портфеля и кресла». Но такое положение вещей не может сохраняться долго. Рано или поздно самые серьезные трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя.

### **5. (9; 9) Командное руководство или руководство «лицом к лицу».**

Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству. В отличие от менеджера позиции (5; 5), который считает, что залог успеха в компромиссе, данный тип управленца не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий как в сфере социальной политики, так и в самом производстве. Причем наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества выпускаемой продукции и услуг они считают активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех работающих и

учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства. Недаром Блейк и Моутон сделали следующее заключение: в различных специфических условиях каждый из стилей управления может оказаться весьма эффективным, но в типичной ситуации развития бизнеса наиболее правильным, успешным будет применение командного руководства.

Матрица стилей руководства несомненно является наиболее популярным подходом к изучению стилей руководства. Он является не только удачной комбинацией других исследований на эту тему, но также дает руководителям особую возможность оценить свою позицию и попытаться начать движение в сторону усовершенствования стиля управления.

Пожалуй, наиболее существенный вклад в изучение стилей поведения руководителя в последние годы внес Гарри Юкл, который разработал девятнадцать категорий поведения лидера. Этот список является, пожалуй, наиболее полным. Он может быть использован при обучении молодых и переобучении опытных руководителей и поможет им понять, что должен включать в себя процесс управления коллективом. Работа Юкла позволяет менеджерам создать правильный образ руководителя, просчитать правильность тех или иных действий. И все это с целью вывести процесс производства на качественно новый уровень.

#### 1. Главный акцент на производство.

Данная сторона деятельности руководителя включает в себя все мероприятия, осуществляемые с целью увеличения производительности и эффективности производственного процесса, в том числе контроль. *Пример. Руководитель бригады призывает подчиненных на конвейере быть более внимательными, не пропускать бракованные детали.*

#### 2. Чуткость, внимательность.

Данные категории являются необходимыми в деятельности руководителя. Лидер коллектива, чтобы сохранить и укрепить свою позицию, должен быть исключительно внимателен к его членам, строг и объективен. Он должен оказывать определенную поддержку людям, которые в него верят. *Пример. Заметив расстройство на лице подчиненного, руководитель проявляет максимум участия, по возможности решает проблему.*

#### 3. Воодушевление.

Подобная черта всегда с положительной стороны характеризует руководителя, обладающего ею. Способность лидера стимулировать энтузиазм у членов коллектива, вселять в них уверенность в собственных силах, вдохновлять на выполнение любых заданий является в зна-

чительной мере залогом успеха всего дела. *Пример. Мой руководитель сказал мне, что возглавляемая мною группа дизайнеров является лучшей из тех, с кем ему приходилось работать, а значит успех новой продукции обеспечен, уровень продаж побьет все рекорды компании.*

#### 4. Похвала и признание.

Использование таких методов поощрения служащих является залогом эффективности всего производства.

Руководитель может выразить признательность за качественно выполненную работу, поблагодарить за особый вклад в производство, выразить уверенность в сохранении подобного отношения и в дальнейшем. *Пример. На собрании наш менеджер сказал, что очень удовлетворен сделанной работой и благодарен за приложенные дополнительные усилия к ее выполнению.*

#### 5. Вознаграждение за деятельность на благо фирмы.

Руководитель может выразить свою признательность подчиненному в виде подарка либо денежной премии, либо повышения в должности, либо предоставления более благоприятных условий работы, либо увеличения времени отпуска и т. д. *Пример. Наш руководитель установил денежное вознаграждение в размере 10% от месячной ставки заработной платы каждому сотруднику, который приведет нового клиента.*

#### 6. Участие в принятии решений.

Руководитель проводит консультации с подчиненными по важнейшим вопросам ведения дел в компании, позволяет им вносить корректировки в принятые им решения. *Пример. Мой руководитель попросил меня принять участие в совещании по поводу изменения графика работ.*

#### 7. Передача полномочий.

Руководитель передает часть своих функций подчиненным, а соответственно распределяет и часть ответственности, при этом члены коллектива сами решают, как наиболее правильно подойти к выполнению порученных им работ. *Пример. Мой руководитель передал мне проект проведения модернизации одного из участков производства и предоставил мне право самому разработать методики его осуществления.*

#### 8. Разъяснение ролей.

Руководитель доводит до сведения подчиненных их обязанности и степень ответственности, объясняет правила, нормы поведения и работы в данной организации, дает им понять, чего конкретно он хочет от каждого из них. *Пример. Мой руководитель довел до моего сведения объем работы, который мне необходимо выполнить в рамках нового проекта, и объяснил, в чем конкретно будут состоять мои обязанности.*

#### 9. Постановка целей.

Руководитель делает акцент на важности каждого из выполняемых поручений, объясняет общую задачу, дает оценку скорости выполнения каждого из заданий, обеспечивает надежную обратную связь. *Пример. Руководитель собрал совещание для обсуждения полученных квот на продажи на следующий месяц.*

#### 10. Обучение.

Руководитель определяет потребность в переподготовке и повышении квалификации для своих подчиненных. *Пример. Мой руководитель предложил мне посетить курсы повышения квалификации за счет фирмы, на что я ответил, что придется заканчивать работу несколько раньше.*

#### 11. Распространение информации.

Руководитель держит подчиненных в курсе всех событий, происходящих в фирме, включая сведения о деятельности всех подразделений внутри организации и за ее пределами. Доводит до сведения работников все решения, принятые высшим руководством, а также информацию о проведении общественных акций, встреч и конференций. *Пример. Наш непосредственный руководитель посвятил нас в планы высшего руководства провести некоторые преобразования в сфере экономической политики фирмы.*

#### 12. Решение проблем.

Руководитель берет на себя инициативу по решению возникших в процессе производства проблем. Эту инициативу он должен решительно довести до конца. *Пример. Наше подразделение получило срочное задание, на выполнение которого был дан всего день, но именно в этот день двое человек из бригады отсутствовало по болезни. Руководитель принял решение в порядке исключения на один день снять двух рабочих с другого участка и передать их в распоряжение нашей бригады.*

#### 13. Планирование.

Руководитель составляет четкую программу действий по воплощению в жизнь поставленных целей (оперативные планы, стратегии достижения целей, графики работ, сроки исполнения). *Пример. Мой руководитель пояснил, что особые обстоятельства заставляют нас подготовить квартальную финансовую отчетность в течение трех дней, а не четырех, как это бывало обычно.*

#### 14. Координация действий.

Руководитель обязан обеспечивать четкую координацию между различными подразделениями организации, привлекать к этому процессу подчиненных, объяснять, насколько важна для производства четкая координация работ. *Пример. Руководитель проследил, чтобы к моменту поступления в цех полуфабрикатов оборудование по их переработке было уже готово, а на складе имелось бы место под готовую продукцию. Это позволило не нарушать ритмичности работ.*

### 15. Облегчение работы.

Руководитель оказывает подчиненным поддержку, снабжая необходимым сырьем, обеспечивая дополнительными удобствами на рабочих местах, выявляет и устраняет разного рода проблемы, удаляет помехи из производственного процесса. *Пример. Я попросил своего руководителя предоставить дополнительную партию материалов, чтобы не останавливать производство ввиду того, что месячная норма их уже была исчерпана, на что и получил положительный ответ.*

### 16. Привлечение консультантов.

Руководитель поддерживает контакты со специалистами в различных областях и в случае необходимости прибегает к их помощи, совету, консультации. *Пример. При покупке нового программного пакета мой руководитель воспользовался советом специалиста о совместимости программного обеспечения с техникой, имеющейся в нашем распоряжении.*

### 17. Налаживание благоприятного климата в коллективе.

Руководитель делает все, чтобы в среде его подчиненных сохранялась атмосфера доверия и взаимопонимания, кооперации и взаимопомощи. *Пример. Менеджер по продажам собрал вместе весь свой отдел и организовал неофициальную встречу за обедом с целью дать каждому из них шанс познакомиться с новым торговым представителем компании в одном из регионов страны.*

### 18. Управление конфликтами.

Каждый руководитель должен стремиться к тому, чтобы избегать любого рода конфликтных ситуаций в своем коллективе. Для этого он может проводить определенную профилактическую работу. Если же избежать такой ситуации не удалось, то бремя решения проблемы снова ложится на плечи лидера. *Пример. Руководитель привлек двух специалистов к работе над производственной программой. Они, однако, не сошлись в своем отношении к поставленной задаче. Руководитель сам выступил в качестве буфера, посредника, в результате чего задача была решена.*

### 19. Дисциплина и критика.

Любой управляющий в своей деятельности сталкивается с ситуациями, когда необходимо восстановить пошатнувшуюся дисциплину, покритиковать подчиненных за недобросовестность, нарушение инструкций, некачественный труд. Дисциплинарными воздействиями могут быть официальное предупреждение, лишение премий, понижение в должности, увольнение. *Пример. Мой руководитель был огорчен тем, что один из моих коллег в очередной раз допустил одну и ту же оплошность. Он предупредил подчиненного, чтобы впредь тот относился к заданиям более внимательно.*

## 2.3. Теория случайностей

Один из последних и наиболее широко обсуждаемых подходов к пониманию руководства строится исключительно на теории поведения. В ней утверждается, что поведение руководителя строится по-разному в каждой конкретной ситуации. К примеру, тот стиль управления, который приносит успех в управлении разрозненным коллективом сезонных рабочих (автократичный) приведет к полному провалу в случае его применения в работе исследовательского отдела. Этот подход известен под названием теории случайностей или ситуационного подхода. Исследователи в рамках изучения данной теории разработали пять основных моделей поведения руководителя, которые имеют очень большую практическую ценность.

Роберт Танненбаум и Уоррен Шмидт в результате исследований пришли к выводу, менеджеры обычно с трудом решают проблемы в рамках различных стилей управления. К примеру, у них часто возникают сомнения относительно типа проблемы, а значит встает вопрос, нужно ли решать ее самостоятельно или стоит прибегнуть к помощи подчиненных. Танненбаум и Шмидт после серии исследований пришли к выводу, что прежде, чем решить какими должны быть действия — демократичными или автократичными — в той или иной ситуации, необходимо рассмотреть три серии вопросов.

### 1. Вопросы личного характера.

Руководитель должен оценить свои собственные взгляды, наклонности, уровень доверия к себе со стороны подчиненных, степень своей решительности.

### 2. Вопросы, касающиеся подчиненных.

Руководитель должен оценить склонность членов своего коллектива к независимости, желание принимать на себя ответственность, а также интересы подчиненных, уровень знаний по конкретной проблеме, стремление быть вовлеченным в процесс принятия решений.

### 3. Вопросы, касающиеся особенностей конкретной ситуации.

Наиболее важной особенностью, которую необходимо учитывать при выборе стиля поведения, является природа возникшей проблемы. Кроме того, стоит обращать внимание на компетенцию группы в целом по данному вопросу, временные рамки, отведенные на принятие решения, тип и историю развития организации.

Танненбаум и Шмидт скомбинировали эти три серии вопросов и на этой основе создали континуум руководства. Он помогает менеджеру охватить весь спектр возможных вариантов выбора поведения, от абсолютно авторитарного руководства до полностью демократичного, ответственного за **Ситуационный подход к выбору эффективного стиля управления:**

**Авторитарный режим** — это когда, лидер/менеджер: имеет полную власть и никаких преград для ее использования; сохраняет за собой право на любые чрезвычайные полномочия; имеет определенный набор уникальных знаний и навыков; руководит формально, не является действительным лидером, пользуемся полной поддержкой и пониманием.

Подчиненные:

зависимы от своего руководителя;

не имеют возможности высказать свое мнение;

имеют невысокую квалификацию (не всегда);

осознают, что могут быть жертвами применения чрезвычайных полномочий;

осознают, что являются членами группы «трудовые излишки»;

практически не обладают независимостью;

порой сами становятся последователями авторитарного режима либо сторонниками.

Ситуация на рабочих местах:

Царит строгая дисциплина, поддержание ее осуществляется посредством строгого контроля. Уровень прибыли не очень высок. Осуществляется жесткий контроль объема затрат на производство. Существует постоянная опасность травматизма. Работа не требует высоких профессиональных навыков, часто производится переоборудование, смена производственного процесса. Возможные последствия от злоупотребления данным стилем ведут к тому, что:

беднеет общение, снижается адаптация рабочих к резким преобразованиям; деятельность носит рутинный характер; творческий рост практически исключен.

**Демократический режим** — это когда, лидер/менеджер:

имеет ограниченную власть, может сам устанавливать рамки ее применения либо принимает условия;

группа может снять его с должности и заменить членами коллектива;

является зависимым от временных рамок в своей деятельности;

может применять ограниченное число санкций по отношению к подчиненным.

Подчиненные:

осуществляют контроль над методами управления;

преимущественно являются средним классом;

чаще всего имеют такие профессии, как ученые, инженеры, менеджеры и т. д.;

имеют высокие профессиональные навыки;

любят строгий порядок, но не авторитарный;

имеют высокие социальные потребности.

**Ситуация на рабочих местах:**

Цели деятельности доступны и понятны всем. Ответственность и контроль разделены между руководителями разных уровней. Всегда существуют временные рамки для выполнения того или иного задания. Преобразования носят поступательный, прогрессивный характер. Реальный или потенциальный риск здоровья очень низок. Широко используется коллективный труд. Возможные последствия от злоупотребления данным стилем ведут к тому, что:

человек приспосабливается к зависимости от коллектива, зачастую теряет способность самостоятельно мыслить. В экстремальных ситуациях возможны серьезные заминки при принятии решений.

**Режим слабого, безынициативного руководства** — это когда, лидер/менеджер:

не обладает реальной властью;

не ограничен временными рамками;

не сменяем на должности, поскольку всех такое положение устраивает;

не может применять никаких санкций;

не обладает знаниями по специфике производства.

**Подчиненные:**

имеют больше власти, чем руководитель;

не принимают порядок;

легко поднимаются на мятеж, забастовку;

слабо организованы;

как правило, это ученые или другие рабочие с редкими знаниями, осознающими свою необходимость.

**Ситуация на рабочих местах:**

Нет четко определенных целей деятельности. Нет структуры в организации. В основном существует только система самоконтроля. Не ограничено время на выполнение заданий. Преобразований и изменений в системе труда практически не происходит, либо они предсказуемы. Атмосфера на рабочих местах мягкая, благоприятная. Для выполнения профессиональных функций требуются высокие навыки и особые знания.

**Возможные последствия от злоупотребления данным стилем управления.**

Применение подобного стиля организации работы может повлечь за собой дробление коллектива, изоляцию личности, непонимание, хаос, анархию. А также опасно отсутствие взаимопонимания, взаимопомощи, единого руководящего стержня. Это может вести к

тому, что усилия непосредственно в профессиональной деятельности будут обращены на бесполезную борьбу, качание своих прав, отстаивание интересов и взглядов.

## 2.4. Теория эффективности руководства Ф. Филдера

Фред Филдер известен как один из первых экспертов по управлению, вставших решительно на позицию поддержки теории случайностей. Он считал, что эффективность стиля управления может быть оценена, если только этот стиль соответствует данной ситуации. Он также считал, что успех или эффективность того или иного стиля управления зависит от трех факторов: отношений руководителя с подчиненным, структуры производственных заданий и уровня власти руководителя.

### 1. Отношение руководителя и подчиненных.

Одним из важнейших факторов при определении эффективности управления является степень лояльности лидера к членам коллектива. Когда взаимоотношения между ними тесные, лидер может рассчитывать на поддержку и понимание в любую минуту, если же эти отношения не могут быть названы таковыми, то сила слова руководителя как бы автоматически снижается.

### 2. Структура производственных заданий.

В данном случае под структурой производственных заданий будем понимать степень рутинности (простое и объемное) или нерутинности (сложное и уникальное) работы. Сложные задания требуют большой слаженности, чуткого участия руководителя, инициативы и энтузиазма от подчиненных, дополнительных затрат времени. С другой стороны, они рассчитаны на высокий уровень ответственности, носят нерутинный характер, требуют применения демократического стиля управления.

### 3. Уровень власти руководителя.

Объем формальной и неформальной власти лидера имеет существенное значение. Объем этой власти измеряется авторитетом руководителя. Эта власть позволяет ему или ей отдавать приказы, поощрять или наказывать. Высокий уровень власти позволяет применять авторитарные методы управления и наоборот.

Филдер полагал, что эти три фактора в комбинации могут дать в положительном смысле образ идеального руководителя. Для оценки стиля руководства он разработал уникальный и во многом спорный метод. Он просил руководителей описать наименее любимых ими коллег, помощников в работе.

Филдер утверждал, что руководитель, который описывает не любимых им подчиненных в более сдержанном стиле, является предрасположенным к демократическому стилю управления. Это люди, которые позитивно настроены на общение, обмен мнениями. Филдер назвал их руководителями, ориентированными на общение. В противоположность им те, кто описывал своих подчиненных злобно, без симпатии, были названы руководителями, ориентированными на производство. Их описание можно найти у Танненбаума и Шмидта.

## 2.5. Теория движения к цели Р. Хауса

Третьим ситуационным подходом является теория движения к цели, разработанная Робертом Хаусом. Свое название эта теория получила на основе выводов о том, что преуспевающий лидер обязан выполнять три вида задач. Он должен, прежде всего, объяснить подчиненным, как наилучшим образом достичь поставленных целей, разработать и внедрить методы их достижения. В процессе выполнения производственных функций руководитель осуществляет координационную и направляющую деятельность. При этом можно поставить промежуточные цели для облегчения ориентации. Кроме того, в процессе работы можно снижать или повышать интенсивность деятельности подчиненных. Эта модель отличается от всех приведенных в данной главе ранее, она не содержит в себе целенаправленных попыток определить самый эффективный стиль управления в конкретных условиях. Более того, эта теория стоит на позиции сочетания различных стилей, призывает руководителей быть гибкими в своих действиях. Руководитель должен быть готов к выбору всегда. При этом возможны четыре ситуации.

1. В директивном стиле управления лидер ставит цели, определяет временные рамки, методы работы и стандарты выполнения тех или иных операций для своих подчиненных.

2. Отзывчивое руководство. Руководитель уделяет особое внимание подчиненным, доверяет им и уважает каждого. Настроен исключительно дружелюбно, отзывчив к любым социальным нуждам всех членов коллектива, особенно тем, которые касаются их непосредственного участия в процессе производства.

3. При управлении, ориентированном на производственные достижения, руководитель рассчитывает средний уровень ежегодной модернизации производства, планирует его влияние на эффективность производства, особое внимание уделяет постоянному повыше-

нию качества выпускаемой продукции, ее привлекательности. Отзывчивость является главной чертой атмосферы на рабочих местах. За особые достижения установлено щедрое вознаграждение. В таких организациях все поставлено на службу производства, но не в ущерб людям.

4. Управление, основанное на участии, во главу угла ставит участие подчиненных в процессе принятия решений. Руководитель учитывает рекомендации, идеи и оценки, сделанные любым из членов коллектива до того, как принять решение.

Например, Роберт Хаус утверждает, что авторитарное руководство наиболее эффективно при выполнении уникальных, нестандартных операций. Отзывчивое руководство оправдывает себя в случае с рутинной, размеренной работой. Когда коллектив обладает высоким потенциалом инициативности, стоит поразмыслить над тем, насколько эффективен был бы стиль управленческого поведения, ориентированный на производственные достижения. Если же уровень профессиональных навыков персонала высок, а опыт работы велик, то наиболее правильным будет выбор поведения, ориентированный на участие подчиненных в процессе принятия решений.

### **3. Источники руководящей силы**

Теории руководства помогают нам понять предрасположенность руководителя к конкретному стилю управления, а также дают представление о возможной реакции подчиненных на применение данного стиля. Однако не менее важным является понимание источников руководящей силы лидера. Той силы, которой он обладает изначально, вступая на должность руководителя, и той, что ему еще предстоит приобрести в процессе работы на благо организации и во имя завоевания поддержки со стороны подчиненных.

Способность лидера оказывать влияние на идущих за ним людей определяется уровнем руководящего потенциала, реализовать который в нужной ситуации является его прямой обязанностью. Такая власть над подчиненными известна под названием общественной власти. При этом стоит помнить, что эта власть берет начало в социальном взаимодействии руководителя и подчиненных и при отсутствии желания последних следовать за своим лидером, широта его влияния сужается весьма значительно. Совместная работа четырех известных ученых Джона Френча, Бертрама Равена, Пола Херси и В. И. Натемайера содержит интересный взгляд на семь основополагающих источников руководящей силы.

Сила принуждения основана на страхе подчиненных перед своим руководителем. Лидер, использующий подобную силу, старается запугать тех, кто от него зависит, подавить их. К примеру, руководитель реализует свою власть путем принудительного привлечения к труду, увольнения неугодных, наказания непослушных и т. д.

Власть специалиста основана на владении особыми экспертными знаниями, навыками и опытом. Наличие подобного уровня профессиональных знаний дает подчиненным основание доверять действиям и поступкам такого руководителя. Лидер имеет возможность уделять особое внимание вопросам эффективности производства, осуществлять постоянный контроль за деятельностью членов трудового коллектива.

Легитимная власть базируется на восприятии менеджера подчиненными соответственно занимаемой позиции в иерархии системы управления. Другими словами, чем выше позиция, занимаемая руководителем, тем сильнее влияние легитимной власти на членов организации, стоящих ниже на служебной лестнице. Менеджеры, обладающие большим объемом легитимной власти, пользующиеся ею, стремятся доказать свою правоту в вопросах принятия решений.

Референтная власть базируется на личных магнетических качествах лидера. Руководители, обладающие подобной властью, любимы и уважаемы подчиненными. Каждый из них стремится угодить своему кумиру, выполнить работу максимально качественно.

Сила вознаграждения базируется на способности лидера адекватно реагировать на достижения своих подчиненных. Менеджер, умеющий вовремя и по заслугам наградить достойных, обладает особой мотивирующей властью. Вознаграждения могут быть самыми разными, от поощрения словом до денежных премий и продвижения по службе.

Сила взаимодействия с подчиненными базируется на поддержании взаимовыгодных отношений с членами коллектива, полезными людьми внутри и за пределами организации. Подчиненным это выгодно, поскольку их цель — завоевать расположение со стороны начальства или, по меньшей мере, не попасть в неугодные.

Информационная власть базируется на знании лидером всех мельчайших аспектов деятельности организации. Весь объем информации позволяет управлять коллективом, диктовать свои условия. Те, кому необходима эта информация, вынуждены следовать за лидером, выполнять его поручения в обмен на обладание знаниями о предмете.

Работа специалистов над вопросами изучения систем руководства дает нам подробное представление об эффективности различных источников власти в общественных отношениях. Самые последние

исследования приводят к выводу о том, что идеальный руководитель должен опираться по возможности исключительно на власть, заключенную в его личности (это может быть власть специалиста, сила взаимодействия с подчиненными, референтная власть), и максимально исключать использование легитимной власти, силы вознаграждения, информационной власти и силы принуждения.

Возможно, одним из самых интригующих источников общественной власти является референтная власть. Весьма ценное, но неосознаваемое качество характера истинного лидера — референтная власть (иногда ее еще называют силой личности). Наличие подобных качеств у руководителя является решающим элементом успешного руководства. Ниже будет приведено несколько рекомендаций по развитию в лидере референтной власти. Несмотря на то, что некоторые из приводимых аргументов могут показаться очевидными и легко выполнимыми, занятые производством руководители зачастую не обращают на них внимание.

1. Реально оценивайте тот объем власти, которым обладаете.
2. Рассматривайте как положительный фактор поддержку со стороны окружающих.
3. Развивайте систему специализации и экспертной помощи в тех сферах, где в том нуждаются ваши подчиненные.
4. Поддерживайте потребность в ваших советах среди подчиненных.
5. Создавайте возможности для образования различных общественных организаций в рамках коллектива, которым управляете.
6. Скрывайте свои чувства, если вас критикуют или хвалят.
7. Минимизируйте боль, приносимую подчиненным вашей критикой.
8. Если стремитесь укрепить свою власть, позаботьтесь о том, чтобы завладеть наибольшим объемом информации о мотивах поведения, знаниях, привычках, мироощущении и отношении к вам со стороны подчиненных.
9. Будьте снисходительны к себе.
10. До проведения первых существенных шагов в преобразовании производства, его совершенствовании, постарайтесь стать не руководителем, а членом коллектива.

# РЕГУЛИРОВАНИЕ И КОНТРОЛЬ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

---

## **1. Понятие контроля и его основные типы**

- 1.1. Предварительный контроль
- 1.2. Текущий контроль
- 1.3. Обратный контроль

## **2. Фазы процесса контроля**

- 2.1. Создание стандартов
- 2.2. Наблюдение изменений, прогресса или результатов
- 2.3. Сравнение исполнения со стандартами
- 2.4. Проведение корректирующих действий  
и регулирование процесса

## **3. Барьеры и сопротивление контролю**

## **4. Контроль специфических аспектов организационного поведения**

- 4.1. Контроль организационного руководства
  - 4.2. Контроль финансовых ресурсов
  - 4.3. Контроль человеческих ресурсов
- 

## **1. Понятие контроля и его основные типы**

Управленческий контроль — это процесс наблюдения и регулирования разных видов деятельности организации с целью облегчения выполнения организационных задач. Эффективный управленческий контроль создается на основе его соединения с процессом стратегического планирования. Эффективный контроль обеспечивает основу для наблюдения по осуществлению стратегических планов таким образом, чтобы менеджеры могли определить, насколько хорошо выполняется план и где необходимо сделать изменения или применить регулирующие меры.

В данной теме исследование управленческого контроля начнем с изучения его основ. Особенно глубоко изучим связь между планированием и контролем, содержание и основную потребность в кон-

троле. Будут рассмотрены три типа контроля, наиболее часто используемые менеджерами, а также фазы, присущие любому процессу контроля. Затем этот раздел обращается к двум соображениям, важным для успеха менеджеров в использовании контроля. Первое — барьеры и сопротивление контролю, на которые менеджеры могут натолкнуться. Второе — способы, с помощью которых менеджеры контролируют специфические аспекты организационного поведения.

В самом широком смысле, контроль позволяет чему-то осуществляться именно таким образом, как это было запланировано. Планирование и контроль являются фактически неразделимыми. Рис. 12.1 иллюстрирует устойчивую связь между планированием и контролем.

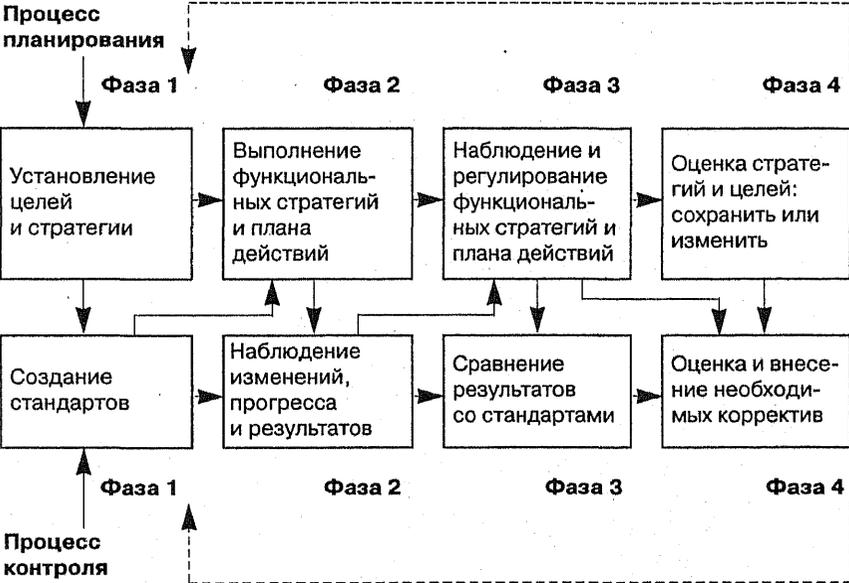


Рис. 12.1. Связь между планированием и контролем

Как мы отмечали в первой теме, планирование обычно является первой частью управленческого процесса. Этот процесс продолжается, по мере того, как менеджер организует и руководит людьми и ресурсами, чтобы выполнить работу организации. Процесс затем проходит полный цикл, включая потребность в функции контроля, напрямую связанную с планированием, посредством чего менеджеры стремятся наблюдать за результатами, достигнутыми в ходе выполнения планов.

Управленческий контроль в общем осуществляется на двух организационных уровнях. Операционный контроль осуществляется на уровне операций, где менеджеры сталкиваются с использованием фи-

зических, финансовых, человеческих и информационных ресурсов для достижения организационных целей (см. Рис. 12.2.).

Контроль физических ресурсов включает закупки (достижение соответствующего качества, цены и времени поставки), инвентаризацию (соответствие уровней запасов по позициям), контроль за оборудованием (обеспечение необходимыми инструментами, машинами и т. д.) и контроль за качеством (поддержание необходимого уровня качества продукции).



**Рис. 12.2** Направленность управленческого контроля

Контроль человеческих ресурсов включает правильный отбор, обучение, оценку и оплату труда людей в организации.

С помощью контроля информационных ресурсов пытаются обеспечить доступность достаточной, своевременной и точной информации для поддержания всех видов организационной деятельности.

Контроль финансовых ресурсов направлен на эффективное использование капитала, доступного компании.

На рис. 12.2. финансовые и информационные ресурсы показаны во взаимосвязи с другими видами ресурсов, поскольку они имеют отношение ко всем другим ресурсам.

Другая направленность управленческого контроля — внешняя. Менеджеры, ответственные за стратегию корпорации или бизнеса, обычно используют этот тип контроля. Вследствие уровня, занимаемого им в организации, этот контроль часто относят к стратегическому контролю. Высшие менеджеры собирают информацию о конкурентах, потребителях, поставщиках, технологии, правительстве и обществе, и стремятся наблюдать за явлениями, которые могут воздействовать на планы компании, чтобы своевременно отреагировать на них.

Существует несколько причин, обусловивших необходимость управленческого контроля. Наиболее основополагающей причиной является необходимость наблюдать за тем, чем люди заняты, чтобы быть уверенными, что они знают, что и как им следует делать. Маленькие ошибки не кажутся значительными, но их совокупный эффект через некоторое время может воздействовать на снижение потенциала организации. Наблюдение за тем, что люди и производственные единицы делают (особенно за результатами их деятельности), является универсальной причиной, по которой менеджеры нуждаются в контроле.

Другая причина необходимости управленческого контроля — непрекращающиеся изменения, с которыми организации и их менеджеры сталкиваются. Динамичность внутреннего и внешнего окружений фирм усиливает важность связи между планированием и контролем. Менеджеры разрабатывают планы и цели, которые требуют времени для их достижения. И в течение этого времени могут произойти многие изменения как в самой организации, так и в ее окружении. Некоторые из этих изменений могут потребовать корректировки планов фирмы и даже могут сделать некоторые цели фирмы несоответствующими. Хорошо организованный контроль помогает менеджерам предсказывать, наблюдать и приспособливаться к изменяющимся условиям.

Возрастающая сложность организаций, занимающихся бизнесом, вследствие роста их размеров и масштабов производства — является третьей важной причиной необходимости управленческого контроля. Когда организация маленькая, то ее менеджеры близки ко всем осуществляемым видам деятельности. Но, по мере возрастания производства, менеджеры, ответственные за выполнение всех задач организации, не могут больше персонально наблюдать за каждым видом деятельности и меняющимися условиями или собственноручно решать, какие изменения необходимы. Они нуждаются в формальной системе контроля.

Когда мы рассматриваем организационную деятельность как систему подбора и концентрации ресурсов, их трансформирования и создания продукции, становится очевидным, что различные виды управленческого контроля необходимы для каждой фазы этой системы. /См. Рис. 12.3/.

## Предварительный контроль

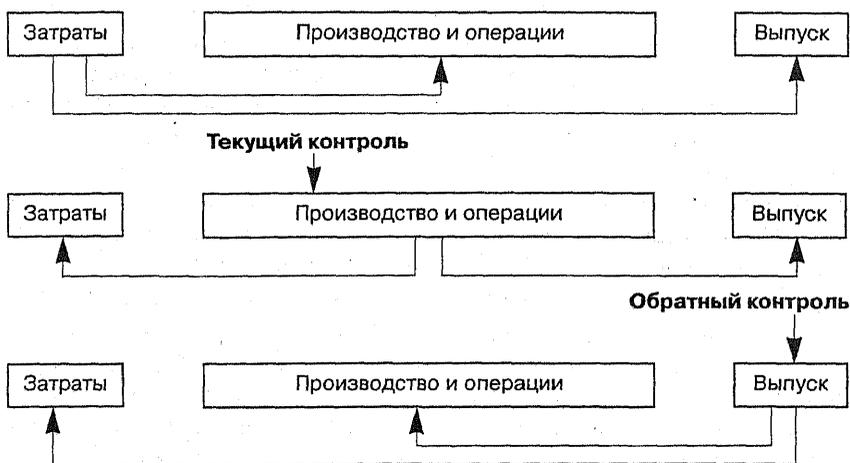


Рис. 12.3. Три типа контроля

### 1.1. Предварительный контроль

Предварительный контроль (также называемый направляющим контролем) — это такой подход к контролю, который использует ресурсы в системе организационной деятельности как средства контроля выполнения организационных целей. В процессе предварительного контроля менеджеры определяют ресурсы или моменты в организационном процессе, которые определяют успех всего процесса. Затем они сосредотачивают деятельность по контролю на выборе лучших ресурсов, тем самым избегая проблемы до того, как она возникнет, и наблюдении за изменениями.

На определенном уровне предварительный контроль обычно означает контроль посредством внимательного отбора ресурсов или путем направления развития политики и производственных процедур так, чтобы препятствовать возможным проблемам. Например, «Mask Truck» внимательно инспектирует трансмиссии, устанавливаемые на их грузовиках, чтобы быть уверенным в том, что на каждом грузовике укомплектованный передаточный механизм (в котором трансмиссия используется) работает в соответствии со спецификацией.

На стратегическом уровне предварительный контроль вводится для того, чтобы нацелить менеджеров на ключевые изменения в окружении, которые могут повлиять на осуществление долгосрочных организационных целей.

## 1.2. Текущий контроль

Текущий контроль (также называемый просеивающим контролем или «да/нет» контролем) — это такой подход к контролю, который основан на его применении в процессе выполнения работы. Так, «Компак Компьютер Компани» имеет 34 точки контроля по всей сборочной линии для портативного компьютера. По мере продвижения продукции эти периодические точки контроля обеспечивают правильный режим в производственном процессе.

Текущий контроль на операционном уровне стремится обеспечить выполнение всех работ и развитие событий в соответствии с планом.

Менеджеры, выполняющие текущий контроль на стратегическом уровне, обычно сосредотачивают внимание на квартальных результатах и на ключевых вехах для того, чтобы наблюдать организационный процесс и вносить необходимые коррективы.

## 1.3. Обратный контроль

Обратный контроль (также называемый контролем после действия) — это такой подход к контролю, который сосредоточен на результатах деятельности организации после завершения производственного процесса.

Обратный контроль на операционном уровне играет три основные роли. Первое, он обеспечивает операционных менеджеров информацией, необходимой, чтобы оценить эффективность организационной деятельности, за которую они ответственны. Второе, обратный контроль часто используется как база для оценки и вознаграждения служащих. И третья роль обратного контроля состоит в том, чтобы настроить менеджеров, ответственных за обеспечение или проведение производственного процесса, на то, чтобы они наладили свою деятельность должным образом.

Обратный контроль на стратегическом уровне обеспечивает высшее руководство информацией, которую можно использовать для корректировки или изменения будущих планов фирмы. Результаты деятельности всей организации помогают высшему руководству оценить успешность текущих планов. Обратный контроль обеспечивает информацией о соответствии этих планов или о необходимости отрегулировать или изменить будущие действия всей организации.

Многие организации осуществляют все три типа контроля: предварительный, текущий и обратный. Например, «Холидей Инн» гордится тем, что она предлагает качественные помещения по приемле-

ценам путешественникам со всего мира. В штате у этой компании имеется более сотни инспекторов, которые выезжают в места расположения филиалов «Холидей Инн» с тремя необъявленными инспекциями в год и проводят оценку обслуживания клиентов примерно по пятидесяти пунктам. Их работа состоит в том, чтобы убедиться, что каждый отдельный филиал «Холидей Инн» готов обеспечить обслуживание будущих клиентов на высоком уровне. Это форма предварительного контроля. В каждом филиале «Холидей Инн» есть «домоправитель», который инспектирует чистоту каждой комнаты и ежедневно наблюдает за работой штата гостиницы, чтобы обеспечить превосходство обслуживания для проживающих клиентов. Это форма текущего контроля. И, наконец, каждый гость имеет две возможности, чтобы оценить обслуживание «Холидей Инн» — посредством карточек, помещенных в каждой комнате и на каждом столике в ресторане. Это форма обратного контроля.

## 2. Фазы процесса контроля

Процессы контроля каждого типа на каждом уровне включают четыре основные фазы. Рис. 12.4 показывает типичное движение процесса основного контроля через эти фазы. Ниже мы рассмотрим каждую из четырех фаз в процессе контроля.

### 2.1. Создание стандартов

Первая фаза любого процесса контроля — это создание стандартов. Стандарт — это желаемый результат или ожидаемое событие, с которым менеджеры могут сравнивать последующую деятельность, исполнение и изменение. Стандарты должны определяться целями организации. Чем отчетливее связь между целями организации и стандартами, применяемыми для контроля, тем более вероятно, что процесс контроля будет принят, понят и даже будет саморегулироваться. Поскольку цели обычно фокусируются на результатах деятельности, то они могут быть использованы в создании стандартов, которые также скорее фокусируются на результатах, а не на самой деятельности.

Стандарты отражают специфические цели, которых следует придерживаться персоналу. Путем определения таких специфических стандартов менеджеры устанавливают соответствующую основу для контроля результатов организационной деятельности.

## 2.2. Наблюдение изменений, прогресса или результатов

После того, как стандарты установлены, наступает вторая фаза процесса контроля, менеджеры наблюдают изменения, прогресс или результаты в сравнении с установленными ими стандартами. Менеджер по маркетингу, например, может следить за приказами, посылаемыми в каждый регион на еженедельной или ежемесячной основе, используя это как средство контролирования годовой продажи продукции. Менеджер по развитию производства может наблюдать за прогрессом через ключевые вехи в развитии и рыночном изучении новых производственных идей. В этих примерах менеджеры наблюдают ключевые факторы, связанные со стандартами, лежащими в основе системы контроля.

Требование, содержащееся в этой второй фазе процесса контроля, является двойственным. Наблюдение изменений, прогресса или результатов, во-первых, требует определения соответствующих изменений или указателей для наблюдения, что во многих видах деятельности является непростой задачей. Второе требование — наблюдать систематически. Многие менеджеры поспешно стремятся к документальному прогрессу и результатам после наблюдения факта, пренебрегая регулярным и систематическим наблюдением прогресса, изменений или исполнения. Несистематическое наблюдение часто приводит к кризису менеджмента или постепенно ведет к пренебрежению контролем среди подчиненных менеджера.

## 2.3. Сравнение исполнения со стандартами

Третья фаза процесса контроля состоит в сравнении наблюдаемых менеджером изменений, прогресса или результатов со стандартами, созданными в первой фазе. Эти результаты могут совпадать со стандартом, а могут быть ниже или выше него. Работа менеджера по сравнению результатов со стандартами состоит в том, чтобы решить, в какой степени отклонение от стандарта допустимо.

Когда применяемые стандарты прямолинейны и абсолютны, менеджеры обычно осуществляют контроль сравнительно легко. Однако сравнение оказывается более сложным, когда стандарты не абсолютны и открыты для некоторых интерпретаций. С помощью предварительного контроля наблюдение изменений в сравнении со стандартами часто затруднительно, потому что долгосрочные тенденции возникают только постепенно.

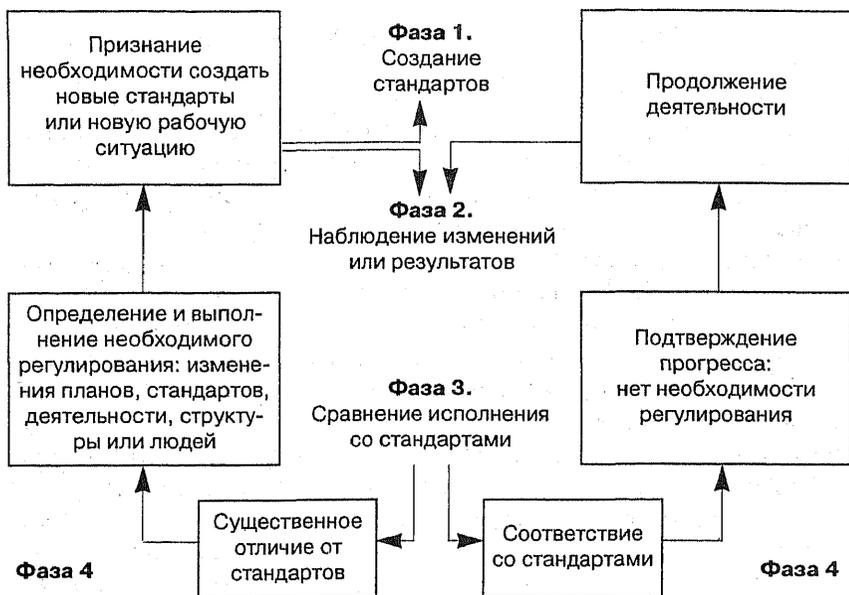


Рис. 12.4. Фазы в процессе контроля

## 2.4. Проведение корректирующих действий и регулирование процесса

Завершение оценки результатов и осуществление необходимых корректирующих воздействий являются финальной стадией в процессе контроля. Ее цель — обеспечить, чтобы будущая организационная деятельность под контролем менеджеров успешно продолжалась или чтобы были получены скорректированные результаты, ожидаемые от этой деятельности. Корректирующие действия или регулирование обычно принимают одну из трех форм.

**1. Поддержание текущего статуса.** Когда результаты совместимы со стандартами, наиболее подходящей реакцией является признание приемлемого исполнения и поддержание status-quo. Эта ситуация обычно отражает организационную деятельность, находящуюся на правильном пути, в которой необходимы лишь незначительные изменения. Главная забота ответственного менеджера — убедиться, что обратная связь позитивная (признание того, что результат достигнут и выражение высокой оценки), чтобы подчиненные ясно осознавали, что их усилия важны и за ними наблюдают.

**2. Осуществление регулирования.** Когда результаты отклоняются от стандартов, обычно необходима корректировка того, что было сделано и как было сделано. Корректировки в программах рекламы, ценах или обслуживании клиентов могут быть необходимы для того, чтобы привести уровень исполнения стандартов, установленных высшим руководством. Регулирование также может применяться в тех случаях, когда стандарты слишком завышены.

**3. Изменение стандартов.** Если результаты значительно отклоняются от стандартов, то другим способом корректировки, используемым в процессе контроля, может быть изменение стандарта или плана. Например, стандарт ежегодного роста продаж на 15% не может больше считаться средством оценки торгующего персонала, когда компания начинает сталкиваться с сильным конкурентным окружением. В этом случае изменение стандарта, используемого в процессе контроля, было бы наиболее подходящим.

После того, как менеджер осуществит одно из этих трех корректирующих действий, процесс контроля повторяется. Как изображено на рис. 12.4, управленческий контроль есть повторяющийся процесс, который повторяет цикл через четыре фазы.

Прежде чем применять стратегический контроль, полезно задать несколько ключевых вопросов. Вопросы, наиболее часто используемые для ознакомления со стратегическим контролем, таковы:

1. Двигается ли организация или производственная единица в нужном направлении?
2. Соответствует ли ситуации ключевые факторы и действия?
3. Доказывают ли свою правильность предположения о главных тенденциях и изменениях? Каковы последствия неточности предположений?
4. Нуждаемся ли мы в том, чтобы особо важные вещи были осуществлены?
5. Нужно ли регулировать или отбрасывать действующую стратегию?
6. Как мы исполняем работу? Удовлетворяем ли мы цели задания?
7. Насколько хорошо цены, доходы и наличные деньги соответствуют проектам?

### **3. Барьеры и сопротивление контролю**

Хотя контроль является решающей управленческой функцией, среди подчиненных и других людей внутри организации часто возникает сопротивление контролю. Менеджерам важно понимать, почему люди сопротивляются контролю, и знать, как преодолеть это сопротивление.

Иногда организации или менеджеры пытаются контролировать слишком много видов деятельности или их частей. Стремясь обеспечить хорошее выполнение работы или избежать ошибок, контролю предписывается задача «управления» фактически всеми видами деятельности, предпринимаемыми от имени организации. Некоторые организации даже сочли необходимым контролировать персональные решения отдельных работников, например, как они одеваются, какую прическу они выбирают и другие личные привычки. На таком контроле обычно настаивают военные организации. Но члены других организаций, в частности бизнес-организаций, будут, конечно, сопротивляться подобному виду контроля.

Чтобы не попасть в ловушку чрезмерного контроля, эффективно действующие менеджеры сосредотачивают контроль на результатах, а не на действиях или внешнем виде. Контроль следует объяснять таким образом, чтобы он понимался как корректирующий процесс или средство наблюдения за процессом, а не как тактика давления и путь к ограничению свободы. Контроль следует периодически переоценивать, чтобы определить, существует ли все еще потребность в каждом специфическом виде контроля.

Когда стандарты контроля точны, определены во времени и объективны, некоторые люди сопротивляются ему, потому что они понимают, что контроль упростит определение того, выполняют ли они работу хорошо. Среди слабых исполнителей эта угроза четкой ответственности за свою плохую работу создает сопротивление контролю. Даже хорошие исполнители иногда сопротивляются контролю, потому что они боятся потерять гибкость или свободу, которые, по их мнению, являются необходимыми элементами работы высокого уровня.

Большинство людей любят заниматься эффективной деятельностью и принимают контроль, обеспечивающий обратную связь, которую они могут использовать, чтобы хорошо выполнять свою работу. Но они сопротивляются контролю, являющемуся, по их мнению, неточным, деспотическим или плохо организованным. Например, телемаркетинговая команда может рассматривать контроль, основанный на подсчете количества сделанных за день вызовов, деспотическим. Наличие потребителей может изменяться день от дня, так что лучшей мерой может быть количество потребителей за неделю. Также они могут доказать, что число вызовов в день является простой, удобной количественной мерой, тогда как время, проведенное для установления хороших отношений с потребителем, является более важным фактором для возможной продажи и для долгосрочных продаж.

Эффективно действующие менеджеры делают контроль гибким, чтобы избежать неточности, деспотичности или слабого положения. Они помнят, что когда результаты значительно отличаются от стандартов, то проблема может заключаться как в стандарте, так и в способе осуществления работы. Эффективно действующие менеджеры всегда проверяют и вновь исследуют стандарты, когда обнаруживается значительное отклонение.

Также возможно, что выбор «стиля контроля», наилучшего в данных обстоятельствах, может оказать помощь в преодолении сопротивления людей контролю.

В западной литературе предлагаются следующие советы менеджерам для использования эффективного контроля:

1. Всегда помните, что контроль должен рассматриваться и ус-танавливаться как позитивная деятельность, необходимая для сосредоточения людей, времени и денег на выполнение организационных целей.

2. Поддерживайте включение ваших подчиненных в контроль их собственной деятельности. Самоконтроль часто оказывается самым лучшим контролем.

3. Сосредоточивайте контроль на результатах, а не на деятельности и внешнем виде.

4. Регулярно переоценивайте контроль, чтобы убедиться, что он все еще необходим и соответствует ситуации.

5. Включайте подчиненных в разработку методов и осуществление контроля.

6. Помните, что некоторое отклонение от стандартов является нормальным явлением.

7. Наблюдайте как за позитивными, так и негативными отклонениями. Будьте уверены в своем признании и оценке позитивных отклонений.

8. Остерегайтесь подчиненных, которые выступают против контроля, потому что они не хотят быть слишком ограниченными или «потерять свободу». Их сопротивление на самом деле может происходить из желания избежать четкой ответственности за результаты деятельности.

#### **4. Контроль специфических аспектов организационного поведения**

Теперь, когда мы исследовали основные концепции и идеи, связанные с управленческим контролем, настало время рассмотреть специфические формы контроля. Механизмы контроля, необходимые

для воздействия на стратегический контроль самой организации, различаются по своим направлениям, контроль финансовых ресурсов, человеческих ресурсов и выбранных операций, происходящих внутри фирмы.

#### 4.1. Контроль организационного руководства

Стратегический контроль связан с наблюдением и регулированием руководства всей фирмы — следование стратегии, которая осуществляется, обнаружение проблем или изменений в основных позициях и осуществление необходимых корректив. Стратегический контроль осуществляется через три специфических механизма, вводный контроль, стратегическое наблюдение и контроль выполнения. Эти механизмы описаны ниже.

**Вводный контроль** — это предварительный контроль, предназначенный для систематической проверки того, имеют ли силу предпосылки, лежащие в основе планов компании. Когда предположение /или предпосылка/, на котором были построены планы, более не имеют действительной силы, то стратегия может быть изменена.

Процесс установления вводного контроля начинается с того момента, когда менеджеры определяют ключевые предпосылки в процессе планирования. Эти предпосылки фиксируются, и ответственность за наблюдение возлагается на соответствующее лицо или отдел. Затем менеджеры должны определить области внутри компании или аспекты стратегии, изменение в предпосылках которых оказывало бы значительное воздействие, чтобы при необходимости могли быть задействованы чрезвычайные планы.

**Стратегическое наблюдение** — это другой тип предварительного контроля, предназначенный для наблюдения за широким кругом событий внутри и вне компании, которые могли бы сделать изменения в стратегии фирмы желательными. Основная идея стратегического наблюдения состоит в том, что должна быть поддержана некоторая форма общего наблюдения многочисленных информационных источников, чтобы обнаруживать непредвиденную информацию.

**Контроль выполнения** — это текущий контроль, предназначенный для определения того, следует ли менять общую стратегию в свете разворачивающихся событий и результатов, связанных с сущностью шагов и действий по выполнению планов компании.

Контроль выполнения осуществляется двумя путями. Один путь состоит в наблюдении ключевых стратегических действий или программ, центральных для новой стратегии. Второй — обзор важнейших

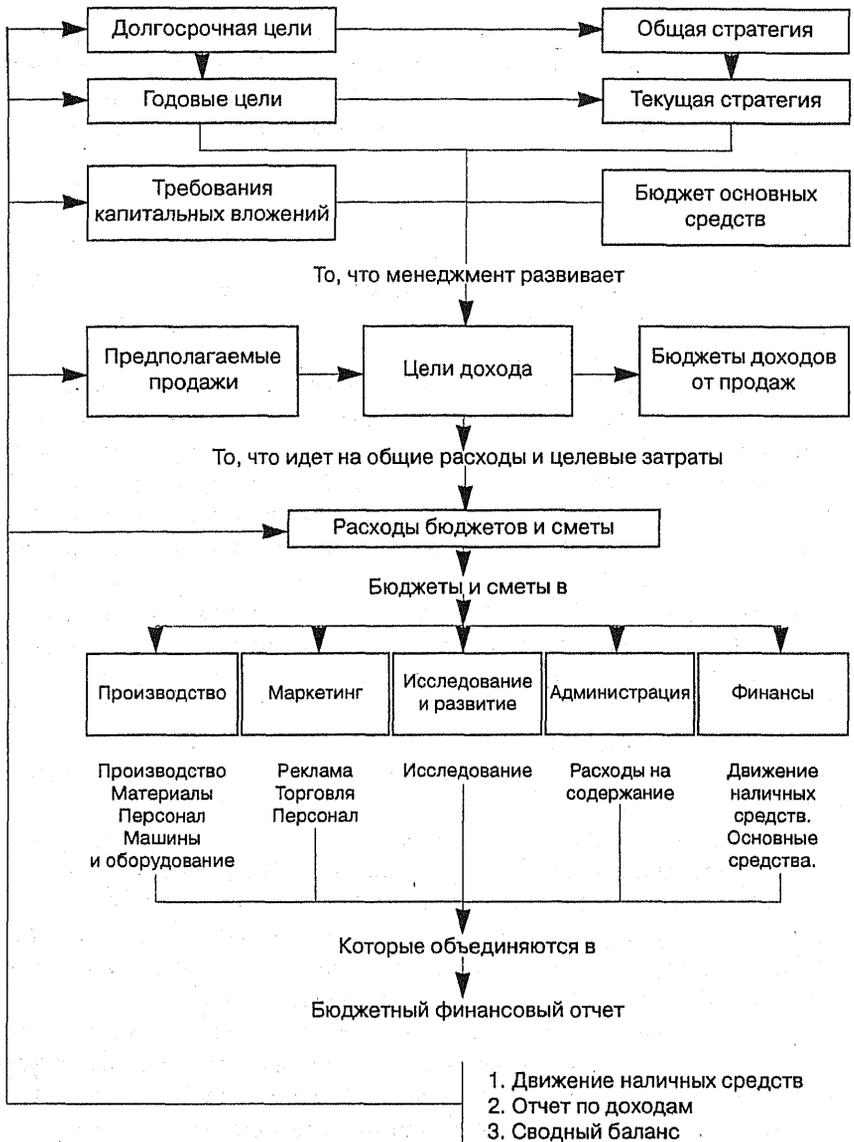
этапов — обычно включает общую переоценку прогресса фирмы в критические моменты (этапы) в процессе осуществления стратегии. Эти этапы, как правило, связаны с завершением серии важных работ или концом специфического временного периода.

#### 4.2. Контроль финансовых ресурсов

Ключевой аспект процесса планирования и управления любой организации включает размещение финансовых ресурсов по различным подразделениям внутри организации для их использования с целью осуществления работы. С точки зрения контроля, менеджеры заинтересованы в наблюдении за исполнением этих финансовых ресурсов каждым подразделением, чтобы убедиться, что они расходуют действительно и эффективно. В этом подразделе заостряется внимание на трех основных механизмах по контролю финансовых ресурсов, бюджет, анализ коэффициентов и финансовая проверка отчетности.

**Финансовое планирование** — это процесс контроля, который заключается в выражении будущей деятельности организации или подразделения в рублях, долларах или других количественных единицах. Обычно бюджеты составляются на один год и они являются основой большинства контрольных систем. Схема на рис. 12.5 иллюстрирует типичную систему финансового планирования для контроля будущих расходов, предназначенных для осуществления организационной стратегии.

Существует несколько типов бюджетов, которые используют менеджеры для контроля финансовых ресурсов. Финансовые менеджеры вовлечены в разработку и проверку практически каждого бюджета, но они особо связаны с тремя их типами. Бюджеты движения наличных средств, которые разбивают процесс поступающих и исходящих наличных средств фирмы по месяцам, неделям и даже по дням, — используются преимущественно для контроля способности фирмы удовлетворять ее текущие обязательства. Финансовые менеджеры также в первую очередь несут ответственность за бюджеты капитальных затрат, в которых установлено, как компания будет действовать и использовать фонды, в которых нуждается фирма, чтобы приобретать такое важное имущество, как земля, оборудование и другие средства производства. Наконец, финансовые менеджеры обычно ответственны за соблюдение бюджетов сводного баланса, которые устанавливают, какая финансовая структура компании будет соответствовать основным результатам, запроектированным во всех других бюджетах.



**Рис. 12.5. Типичная бюджетная система контроля финансовых ресурсов**

Операционные менеджеры используют три типа текущих бюджетов. Менеджеры по сбыту особенно связаны с бюджетами доходов от продаж. Эти бюджеты планируют ежегодные, квартальные, ежемесячные и даже ежедневные доходы, которые организация ожи-

дает от реализации продукции. Практически все менеджеры на операционном уровне регулярно сталкиваются с потребностью в установлении и последующем наблюдении бюджета расходов. Этот бюджет помогает контролировать уровни расходов, их график, а также координацию этих расходов с более высокими уровнями бюджетов, такими, как бюджет движения наличных средств компании. Наконец, бюджет прибыли и убытков обеспечивает основу менеджерам производственных единиц и отделов, а также высшим менеджерам, для соблюдения предполагаемых различий между доходами и расходами и, следовательно, своевременного принятия мер в невыгодных ситуациях.

Есть два подхода к составлению бюджета. Наиболее распространенный из них называется финансовым планированием снизу. Организации, использующие этот подход, имеют менеджеров и супервизоров на операционном уровне, которые развивают начальные бюджетные запросы. Эти запросы затем продвигают на следующий управленческий уровень для обзора, корректировки и объединения с другими начальными бюджетными запросами. Объединенные бюджетные запросы обычно выносят на бюджетный комитет, который оценивает объединенные запросы с позиции стратегии компании и доступности ресурсов. Затем этот комитет создает бюджетные рекомендации для высшего руководства организации. Поскольку высшие менеджеры принимают свои решения, окончательный бюджет учитывает мнения по всей организации снизу доверху. После этого он используется как руководство и контрольный механизм для использования финансовых ресурсов.

Во втором подходе, называемом финансовым планированием сверху, первоначальный бюджет составляется на верхнем уровне организации и затем распространяется по всей фирме для оценки, усовершенствования или запросов для изменений. Могут быть сделаны хорошо обоснованные изменения, которые будут учтены в окончательном варианте бюджета.

Оба подхода к финансовому планированию предполагают определенные преимущества. В финансовом планировании снизу операционные менеджеры, которые больше всех знакомы с особыми потребностями своих производственных единиц, составляют первоначальные бюджетные запросы. Этот подход также может создать психологическое обязательство у части операционных менеджеров «жить» с бюджетами, за составление которых они были бы ответственны в значительной степени. Подход к финансовому планированию сверху, с другой стороны, сводит до минимума время, необходимое для завершения процесса финансового планирования.

Бюджеты являются важным механизмом для установления эффективного контроля. Вы, как менеджер, конечно, будете их использовать. Бюджеты являются естественной связью между планированием и контролем. Они облегчают эффективный контроль путем перевода действий, осуществляемых во всей организации, в общие финансовые термины.

У бюджетов есть также потенциальные недостатки. Например, они могут быть применены слишком жестко, что уменьшает их способности производить конструктивную связь и управленческую поддержку. Составление бюджетов требует времени и, если просить главных, ключевых лиц в организации уделить время для финансового планирования, то у них будет меньше времени для достижения результатов. Бюджеты могут также привести к распределению фондов на осуществление текущей деятельности, что может ограничить фонды, доступные для инновации и изменений. Следует еще отметить, что иногда менеджеры могут соблазниться тем, чтобы обязательно израсходовать все предусмотренные бюджетом средства, даже если эти расходы не являются необходимыми.

**Анализ коэффициентов (или пропорций)** — это второй механизм, посредством которого менеджеры осуществляют финансовый контроль. Эти коэффициенты разделены на четыре группы, каждая из которых фокусируется на различных типах финансового контроля. Коэффициенты ликвидности — это показатели способности фирмы удовлетворить свои кратковременные обязательства. Они наблюдают за доступностью оборотных фондов, чтобы расплатиться или сократить текущие задолжности. Коэффициенты источников средств определяют источники капитала фирмы — владельцев или внешних кредиторов. Важная проблема — определение длительности периода, в течение которого долгосрочный капитал обеспечивается кредиторами. Коэффициенты деятельности указывают, насколько эффективно фирма использует свои ресурсы. Путем сравнения продаж (или доходов) с ресурсами, используемыми для их производства, возможно определить эффективность действия фирмы. Коэффициенты прибыльности указывают, насколько эффективно фирма в целом управляется. Прибыльность есть чистый результат большого числа решений, видов деятельности и индивидуальных усилий. Сравнение прибыли с продажами, фондами или собственными средствами позволяет оценить подлинную плату, представленную фирмой для получения результатов.

Для того, чтобы анализ коэффициентов был полезным механизмом контроля, у менеджеров должна быть основа для сравнения. Эти основы для сравнения, которые становятся «стандарта-

ми» в процессе контроля, основанном на коэффициентах, вырабатываются двумя путями. Один из путей состоит в том, чтобы сравнить коэффициенты фирмы для текущего периода времени с ее коэффициентами в прошедшие периоды времени. Это позволяет менеджерам измерить улучшение положения фирмы в ключевых направлениях. Второй путь использования менеджерами коэффициентов состоит в сравнении коэффициентов компании с коэффициентами других компаний или с их каким-то усредненным уровнем. Этот подход часто используется высшими менеджерами, чтобы точно определить положение слабых мест и затем способствовать улучшению дел.

**Финансовая проверка** — это третий тип механизма, используемого для контроля финансовых ресурсов. Существует два основных типа таких проверок — внешние и внутренние.

Внешними проверками руководят эксперты, не являющиеся служащими организации. Они особенно тщательно добиваются документов, подтверждающих подлинность каждого пункта финансового отчета фирмы. Они осуществляют контроль после действия и подтверждают совету директоров, акционерам, инвесторскому комитету и другим органам точность управленческого отчета о финансовом положении.

Внутренние проверки служат аналогичным целям. Главное различие состоит в том, что внутренней проверкой управляет персонал компании и она предназначена для удовлетворения потребностей в подтверждении данных финансового менеджмента организации.

Бюджеты — это постоянная часть большинства контрольных действий менеджера. Их регулярность, однако, время от времени создает сопротивление со стороны подчиненных, стремящихся к преодолению бюджетных ограничений. Данное руководство может помочь менеджерам составлять и использовать бюджеты эффективно.

1. Включайте ваших лучших подчиненных в формирование любых бюджетов, за которые вы несете ответственность. Такое участие увеличит их роль в осуществлении бюджетной деятельности и расширит их знания о расходах, связанных с проводимой деятельностью.

2. Не делайте ваш бюджет предметом исследования лишь раз в году. Обращайтесь к нему регулярно, по крайней мере, — ежемесячно. Требуйте этого и от ваших подчиненных.

3. Несмотря на то, что вы будете свободно сообщать о бюджетах и коэффициентах подчиненным и вашему руководителю, не оставляйте подробные бюджеты доступными для глаз каждого. Они могут быть неверно истолкованы случайными читателями или могут попасть в плохие руки.

4. Допускайте некоторую гибкость в вашем бюджете. Не делайте его каменным.

5. Оставьте в вашем бюджете небольшое место для неуставленных инноваций и непредвиденных событий. Затем используйте это, если неожиданное событие произойдет, чтобы ухватиться за представившуюся возможность и быстро развивать ее.

6. Внимательно ознакомьтесь с основными коэффициентами для вашего типа бизнеса. Применяйте это знание в своих регулярных оценках и толкованиях коэффициентов в вашей компании и производственной единице.

7. Когда вы привлекаете подчиненных к составлению бюджетов и выработке коэффициентов, скажите им, сколько времени занимает задание, чтобы они не теряли времени.

### 4.3. Контроль человеческих ресурсов

Эффективное управление и контроль человеческих ресурсов получили в последнее время повышенное внимание как особенно важные факторы для лучшего выполнения работы. Наша цель состоит в том, чтобы рассмотреть те механизмы управления человеческими ресурсами, которые особенно близки к функции контроля: отбор, оценка выполнения, конструктивное делегирование и коэффициенты человеческих ресурсов.

Отбор людей, входящих в организацию или ее производственную единицу, представляет важный механизм контроля для обеспечения эффективного использования человеческих ресурсов. Отбор — это пример предварительного контроля в области человеческих ресурсов. Очевидно, что отбор подходящего человека для выполнения задания или деятельности увеличивает вероятность того, что это задание будет исполнено хорошо.

Оценка исполнения — это существенный механизм, который менеджеры используют, чтобы контролировать человеческие ресурсы в организации. Процесс оценки исполнения происходит параллельно процессу контроля. Он определяет стандарты, которые нужно достигнуть, наблюдает и сравнивает с этими стандартами исполнение отдельных лиц и рабочих групп, а также делает необходимые коррективы исходя из этих сравнений.

Эффективные менеджеры используют оценку исполнения одновременно, как текущий и обратный контроль. Периодические проверки исполнения и случайный контроль служат основой для своевременного контроля и корректив в течение года. А ежегодные отчеты

исполнения или оценки служат обратным контролем, где оценивается исполнение в предшествующем году и устанавливаются стандарты для наступающего года.

К сожалению, оценка исполнения часто недостаточно используется как средство контроля человеческих ресурсов. Во-первых, менеджеры просто избегают периодических оценок в течение года. И ежегодный отчет становится пустым ритуалом, который мало что дает для наблюдения и корректировки текущего использования человеческих ресурсов. Во-вторых, значимый критерий исполнения трудно установить или наблюдать в ситуации выполнения многих видов работ. Это одна из причин того, что многие менеджеры не уделяют серьезного внимания оценке индивидуального исполнения.

Некоторые коэффициенты человеческих ресурсов также используются как средство наблюдения и корректировки человеческих ресурсов по всей организации. Текучесть кадров — число служащих, покидающих компанию за некоторый период времени, разделенное на общее число служащих — есть коэффициент, используемый для наблюдения и корректировки таких переменных величин, как заработная плата и политика найма. Прогоулы — число служащих, отсутствующих в некоторый период времени, разделенное на общее число служащих — есть коэффициент, используемый для обнаружения и исправления проблем, относящихся к использованию фирмой человеческих ресурсов. Большая текучесть кадров или чрезмерные прогулы обычно означают пониженную эффективность и действенность в операциях фирмы, это быстро сказывается на снижении прибыльности. Наконец, более крупные компании обычно используют различные коэффициенты структуры рабочей силы, чтобы защититься от дискриминации. Процент работающих женщин и процент членов групп меньшинств являются двумя важнейшими коэффициентами структуры, которые используют многие фирмы.

# МОТИВАЦИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ В МЕНЕДЖМЕНТЕ

---

## 1. Понятие мотивации

## 2. Теории потребностей

- 2.1. Иерархия потребностей
- 2.2. Теория двух факторов
- 2.3. Теория мотивации МакКлеланда

## 3. Процессуальные теории мотивации

- 3.1. Теория ожидания
  - 3.2. Расширенная модель ожидания
  - 3.3. Теория справедливости
  - 3.4. Теория усиления
  - 3.5. Деньги как мотиватор
- 

## 1. Понятие мотивации

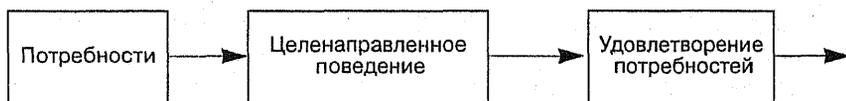
Мотивация, в организационном контексте — это процесс, с помощью которого менеджер побуждает других людей работать для достижения организационных целей, тем самым удовлетворяя их личные желания и потребности. Даже если создается впечатление, что служащие работают только ради достижения общих целей организации, то все равно ведут они себя так потому, что уверены, что это лучший способ достижения собственных целей. Рабочие занимаются тяжелым физическим трудом, соглашаются работать дополнительные часы, выдерживают большое напряжение, и все потому что уверены, что эти негативные аспекты их работы приемлемы, учитывая ту награду, которую они получают для себя и для тех, кто занимает важное место в их жизни.

Некоторые менеджеры превратно истолковывают крайне личностную природу мотивационного процесса. Они уверены, что их действия по постановке целей, управлению компанией, выполнению различных заданий и соблюдению строгой дисциплины будут восприниматься подчиненными как достойный пример, и будут вдохновлять их на работу, отвечающую ожиданиям руководства. В коротком периоде может оказаться, что такое поведение руководства и является ключом к мотивации.

вазии. Но вскоре менеджеры замечают, что их подчиненным не хватает вдохновения, ответственности и желания делать больше необходимого минимума. Как заметил один разочарованный в работе своих подчиненных менеджер: «Они делают не то, чего мы от них ждем, а то, за чем мы постоянно наблюдаем!».

Чего не мог понять этот, да и многие другие менеджеры, так это того, что отсутствие энтузиазма в работе чаще всего наблюдается там, где имеется недостаток личного интереса в работе. Рабочие хотят иметь чувство «партнерства» с компанией и с ее руководством. Им нужно понимать, как их личный успех связан с успехом компании, и они должны быть уверены, что дополнительная энергия, которую они добровольно вкладывают в работу, найдет отражение в той награде, которую они получают от фирмы. Кроме этого, у них должны быть возможности почувствовать свою самостоятельность. В данной теме рассматривается из чего состоит и как может быть использована мотивация для достижения личных и организационных целей. Для начала разберемся в структуре мотивации.

Как показана на рис. 13.1, простая модель процесса мотивации имеет всего три элемента: потребности, целенаправленное поведение, удовлетворение потребностей. Эти потребности представляют собой желание или стремление к определенному осязаемому или неосязаемому результату. Люди испытывают потребность в таких конкретных вещах, как одежда, дом, портфель ценных бумаг, большой офис и личная машина. Но они также нуждаются в таких «неосязаемых» вещах как чувство уважения, возможности личного роста и т. д.



**Схема 13.1. Процесс мотивации**

Пытаясь удовлетворить свои потребности, люди выбирают ту или иную линию целенаправленного поведения. Работа в компании тоже представляет собой один из способов целенаправленного поведения. Попытки продвигаться на руководящую должность в компании — это другой тип целенаправленного поведения, направленного на удовлетворение чьей-либо потребности в признании.

Для того, чтобы продвигаться по служебной лестнице, человек должен направить свою личную энергию на достижение определенной организационной цели. Таким образом, задача менеджера, который должен мотивировать рабочих, заключается в том, чтобы предо-

ставить им возможность удовлетворить их личные потребности в обмен на качественную работу. Кроме этого, менеджер должен помочь подчиненным осознать и оценить преимущества, которые дает ему эта работа и эта компания, чтобы поведение рабочего было добровольно направлено на достижение целей компании.

Термин «удовлетворение потребностей» отражает позитивные чувства облегчения и благополучия, которые ощущает человек, когда его желание выполнено. Получив продвижение по службе, завершив выполнение какого-либо проекта, получив благодарность от коллег и прибавку к зарплате, люди обычно ощущают чувство удовлетворения.

В менеджменте придается большое значение различению уровней мотивации. **На уровне удовлетворительного поведения** рабочие выполняют тот минимум, который будет приемлем для руководства. Некоторые из них очень искусно балансируют между желанием минимизировать количество и качество прилагаемых усилий и желанием избежать неприятностей. Некоторые менеджеры мотивируют служащих работать именно на таком уровне, и, как мы уже заметили, такие служащие убеждены, что их нынешняя работа, как и любая другая, — это простой обмен их времени и энергии на деньги, которые им необходимы для жизни. Если мотивация приняла такую форму, это сигнализирует о том, что попытки руководства помочь служащим связать свои цели с целями организации окончились неудачей. Служащие, мотивируемые на этом уровне, скорее всего будут неудовлетворены своей работой, менеджерами и компанией в целом, а отсюда систематические прогулы и текучесть кадров.

Однако для тех служащих, чей уровень мотивации можно назвать **отличным поведением**, работа является более желанной частью жизни, приносящей награду и удовлетворение. Исследователи подсчитали, что служащие обычно не работают в полную силу и экономят около 20% своей энергии, а выкладываться на все 100% начинают лишь в том случае, если уверены, что их дополнительные усилия будут должным образом вознаграждены. На этом уровне ценность для служащих имеет не только материальное поощрение, но и моральное. Задача менеджера очевидна, создать служащим возможности для удовлетворения полного спектра их потребностей в процессе работы в обмен на их энергию и навыки.

Практический менеджмент опирается на определенные теории мотивации, которые могут быть разделены на две группы. Содержательные теории пытаются выяснить причины того или иного поведения человека. Часто их называют «теории потребностей». Процессуальные теории ставят во главу угла вопрос о том, как возникает тот или иной тип поведения, что его направляет, поддерживает и прекращает.

## 2. Теории потребностей

Существует три основных содержательных теории мотивации, иерархия потребностей Абрахама Маслоу, двухфакторная теория Фредерика Херцберга и теория мотивации Дэвида МакКлеланда. Хотя отдельные детали этих теорий и отличаются друг от друга, все три подхода могут помочь менеджеру создать благоприятную рабочую атмосферу для своих подчиненных. Взятые вместе, эти модели мотивации представляют собой хорошее руководство для направления усилий менеджера по мотивированию подчиненных в нужном направлении.

### 2.1. Иерархия потребностей

Абрахам Маслоу утверждал, что поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим. Каждый человек в одно и то же время имеет потребности всех пяти типов, но сила каждой потребности в какое-то конкретное время зависит от личностных приоритетов человека. В зависимости от этих приоритетов выстраивается иерархия потребностей. Маслоу утверждал, что основные пять типов потребностей почти всегда идут в порядке, показанном на рис. 13.2.

Менеджер, который знает уровень потребностей своего подчиненного, может предвидеть, какой тип потребностей будет доминировать у него в будущем, и следовательно, может выбрать наиболее эффективный мотиватор.

Далее приведены 5 уровней иерархии потребностей Маслоу.

**1. Физиологические потребности.** Физиологические потребности состоят из основных, первичных потребностей человека, иногда даже неосознанных. Иногда, в работах современных исследователей, их называют биологическими потребностями. Применительно к рабочей среде, это потребности в заработной плате, отпуске, пенсионном обеспечении, перерывах, благоприятных рабочих условиях, освещении, отоплении и вентиляции.

**2. Потребность в безопасности.** Как только физиологические потребности удовлетворены, на передний план выходит потребность в безопасности. Эти потребности отражают желание сохранить уже полученные награды и положение и защитить себя от опасности, вреда, угроз, травм, потерь или лишений. В организациях эти потребности имеют форму борьбы служащих за безопасность работы, введения системы старшинства, организацию профсоюзов, безопасные условия работы, дополнительные льготы, страховку и выходное пособие.



**Рис. 13.2. Иерархия потребностей Маслоу**

**3. Социальные потребности.** Когда достигнуто удовлетворение физиологических потребностей и потребности в безопасности, внимание человека перемещается на потребность в дружбе, любви и принадлежности. Как «социальные животные», люди испытывают желание нравиться другим и хотят удовлетворить свои социальные потребности на работе. Это происходит путем вхождения в формальные и неформальные рабочие группы, путем сотрудничества с другими рабочими и принятия участия в разнообразной совместной деятельности.

**4. Потребности в уважении.** На четвертом уровне в иерархии Маслоу находятся потребности в уважении, или личные потребности. Эти потребности могут принимать две различные формы. Первая — это потребность в самоуважении, т. е. удовлетворение самим собой. Самоуважение тесно связано с чувством достижения цели, компетентности, знаний, зрелости и зависимости. Вторая форма — потребность в уважении других людей. Эта потребность связана с репутацией, общественным признанием, статусом внутри группы. В любой организации награды, которые могут удовлетворить потребность в уважении, включают в себя почетные звания, другие формы признания, похвалы, дополнительные обязательства и продвижение по службе.

**5. Потребности в самореализации и в самовыражении.** Когда удовлетворены потребности четырех нижних уровней, человек фокусирует свое внимание на удовлетворении потребности в самореализации. Пытаясь этого достичь, люди стараются реализовать весь свой потенциал, увеличить свои способности и быть «лучшими». Такая потребность в самовыражении является самой высокой из всех человеческих потребностей.

Факт, что все человеческие потребности можно расположить в иерархическом порядке, имеет важное значение для менеджеров. В-первых, потребности нижних уровней должны быть удовлетворены в первую очередь; только после этого можно обращаться к потребностям более высоких уровней. Если менеджер пытается мотивировать служащих, чьи потребности в безопасности еще не удовлетворены, предлагая социальную награду, он не добьется желаемого целенаправленного поведения.

Кроме этого, стоит учесть, что потребности низших уровней формируют тот фундамент, на котором строятся потребности высших уровней. Только в том случае, если потребности низшего уровня остаются удовлетворенными, у менеджера есть шанс добиться успеха, мотивируя рабочих через удовлетворение потребностей более высокого уровня. Например, когда служащий, чьи потребности низшего уровня были удовлетворены, вдруг сталкивается с угрозой потери работы, его внимание немедленно переключится на низжайший уровень потребностей.

Важное значение имеет замечание Маслоу о так называемой «движущей силе», согласно которому каждый человек прогрессирует от мотивации потребностями низшего уровня к мотивации потребностями более высоких уровней. Таким образом, если в данный момент подчиненного мотивируют в основном возможностью удовлетворения потребностей в безопасности (второй уровень), менеджер может быть уверен, что как только эти потребности будут удовлетворены, человек будет искать возможность удовлетворения своих социальных потребностей (третий уровень).

Не менее важное значение имеет идея достаточности. Человек никогда не испытывает чувства полного удовлетворения своих потребностей. Большинство людей хотят еще больше денег, безопасности, друзей, уважения и самоуверенности, независимо от того, сколько они уже всего добились. Таким образом, человек движется вверх по иерархии не в случае, когда его потребности полностью удовлетворены, а когда они достаточно удовлетворены.

При применении иерархии потребностей по Маслоу большая роль отводится интуиции, что и является лучшим объяснением ее популярности. Однако, с точки зрения конкретных действий руководства, подход Маслоу имеет ряд трудностей. Прежде всего, большинство из нас в одно и то же время могут находиться на нескольких уровнях иерархии потребностей. Так, например, мы можем согласиться на работу, где нам будут платить меньше, чем в других местах (уровень 1), т. к. мы уверены, что здесь скоро представится прекрасная возможность сделать удачную карьеру (уровень 4).

Во-вторых, крайне трудно определить уровень потребностей, удовлетворением которых можно мотивировать человека в настоящий момент. Частично проблема происходит от того, что очень трудно отличить мелкие, незначительные изменения в потребностях, которые происходят ежедневно (когда человек голоден, например, или ощущает потребность отступить на обочину перед несущимся навстречу потоком машин), и более значительными и реже встречающимися изменениями (сдвигами) в человеческих потребностях.

Третья сложность возникает при измерении потребностей человека. Большинство из нас испытывают большие сложности в определении своих собственных потребностей и при расстановке приоритетов. Менеджер же, который должен создать мотивационную среду для многих своих подчиненных, сталкивается со сложнейшей задачей.

Кроме этого, люди значительно различаются в своем понимании того, что такое достаточно удовлетворенная потребность. Монтажники, разгуливающие по металлическим балкам на высоте пятнадцатитажного дома, могут чувствовать себя в безопасности, но большинство людей сочтет их работу чересчур опасной. Точно также, служащие отличаются друг от друга степенью, до которой их можно мотивировать определенной суммой денег, признанием, самостоятельностью или другими мотиваторами. В любом случае помните, что приоритеты, относящиеся к различным уровням потребностей, меняются, и что любой подход и прием будет намного эффективнее, если люди будут понимать сущность этого подхода.

## 2.2. Теория двух факторов

Теория мотивации Фредерика Герцберга была выведена не из клинических наблюдений, как в случае с Маслоу, а в результате ширококомасштабного исследования, в которое было вовлечено двести инженеров и бухгалтеров. Всем этим служащим, работающим в одной компании, было задано два вопроса: «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя исключительно хорошо на работе?» и «Можете ли вы детально описать, когда вы чувствуете себя на работе исключительно плохо?»

Маслоу ожидал, что Герцберг получит ответы, подтверждающие его теорию иерархии потребностей. Но вместо этого Герцберг обнаружил в ответах респондентов две ясно различимые группы потребностей. Первую он назвал гигиеническими факторами или поддерживающими. В эту группу входили те факторы или условия, при отсутствии которых служащие не получали удовлетворения от рабо-

ты. Выяснилось, что при их наличии, хотя неудовлетворения и не наблюдалось, но не возрастала ни мотивация, ни удовлетворение от работы. Эти гигиенические факторы включают в себя политику компании и администрации, отношения с начальством, условия работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, личная жизнь, статус, и безопасность (рис. 13.3).

Эти факторы имеют ценность только в том случае, если после завершения работы служащий получает еще и дополнительную награду.

Вторую группу факторов Герцберг назвал мотиваторами или удовлетворителями. Это такие условия работы, при наличии которых достигается высокий уровень мотивации служащих и удовлетворения от работы. При отсутствии этих условий невозможно получить ни эффективной мотивации, ни удовлетворения. Мотиваторы включают в себя достижение цели, признание, работу как таковую, ответственность, продвижение по службе и возможности для личного роста (рис. 13.3). Заметьте, что эти факторы имеют мотивационный потенциал, т. к. работа, предоставляющая такие условия, представляет собой определенную ценность. Японским менеджерам часто ставят в заслугу извлечение максимальных преимуществ из мотивационного потенциала таких факторов.

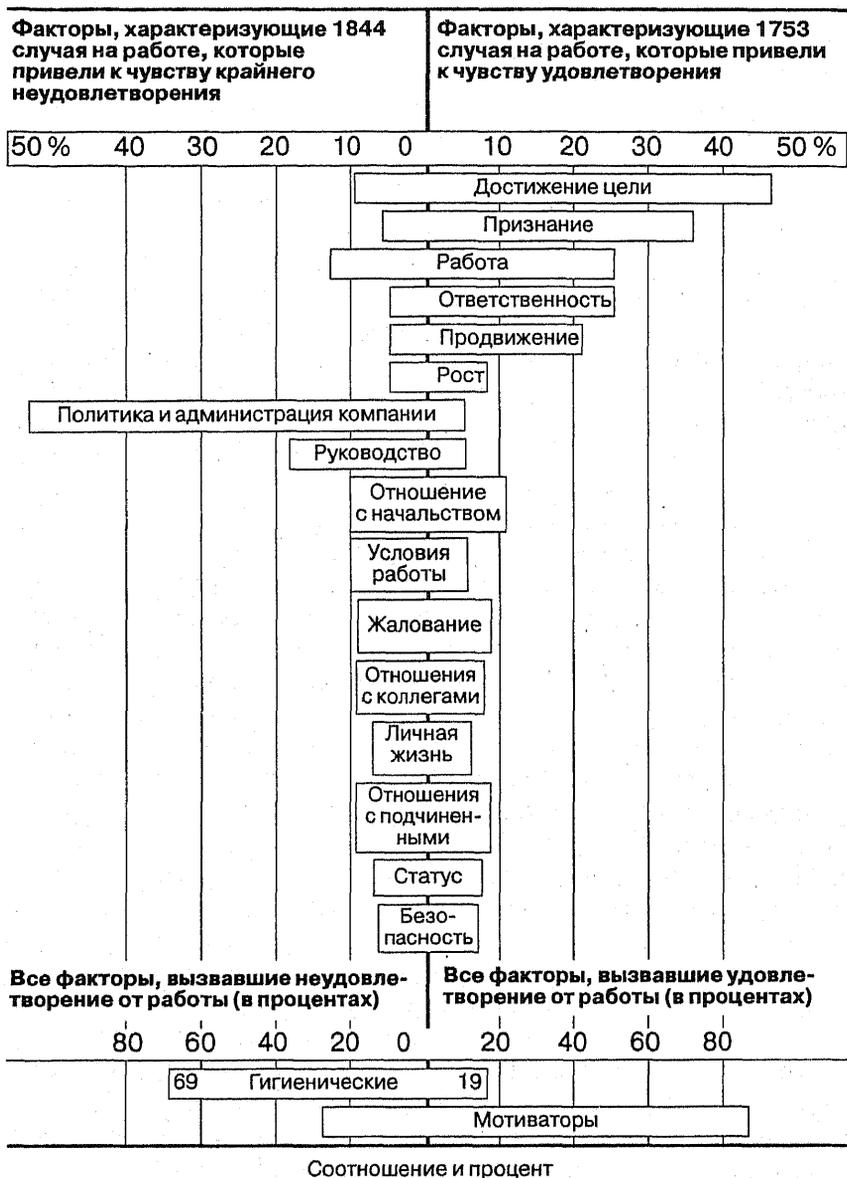
Существует заметное сходство теорий Маслоу и Герцберга. Оба располагали потребности в виде иерархии и оба обозначали такие потребности, как физиологические, потребности в безопасности, социальные, потребности в уважении и самовыражении (хотя Герцберг употреблял другую терминологию). Но, с точки зрения менеджера, существуют также и существенные различия между этими двумя теориями. Работы Маслоу базировались на предположении, что перечисленные им факторы при их наличии ведут к удовлетворению (и поэтому могут служить мотиваторами), а при их отсутствии ведут к неудовлетворению. В работах Герцберга приводятся доказательства того, что существует два совершенно различных типа факторов, которые могут вызывать желаемое целенаправленное поведение:

1. Гигиенические факторы, в лучшем случае, могут вызвать всего лишь удовлетворительный уровень мотивации.

2. Мотиваторы же могут быть использованы для стимулирования более высокого уровня мотивации, если гигиенические потребности, в свою очередь, в достаточной мере удовлетворены.

Основное значение двухфакторной теории заключается в том, что менеджеры должны быть очень осторожны и не делать ударения на гигиенические факторы, как на основные, при удовлетворении потребностей, когда потребности низшего уровня уже достаточно удов-

летворены. И наоборот, менеджеры не должны тратить время и средства, предлагая своим служащим разнообразные мотиваторы до того, как будут удовлетворены гигиенические потребности.



**Схема 13.3. Теория Герцберга: гигиенические факторы и мотиваторы**

	Мотиваторы	Гигиенические факторы	
	заставляют меня лучше работать, %	делают работу более приятной %	и то и другое, %
<b>Факторы, повышающие производительность</b>			
Возможность продвижения	48	22	16
Хорошая зарплата	45	27	22
Зарплата, зависящая от качества работы	43	31	16
Признание	41	34	17
Работа, дающая возможность развивать способности	40	27	20
Работа, позволяющая мне заниматься своими делами	37	33	17
Высокая доля ответственности	36	28	14
Интересная работа	36	35	18
Работа, требующая творческого подхода	35	31	20
<b>Факторы, делающие работу более приятной</b>			
Дополнительные льготы	27	45	18
Справедливое отношение	24	45	18
Информированность	21	49	16
Гибкий график работы	20	49	12
Хорошие отношения с начальством	19	52	12
Работа с людьми, которые нравятся	17	54	13
Работа без напряжения и спешки	15	61	13
Чистое, тихое рабочее место	12	56	12
Удобное расположение работы	12	56	12

**Таблица 13.4. Оценка потенциальных мотиваторов и гигиенических факторов**

Наверное, наиболее удивительным и неожиданным открытием, полученным в результате проведенных Герцбергом исследований, стал тот факт, что деньги однозначно были отнесены к разряду гигиенических факторов, а отнюдь не мотиваторов. Но следует помнить, что в процессе проведения исследования деньги рассматривались как фиксированная заработная плата, а не как переменная, зависящая от качества работы и дневной выработки. (Заработная плата довольно редко меняется.) Поэтому маловероятно, что «белые воротнички», среди которых проводился опрос, воспринимают деньги, как источник немедленного удовлетворения. Это, скорее, мнение «синих воротничков». Респонденты Герцберга с меньшими усилиями могут достать «значительную» сумму денег, чем непрофессионалы.

Деньги имеют важное значение для большинства служащих, как из-за их покупательной способности, так и из-за статуса, который имеет их владелец. Однако менеджеры оказывают себе и своим организациям плохую услугу, когда воспринимают деньги как совершенное средство для удовлетворения всех потребностей, которые могут возникнуть у служащих.

Необходимо заметить, что широкая поддержка теории Герцберга скорее анекдотическая, чем научно обоснованная. На самом деле, большинство исследований, проведенных для более глубокой проверки идей Герцберга, с треском провалились и не смогли подтвердить сделанных ранее выводов. Несмотря на это, многие компании приняли рекомендации, вытекающие из исследований Герцберга.

Procter & Gamble, IBM, U.S. Air Force, American Airlines достигли заметного успеха в своих попытках мотивировать служащих, применяя двухфакторную теорию. В частности, они последовали рекомендациям Герцберга при разработке программ по «обогащению» работы. В этих программах работа служащих расширяется, перестраивается и повышается ее качество. На одном из заводов, например, работа уборщиков была «обогащена», когда им было разрешено решать все проблемы по ведению хозяйства и поддержанию помещений в чистоте самостоятельно. Теперь в их обязанности стало входить распределение обязанностей между собой, общение с торговыми посредниками и заказывание необходимого инвентаря, а также рассмотрение всех жалоб, которые поступили на их работу. В данном случае вместе с ответственностью повысился не только уровень мотивации, но и уменьшилось количество прогулов и текучесть кадров. Возможно, это произошло потому, что они получили работу, приносящую им как материальное, так и психологическое удовлетворение.

Как показано в табл. 13.4. результаты проведенного на основе опроса служащих исследования можно использовать в качестве подтверждения выводов Герцберга о различии между мотиваторами и гигиеническими факторами. Особенно обратите внимание на то, что респонденты понимали, что мотивирующие факторы и те, которые называют гигиеническими, существенно отличаются друг от друга.

Менеджеры, которые пытаются разработать программу «обогащения работы», должны помнить шесть условий, необходимых для успеха их деятельности:

1. Люди должны регулярно узнавать о позитивных и негативных результатах своей работы.
2. Им нужно предоставить возможность психологического роста.
3. Они должны сами составлять расписание своей работы.
4. Они должны нести определенную материальную ответственность.
5. У них должна быть возможность открытого и приятного общения с начальством на всех уровнях управления.
6. Они должны отчитываться за производительность на участке, который они контролируют.

### 2.3. Теория мотивации МакКлеланда

В своей теории, которую он и его коллеги развивали в течение десятилетий, Дэвид МакКлеланд утверждает, что любая организация предлагает человеку возможности для удовлетворения трех потребностей высшего уровня, потребность во власти, в успехе и в принадлежности. Его наиболее популярные идеи заключаются в том, что потребность в успехе положительно влияет не только на работу служащих, но и на работу менеджеров всех уровней управления.

**Потребность в успехе** лежит в иерархии потребностей Маслоу где-то между уважением и самовыражением. Человек, ориентированный на достижение успеха, обычно приемлет достаточно высокий уровень риска, хочет знать о конкретных результатах своей работы, хочет нести ответственность за решение каких-либо проблем, и имеет тенденцию к постановке реальных целей. Кроме этого, он обладает серьезными навыками в плане организации и планирования.

Менеджеры, которые стремятся понять, управлять и создать мотивационную среду для подчиненных с ярковыраженной потребностью в успехе, должны знать, что последние получают удовлетворение в основном от самого процесса работы, от начала до завершения, и в меньшей степени — от награды, которую получают за хорошо выполненную работу.

Как и потребность в успехе, **потребность во власти** находится между потребностями в уважении и самовыражении Маслоу. Эта потребность является выражением желания человека контролировать влияние на других людей. МакКлеланд рассматривал эту потребность как позитивную и тесно связывал ее с желанием добиться руководящей должности. Он утверждал, что существует несколько стадий в развитии представления человека о власти, и что менеджеров можно убедить отказаться от мысли, что человек не должен пытаться оказывать влияние на других. Наоборот, эффективный лидер и менеджер должен быть самоотверженным альтруистом, преданным целям организации и старающимся привить чувство преданности организации своим подчиненным. Он или она обладает высоким самоконтролем и испытывает слабую потребность в принадлежности.

То, что МакКлеланд называл **потребностью в принадлежности**, очень похоже на то, о чем говорил Маслоу. Эта потребность отражает желание человека иметь близкие, дружеские отношения с другими людьми. Люди с острой потребностью в принадлежности наиболее часто добиваются успеха на работе, требующей высокого уровня социального взаимодействия, где межличностные отношения особенно важны.

Хотя все члены любой организации в какой-то мере испытывают потребности в успехе, власти и принадлежности, МакКлеланд использовал результаты своего исследования для определения трех характерных типов менеджеров:

1. Так называемые институциональные менеджеры, которые испытывают большую потребность во власти, чем в принадлежности, и обладают высоким уровнем самоконтроля.

2. Менеджеры, у которых потребность во власти сильнее, чем потребность в принадлежности, но которые более открыты и социально активны, чем институциональные менеджеры.

3. Менеджеры, у которых потребность в принадлежности сильнее потребности во власти и которые также открыты и социально активны.

Исследование предполагает, что менеджеры первых двух типов лучше управляют своими отделами, в основном из-за своей потребности во власти.

Работа МакКлеланда показала, что потребность в успехе можно развить в человеке, и в результате получить более эффективную работу. Для улучшения целенаправленного поведения менеджеров в ней советуется применять следующие приемы, развитие организации, которое делает ударение на конкурентные методы достижения целей и подчеркивает важность наиболее эффективного достижения этих целей. Менеджеры должны ставить для себя и для своих подчиненных

трудные, но достижимые цели и задачи. Кроме этого, следует помнить, что люди, ориентированные на успех, чаще всего этого успеха и добиваются, однако организация может извлечь выгоду из комбинации всех трех типов менеджеров, описанных МакКлеландом.

### 3. Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации пытаются объяснить, как возникает целенаправленное поведение, как оно направляется, поддерживается и заканчивается. Независимо от того, как классифицируется содержание мотивации, менеджеру нужно понимать, как управлять им. Существует четыре основные процессуальные теории мотивации: теория ожидания Виктора Врума, расширенная модель ожидания Лаймана Портера и Эдварда Поулера, теория справедливости Дж. Стэйси Эдамса и теория усиления, популяризованная Б. Ф. Скиннером.

#### 3.1. Теория ожидания

Большинство современных процессуальных теорий мотивации рассматривают **мотивацию как процесс управления выбором**. Такое определение мотивации впервые дал Виктор Врум. Он утверждал, что люди постоянно находятся в состоянии мотивации. Таким образом, согласно Вруму, для того, чтобы быть успешным менеджером, необходимо показывать подчиненным, что направление их усилий на достижение целей организации приведет к скорейшему достижению их личных целей. Согласно теории ожидания Врума, подчиненные работают наиболее продуктивно, когда они уверены, что оправдают их ожидания в трех областях:

1) ожидания в отношении «затраты труда — результатов» (З-Р) — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами;

2) ожидания в отношении «результатов — вознаграждений» (Р-В) — это ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов;

3) третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания — ценность полученного поощрения или вознаграждения.

#### **А. Ожидания в отношении затрат труда — результатов**

Когда человек спрашивает себя, «В какой степени я могу ожидать, что мои усилия приведут к количественным и качественным результатам, которые нужны моему менеджеру?», то ответ на него выража-

ется термином «ожидания в отношении «затраты труда — результаты». Чем сильнее ожидание, что чьи-то усилия приведут к желаемому результату, тем больше вероятность, что этот человек качественно выполнит поставленную перед ним задачу. Например, предположим, что у служащего есть две возможности продвижения по службе. Если принять, что обе работы совершенно одинаковы во всех других отношениях, то согласно теории ожидания служащий выберет ту работу, на которой, как ему кажется, у него большая вероятность успеха.

#### **Б. Ожидания в отношении «результаты — вознаграждение»**

После того, как служащий оценит ясность того, что он сможет выполнять данную работу успешно, он задает себе вопрос (часто это происходит подсознательно): «Если я должным образом выполняю эту работу, какого я могу ожидать вознаграждения, соответствует ли оно тому вознаграждению, которое я хочу получить?». Неуверенность возникает в том случае, когда рабочий вынужден полагаться на других при раздаче обещанных вознаграждений. Чем крепче уверенность рабочего в том, что менеджер выплатит обещанное им вознаграждение, тем выше вероятность того, что рабочий станет усердно выполнять задание, данное менеджером. В теории ожидания эту вероятность называют «ожидания в отношении «результаты — вознаграждение»».

При определении того, насколько рабочий уверен в том, что менеджер выплатит им вознаграждение, важную роль играют несколько факторов (хочется сразу подчеркнуть, что речь идет не только о материальном поощрении). Во-первых, уверенность возрастает, если обещания менеджера ясны и определены. Менеджерам необходимо знать, что они должны быть конкретны при формулировке своих обещаний и условий, которые затрагивают их. Во-вторых, уверенность растет, если рабочий знает, что менеджер действительно обладает полномочиями по обеспечению желаемого вознаграждения. Таким образом, менеджеры должны помнить, что своими действиями они создают себе репутацию и имидж, которые нужно защищать или, в случае необходимости, улучшать, если они хотят добиться успеха в мотивировании своих подчиненных.

#### **В. Ценность вознаграждения**

Даже если служащие уверены в том, что они могут выполнять ту работу, которую ждет от них менеджер, и что они получают обещанное им вознаграждение, они все равно задают себе, возможно, наиболее трудный вопрос: «Если я получу то вознаграждение, которое хочу получить, будет ли оно достаточно ценным для меня и смогу ли я с его помощью удовлетворить свои основные потребности?». Согласно теории ожидания ответ на этот вопрос заключается в измерении ценности вознаграждения.

Ценность вознаграждения, которая также измеряется степенью вероятности, является наиболее важным элементом теории мотивации, и, к сожалению, не всегда берется в расчет менеджерами. Например, менеджеры довольно часто полагают, что ценность денег является абсолютной для удовлетворения потребностей подчиненных. Это означает, что они уверены, что независимо от природы потребностей служащих, деньги могут удовлетворить все их потребности. Такие менеджеры скорее всего думают, что если служащие недовольны своей работой или выражают интерес по поводу вступления в профсоюз, им просто не хватает денег. Ваше знание широкого спектра человеческих потребностей, извлеченное из изучения содержательных теорий мотивации, не должно позволить вам сделать подобную ошибку.

Самая «популярная» проблема, возникающая по поводу ценности вознаграждения, заключается в том, что люди редко уделяют достаточно времени и внимания тщательной оценке своих потребностей. Более того, т. к. за деньги действительно можно купить множество вещей, которые способны удовлетворить самые разные потребности, подчиненные очень часто входят в заблуждение и начинают верить, что деньги — это самое лучшее вознаграждение. Такие идеи приводят к разочарованию и неудовлетворению. Служащие, которые пытаются получить удовлетворение от работы только с помощью денег, часто страдают от недостатка самоуважения, чувства невостребованности своего интеллекта, навыков и способностей.

#### **Г. Валентность**

Маслоу использовал термин «доминирование» для определения общего уровня потребностей, удовлетворение которых будет руководить действиями людей. Но как менеджеру определить, какое из многочисленных вознаграждений является на данный момент средством удовлетворения потребностей того или иного его подчиненного? Чтобы ответить на этот вопрос, Врум использует термин «валентность» для определения силы предпочтения того или иного вознаграждения.

Таким образом, **валентность — это мера ценности или приоритетности**. Валентность вознаграждения измеряется от высоко положительной (1.00) до строго отрицательной (-1.00). Хотя понятие валентности является довольно абстрактным, оно позволяет людям сравнивать свои запросы. Например, если работа в бухгалтерской конторе получает оценку 0.90, сколько будет «стоить» работа в региональном банке? Очевидно, что при ответе на этот вопрос нужно рассмотреть множество разных аспектов, однако используя валентность, сравнить два этих варианта будет гораздо легче.

На основе общих теоретических предпосылок Врумом была построена модель теории ожидания.

Основу модели теории ожидания составляют четыре вышеперечисленные концепции. Мотивация человека направлена на комбинацию ожиданий, ценного и валентного вознаграждения, которая обеспечит наилучшее удовлетворение потребностей. Взаимосвязь, изображенную на модели, можно выразить следующим образом:

$$M = (Z/P) (P/V) (V_e) (V_n), \text{ где}$$

$M$  — мотивация;

$Z/P$  — ожидания в отношении затрат труда — результатов;

$P/V$  — ожидания в отношении результатов — вознаграждений;

$V_e$  — валентность вознаграждения;

$V_n$  — валентность потребности.

На рис. 13.5. предлагается пример того, как в действительности работает эта модель. В данном примере наиболее предпочтительным вариантом в условиях рационального принятия решения является вариант N 1 (A, A, Q), т. к. он имеет потребности.



$$1 \text{ вариант } (A, A, Q) = (0.8)(0.7)(0.8)(0.7)(0.9) = 0.2822$$

предпочтительный вариант

$$2 \text{ вариант } (B, B, Q) = (0.9)(0.5)(0.7)(0.8)(0.9) = 0.2268$$

$$3 \text{ вариант } (C, C, R) = (0.8)(0.9)(0.8)(0.7)(0.5) = 0.2016$$

Схема 13.5. Пример действия модели теории ожидания

Хотя большинство исследований по использованию модели ожидания показали, что она может улучшить и укрепить зависимость между мотивацией человека, его работой и удовлетворением потребностей, но в то же время эти модель при ее применении становится источником некоторых проблем. В то же время как сама идея довольно убедительна, подсчет разнообразных валентностей, оценка ценности вознаграждения и ожиданий довольно трудна и отнимает много времени. Поэтому занятые менеджеры не могут позволить себе использовать эту модель в математической форме. Поэтому сформулируем практические рекомендации.

Хотя теория ожидания довольно трудна в применении, сами идеи, на которых она базируется, могут помочь менеджеру понять, что для разных людей одно и то же вознаграждение имеет неодинаковую степень привлекательности. Это должно напомнить нам, что процесс принятия решения о занятии той или иной работой для удовлетворения какой-либо потребности состоит из нескольких шагов, большинство из которых часто совершаются подсознательно, и в каждом из них присутствует очень сильный субъективный компонент. Теория ожидания Врума предлагает несколько практических советов по улучшению действий менеджеров.

1. Процесс сравнения потребностей подчиненных с вознаграждениями, получаемыми ими от организации, должен быть систематическим, хотя он редко бывает полностью рациональным. Нужно поощрять подчиненных точнее формулировать свои потребности и помогать своим менеджерам при разработке программ, с помощью которых организация может узнавать о том, насколько удовлетворены специфические потребности подчиненных.

2. Подчиненным часто требуется помощь, чтобы осознать связь между затраченными усилиями, полученным результатом, вознаграждением и удовлетворением потребностей. Их уверенность растет, если они видят, что менеджер уделяет большое внимание этой взаимосвязи и поощряет своих подчиненных придерживаться конкретного курса действий.

3. Так как для разных людей приоритетными являются самые разнообразные потребности и, следовательно, ценность вознаграждения, полученного от организации, для всех неодинакова, менеджер может усилить мотивационный потенциал вознаграждений, если поймет, какие стимулы наиболее эффективны для каждого подчиненного.

4. Менеджеры должны усилить мотивационный потенциал самой работы, которую они предлагают своим подчиненным. Кроме этого, они должны постоянно демонстрировать свои способности, как менеджеров, давать значимые вознаграждения, когда цели организации достигнуты.

### 3.2. Расширенная модель ожидания

Психологи Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали модель мотивации, которая соединила в себе основные идеи содержательных теорий Маслоу, Герцберга и МакКлеланда с идеями процессуальной теории Врума. Как показано на рис. 13.6, их интегрированный подход, который мы называем «расширенной моделью ожидания», включает в себя рассмотрение взаимосвязи между выполнением работы и удовлетворением. Цифры, проставленные в квадратиках на рис. 13.6, показывают направление мотивации (от 1 до 9) и ее эффект. В теории, модель работает следующим образом. Человек соединяет ценность ожидаемого вознаграждения (1) со своим восприятием того, какие усилия должны быть приложены, чтобы добиться этого вознаграждения (2). В результате комбинации этих факторов получаются реально приложенные усилия (3). Они, в свою очередь, комбинируются со способностями и навыками человека (4) и восприятием роли, которую он или они должны сыграть (5) при выполнении данного ему задания (6). Эта работа связана с получением как внутреннего, так и внешнего вознаграждения. Внутреннее вознаграждение — это то, что заключено в самом выполнении задания, например, чувство гордости или чувство выполненного долга, Внешнее вознаграждение предполагается руководством и является прямым следствием выполнения служащими поставленной перед ними задачи. Заметьте, что между квадратиками N6 и N7b линия прерывистая. Это напоминает нам о том, что у рабочего нет полной уверенности в получении внешнего вознаграждения. Получение же его зависит от того, насколько удовлетворительной найдет менеджер работу подчиненного, и от желания и возможностей организации следовать рекомендациям менеджера по выдаче вознаграждений. После этого, если комбинация этих двух типов вознаграждения (8) воспринимается человеком адекватной затраченным им усилиям, она переходит в чувство удовлетворения (9). Позже, используя приобретенный опыт, человек оценивает ценность награды, которую он ожидает получить в будущем за свою хорошую работу.

Идея, что работа ведет к удовлетворению, наверное, наиболее важный вывод, сделанный Портером и Лоулером. Их работа резко отличается от работ ученых ранней поведенческой школы, в частности, Герцберга, который утверждал, что удовлетворение ведет к более хорошей работе. Его принцип — «чем счастливее служащие, тем лучше они работают». Однако исследования подтвердили идею Портера и Лоулера о том, что «чем лучше служащие работают, тем сильнее у них чувство удовлетворенности». Это утверждение сегодня поддерживают большинство исследователей и менеджеров-практиков.



**Рис. 13.6. Модель Портера — Лоулера**

Расширенная модель ожидания Портера и Лоулера предлагает менеджерам намного больше мотивационных элементов, чем модель Врума, однако она не менее субъективна и трудна для реального применения. И все же в ней содержится много преимуществ для менеджеров, которые хотят ее использовать, чтобы понять и повысить мотивационный уровень своих подчиненных. В сущности, они почувствуют, что очень тщательно разобрали эту проблему. Менеджеры, которые используют эти модели в качестве основы для анализа, имеют меньшую вероятность, чем их коллеги, упустить существенные элементы процесса принятия решения своих подчиненных.

### 3.3. Теория справедливости

Третий широкоизвестный процессуальный подход к мотивации носит название «теория справедливости», популяризированная Дж. Стэйси Адамсом. Теория справедливости постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Эта теория базируется на утверждении, что при определении фокуса своего целенаправленного поведения служащие учитывают две фундаментальные оценки,

1. «Что я даю организации?» Этот вклад включает в себя усилия, опыт, образование, навыки и подготовку.

2. «Какое вознаграждение я получу, особенно по сравнению с вознаграждением других служащих, выполняющих такую же работу?» Вознаграждение в данном случае может иметь разнообразную форму: заработная плата, дополнительные льготы, премии, условия работы и показатели статуса.

При проведении двух этих оценок, человек в уме выводит определенное соотношение, характеризующее справедливость руководства по отношению к нему. Человек чувствует, что к нему относятся справедливо, если отношения вознаграждений к затратам равны между собой.

Теория справедливости, возможно, самая легкая для восприятия из всех мотивационных моделей, и она обладает наибольшей ценностью для менеджера, который хочет понять мотивацию своих подчиненных. Старое высказывание «Обманул меня раз — позор тебе, обманул меня дважды — позор мне!» особенно хорошо подходит к отношениям между менеджером и служащими.

Итак, вы узнали, что основным, самым важным элементом любого мотивационного процесса является способность менеджера предложить подчиненному ту награду, которую он заслуживает за свою работу, направленную на достижение организационных целей. Самое важное здесь — оставаться верным своим обязательствам и помочь обеспечить каждому справедливую награду за его работу. Даже если несправедливое отношение к подчиненному было ненамеренным, они редко позволяют менеджеру «надуть себя дважды».

Вот несколько ключевых моментов, которые должен помнить каждый менеджер о теории справедливости.

1. Проблемы с подчиненными возникают тогда, когда они чувствуют, что с ними несправедливо обошлись.

2. Очень трудно сказать, как подчиненные воспринимают зависимость между тем, что они вкладывают в свою работу и тем, что они получают от нее. Поэтому менеджеры должны систематически наблюдать за тем, считают ли их подчиненные, что к ним относятся справедливо.

3. Стандарты менеджеров для измерения вклада подчиненных в общую работу и для определения подходящего уровня их награды должны быть известны всем еще до того, как работа началась, и должны быть представлены в как можно более ясной и понятной форме.

4. Служащих больше всего интересует не абсолютный уровень их награды, а по сравнению со своими коллегами. Менеджеры могут использовать этот факт в том случае, если в их распоряжении находят-

ся небольшое количество ресурсов, предназначенных для поощрения. В таком случае они должны тщательно распределить награды, чтобы лучшие работники получили немного больше других.

---

Личное вознаграждение	=	Вознаграждение других
Личный вклад		Вклад других

---

Если вклад превышает вознаграждение, человек чувствует неудовлетворенность, злость и считает, что с ним поступили несправедливо. Если вознаграждение превышает вклад человека в достижение целей организации, он испытывает чувство вины, т. к. считает, что «обманывает» своего менеджера. Приверженцы теории справедливости уверены, что каждое из этих двух негативных ощущений воздействуют на мотивацию и заставляет человека действовать так, чтобы восстановить чувство справедливости. Такое поведение заключается в том, что человек или начинает работать менее усердно (в первом случае), или прилагает больше усилий, чтобы преодолеть чувство вины. Другие рабочие, ощутившие несправедливое отношение к себе, могут попытаться изменить поведение своих товарищей по работе для того, чтобы восстановить справедливость. В конечном итоге, служащие могут просто изменить свои взгляды на сравнительную ценность вкладов и вознаграждений или путем сознательной переоценки своих изначальных запросов, или с помощью такого умственного защитного механизма, как рационализация. Поэтому есть менеджеры, которые считают, что выплачивая отдельным служащим вознаграждение больше, чем они заслуживают, они тем самым стимулируют их работать более усердно в надежде получить еще большее вознаграждение в следующем периоде. Однако может случиться так, что служащие начнут работать хуже, т. к. будут думать, что в противном случае они будут получать меньше, чем заслуживают. В подобной ситуации еще много подводных камней, т. к. люди, которые отлично работают, видя, что их менее усердные коллеги получают такое же вознаграждение, вряд ли в будущем будут работать с прежним энтузиазмом.

### 3.4. Теория усиления

В. Ф. Скиннер — психолог, его теории поведения были применены для мотивации служащих. Согласно теории Скиннера, поведение людей обусловлено результатом их действий в подобной ситуации в прошлом. Некоторые люди считают теорию усиления Скиннера даже оскорбительной, т. к. она утверждает, что будущее поведение служащих в основном предопределено, что подрывают веру в возможность свободного выбора.

Позиция Скиннера, однако, заключается в том, что служащие извлекают уроки из опыта предыдущей работы, и стараются выполнять те задания, которые ведут к желаемому результату, и избегать тех заданий, которые приводят к нежелательному результату.

Данная теория базируется на очень простой модели, состоящей всего из четырех шагов.



Рис. 13.7. Теория усиления Скиннера

В этой модели добровольное поведение служащих в конкретной ситуации или в ответ на конкретные действия или события (стимулы) приводит к определенному результату (последствиям). Если результат положительный, служащий имеет тенденцию к повторению своего поведения в подобной ситуации в будущем. Если же результат отрицательный, служащий будет избегать подобных стимулов или будет вести себя в будущем по другому.

Для того, чтобы успешно применять теорию усиления, нужно понять необходимость управления последствиями поведения служащих. У менеджера есть четыре варианта действий.

1. При **положительном подкреплении** менеджер поощряет определенное поведение, обеспечивая ожидаемые служащими последствия. Например, издательство, публикующее учебную литературу для колледжей, обычно арендует машины для своих торговых агентов. Очень часто модель машины и год ее выпуска зависит от объема продаж этого торгового агента в прошлом году. Желаемые последствия (более новая и престижная машина) используются для стимулирования желаемого поведения (в данном случае большего объема продаж).

2. При **негативном или отрицательном подкреплении**, которое иногда называют обучением уклонению, тоже поощряет определенное поведение, но на этот раз это делается иным способом. При нежелательном поведении наступают и нежелательные последствия. Это делается для того, чтобы в следующий раз человек избегал вести себя подобным образом. Например, мало кому из служащих нравится, когда за ними постоянно наблюдают. Поэтому, чтобы поощрить хороших работников, менеджер может дать им большую самостоятельность и независимость, чем другим служащим.

3. Используя **эффект «тушения»**, менеджер пытается ослабить нежелательное поведение тем, что не обеспечивает желаемого вознаграждения. Например, начальник отдела ожидает получения премии

за то, что в его отделе повысилась производительность. Когда же он не получит этой премии, т. к. повысилась не только производительность, но и процент брака, то вряд ли в будущем он будет добиваться повышения производительности любой ценой.

**4. Наказание** — это попытка устранить нежелательное поведение, обеспечивая нежелательные последствия. Например, в качестве наказания за невыполнение правил обращения с оборудованием менеджер может лишить подчиненного двухдневной зарплаты, чтобы в следующий раз это не повторялось.

Руководство	Комментарии
1. Не награждайте всех одинаково.	Награда лишь в том случае будет эффективным усилием, если будет зависеть от деятельности подчиненного. Награждение всех одинаково, наоборот, усиливает плохую или среднюю работу.
2. Неполучение награды тоже влияет на поведение подчиненных	Менеджеры могут повлиять на своих подчиненных как действием, так и бездействием. Например, если человек, заслуживающий похвалы, не получит ее от своего начальства, в следующий раз он уже не будет работать так хорошо.
3. Скажите людям, что они должны сделать, чтобы получить поощрение	Установка стандартов деятельности позволяет людям понять, что они должны сделать, чтобы получить награду. В ответ на это они могут улучшить свою работу.
4. Скажите людям, что они делают неправильно	Если менеджер лишает подчиненного награды, не объясняя причин этого, подчиненные будут недоумевать о том, какие их действия показались менеджеру неправильными. Кроме этого, у них может возникнуть чувство, что ими манипулируют.
5. Не наказывайте подчиненных в присутствии других людей	Одним из способов устранения нежелательного поведения подчиненных иногда может быть простой выговор. Публичный выговор, однако, унижает их и может быть причиной того, что все члены рабочей группы будут очень обижены на менеджера.
6. Будьте честны и справедливы	Последствия любого поведения должны соответствовать этому поведению. Подчиненные должны получить те награды, которые они заслужили. Усиливающий эффект любой награды может быть значительно снижен как в случае награждения тех, кто этого не заслужил, так и в случае неполучения подходящей награды теми, кто ее действительно достоин.

**Таблица 13.8. Руководства для использования теории усиления**

Теория усиления очень часто подвергалась критике. Одни говорили, что она слишком жесткая и игнорирует социальные процессы. Другие говорили, что она слишком упрощенная и не учитывает индивидуальных особенностей людей. Третьи считают, что эта теория

оскорбляет служащих предположениями, что для них важны лишь внешние вознаграждения, а внутренние по сути не играют никакой роли. Тем не менее, эта теория оказалась довольно живучей и нашла широкое применение.

Наверное, самые лучшие советы по применению этой теории на практике разработал У. Клэй Хамнер. Их вы найдете в табл. 13.8.

### 3.5. Деньги как мотиватор

Деньги как мотиватор заслуживают особого внимания, т. к. очень много людей считают их средством удовлетворения потребностей с абсолютным мотивационным потенциалом. Частично это верно, потому что единственным теоретиком, который непосредственно изучал действие денег как мотиватора, был Герцберг, и он сделал вывод, что деньги, в лучшем случае, лишь предотвращают неудовлетворение и не являются мотиватором. Прав ли был Герцберг, если большинство людей сами считают, что их деятельность в основном мотивируется с помощью денег?

Чтобы понять этот парадокс, нужно помнить, что деньги сами по себе не имеют внутренней ценности. Если другие не будут принимать ваши деньги как средство обращения или как средство платежа, деньги потеряют для вас всю свою ценность. Практически каждый знает это, естественно, знал и Герцберг. Что же тогда имели в виду его респонденты, когда указывали, что деньги не являются существенным мотиватором? Мы полагаем, что они предпочитали непосредственное удовлетворение потребностей, а не получение определенной суммы денег, на которую можно, а может быть, и нельзя «обменять» удовлетворение их потребностей.

Возьмем человека, который хочет добиться признания среди своих коллег. Что предпочтет этот человек, получить шанс проявить свои способности в реализации группового проекта или получить повышение заработной платы на 25 % в час, что будет причиной усиления уважения его коллег? Респонденты Герцберга чаще всего называли возможность проявить свои способности, но это не означает, что деньги вообще не могут служить в качестве мотиватора. Если служащий хочет купить новую машину, дополнительная сумма денег, полученная им за работу во внеурочные часы, будет достаточно высоко поддерживать его мотивационный уровень.

Каждый менеджер должен помнить несколько правил использования денег в качестве мотиватора.

1. Желанием получить деньги можно мотивировать (в определенное время) почти каждого человека.

2. Деньги не являются конечной целью, они лишь индикатор положения человека.

3. Людей интересует не столько абсолютное количество полученных ими денег, а денежное вознаграждение по сравнению с другими людьми.

4. Существует множество потребностей, которые нельзя удовлетворить с помощью денег. В таких случаях менеджер должен искать более подходящие пути удовлетворения потребностей.

# ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ОТНОШЕНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

---

1. Понятие организации и ее функции
  2. Разделение труда — основа организационных отношений
  3. Департаментализация и ее виды в организации
    - 3.1. Функциональная департаментализация
    - 3.2. Департаментализация по продукту
    - 3.3. Департаментализация по потребителям
    - 3.4. Департаментализация по географическому положению
  4. Типы власти и характер ее осуществления
    - 4.1. Процесс делегирования власти
    - 4.2. Централизация и децентрализация
  5. Роль координации в организационном процессе
- 

## 1. Понятие организации и ее функции

Термин организация применяется очень широко. В менеджменте этот термин используется, по крайней мере, в двух смыслах. В широком смысле организация рассматривается как предприятие — функционально-целевая общность людей, с присущей ей социальной структурой, каналами коммуникации, ориентации, координации, управлений и контроля, формирующаяся на основе разделения труда, специализаций функций и иерархизированной системы взаимодействия между индивидами, группами и структурными подразделениями для удовлетворения социальных потребностей индивидов и общества (Радугин А. А., Радугин К. А. Введение в менеджмент, социология организаций и управление. Воронеж, 1995. С. 41).

В узком смысле организация — это процесс определения наиболее существенных связей среди людей, задач и видов деятельности с целью интеграции и координации организационных ресурсов для эффективного выполнения поставленных целей.

Организации создаются и существуют вследствие того, что заданная цель не может быть достигнута единственным человеком или даже несколькими людьми, работающими независимо. Менеджеры

занимаются организационной деятельностью, чтобы выполнить три вещи. Первое, процесс организации повышает эффективность и качество работы. Только в процессе организации могут быть созданы условия для достижения синергии. Иными словами, группы людей, эффективно работающих вместе, могут сделать гораздо больше, чем если бы они трудились по одному.

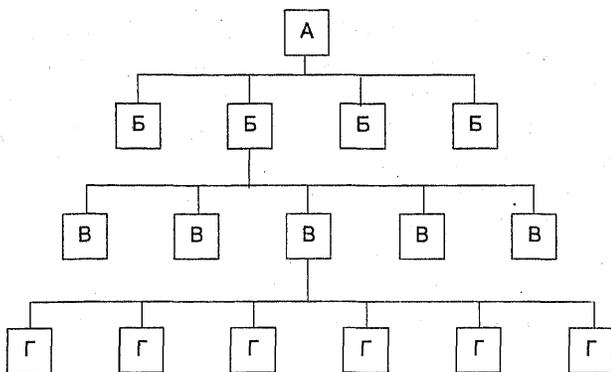
Вторая причина потребности в процессе организации обусловлена необходимостью установления ответственности. Любые усилия людей более эффективны, когда они понимают свои специфические обязанности. Кроме того, важно, чтобы все служащие знали, перед кем они должны отчитываться, и кто будет поручать им работу и наблюдать за исполнением. Полезно также, чтобы каждый работник был ознакомлен со всей структурой власти в организации. Взаимоотношения различных органов власти должны быть ясны всем, начиная от рабочих, находящихся на нижней ступени организационной пирамиды, и кончая высшими руководителями.

И последняя причина, вызывающая необходимость процесса организации, — это облегчение коммуникаций. Формальная коммуникация прямо следует за структурой власти в организации. Так, когда человек знает, кто его босс и какими подчиненными он руководит, то формальные линии связи устанавливаются в двух направлениях. Этот процесс охватывает всех, так что существует коммуникационная линия, которая проходит сверху вниз через всю организацию, а также по горизонтали.

Результат организационных усилий фирмы может быть отражен на **организационной схеме** — простом начертании линий и боксов, которые показывают, как фирма организована. Боксы представляют виды деятельности фирмы и людей, которые их исполняют. Линии указывают на связи между ними. Число горизонтальных рядов боксов указывают на то, сколько уровней управления имеет организация.

Организационная схема является как бы планом того, для чего предназначены формальные связи в определенном периоде времени (Рис. 14.1). Однако, организация динамична и действует каждый день. Поэтому могут быть некоторые отклонения от того, что было предусмотрено в схеме.

Организационная схема отражает запланированные, формальные связи, необходимые для работы организации. Но выполнение работы зачастую требует незапланированных, нестандартных действий и решений и полагается на неформальные связи среди членов организации. Эти незапланированные связи и виды деятельности среди людей в организации, которые ускоряют ее работу, называются **неформальной организацией**.



**Рис. 14.1. Образец организационной схемы**

Неформальная организация может образоваться спонтанно, или она может стать результатом мудрой политики и осторожного маневрирования среди некоторых членов организации. Организационная схема — это статический рисунок, состоящий из вертикальных и горизонтальных линий. Неформальная организация динамична и все возможные связи внутри нее очень трудно изобразить. В неформальной организации нет менеджеров, но в ней есть лидеры. Она не имеет иерархии власти, связи в ней — общественные. В ней нет формальных правил, она управляется свободно, с помощью общественных норм.

Коммуникационная система неформальной организации называется «виноградной гроздью». Такая аналогия очень хороша, так как каналы неформальных связей прокладывают свой путь вверх, вниз и через формальную структуру организации.

Последователи выделяют четыре существенных момента организационной функции:

- 1) разделение труда;
- 2) департаментализацию;
- 3) распределение власти;
- 4) координацию.

## **2. Разделение труда — основа организационных отношений**

Еще в древние времена люди поняли, что можно извлечь дополнительные преимущества, разделяя свой труд. Одни люди были охотниками, другие — собирателями, а третьи — изготовляли инструмен-

ты и оружие. Люди понимали, что их шансы выжить повышались, когда они поручали каждому члену группы специфическую обязанность в той сфере, которую он знал лучше всего.

Компании также должны осуществлять эффективное разделение труда для того, чтобы выжить в конкурентном окружении. Они должны разделять работу организации на специфические задачи. Преимущества специализации были проиллюстрированы в знаменитом исследовании Адама Смита, в котором он описал эффективность, достигнутую рабочими мануфактуры по производству булавок. Один рабочий тянул проволоку, другой — выпрямлял ее, третий — обрезал и так далее. Такая специализация позволила десяти работникам производить 48.000 булавок ежедневно, тогда как один человек, выполняя все операции самостоятельно, мог производить только 20 булавок в день. Возможно, самыми выдающимися сторонниками специализации были теоретики научного управления, такие, как Фредерик У. Тейлор, и успешные промышленники, такие, как Генри Форд, которые анализировали даже простейшие повторяющиеся задания и пытались их разделить на основные действия.

Логика аргументации в пользу специализации кажется простой. Когда общая задача организации разделена между ее членами таким образом, что каждый человек выполняет свою особую деятельность, то люди становятся экспертами в своей деятельности, что, в свою очередь, ведет к возрастанию эффективности и продуктивности организации. Все нижеперечисленные факторы выражают преимущества специализации,

**1. Могут быть использованы менее квалифицированные рабочие.** Поскольку сложная задача разделена на более простые и мелкие виды деятельности, рабочие, которые ими занимаются, не обязательно должны обладать высокой квалификацией. Кроме того, рабочие с невысокой квалификацией оплачиваются ниже.

**2. Отбор и обучение упрощаются.** Поскольку мастерство, требуемое для особого вида деятельности, минимально, то проще найти людей, которые уже обладают уровнем мастерства. Обучение новых рабочих в этом случае требует меньше времени и не столь сложно.

**3. Быстрее приобретается необходимый опыт.** Поскольку задания при специализации повторяются, рабочий получает большую практику и становится экспертом довольно быстро.

**4. Возрастает эффективность.** Рабочие не теряют времени, переключаясь с одного вида деятельности на другой. Также есть возможность более эффективно использовать рабочих в тех видах деятельности, где их мастерство выше.

**5. В распоряжении имеется большее число работников.** Больше потенциальных рабочих имеется вследствие того, что при специализации возникает меньше сложных видов работ.

**6. Повышается скорость выполнения работы.** Каждый рабочий выполняет больший объем работ, поэтому задание выполняется быстрее.

**7. Возможно одновременное выполнение операций.** Поскольку одному рабочему не поручают более, чем одно задание, то нет необходимости задерживать второе задание до завершения первого.

**8. Специализация увеличивает выбор.** Имеется большее разнообразие для выбора заданий, поэтому рабочий может выбирать или ему поручат задание в соответствии с его желанием или квалификацией.

Специализация была основным принципом, которым руководствовалась американская промышленность в последние 150 лет.

Один из способов, которым менеджеры пытаются определить уровень соответствия специализации, состоит в оценке деятельности в двух измерениях, глубина деятельности и размах деятельности.

**Глубина деятельности** — это уровень контроля, который рабочий осуществляет над своей деятельностью. Глубина связана со свободой планировать и организовывать свою работу, работать на своем собственном месте, перемещаться вокруг своего рабочего места и взаимодействовать с другими. Там, где правила строгие, работа в основном осуществляется в соответствии с установившейся практикой и за рабочими тщательно наблюдают, но, с другой стороны, глубина деятельности небольшая.

Размах деятельности определяется протяженностью во времени цикла деятельности и числом включенных в него операций. Работа, которая содержит меньше повторений и больше операций, имеет более высокий размах. Работа портного, включающая снятие мерок, моделирование, раскрой ткани, шитье и примерку готовой одежды, шире по своему размаху, чем работа оператора по шитью на машине, который сшивает швы на мужских костюмах. Время для сшивания швов на костюме намного короче, чем время, требуемое для создания и шитья целого костюма. Кроме того, перед портным стоят гораздо более разнообразные задачи, чем перед оператором по шитью.

Различные части деятельности могут меняться по своей глубине и размаху. Например, глубина деятельности более значительна, когда портной изобретает модель, а не когда он занимается раскроем ткани. Насколько деятельность специализирована, зависит от ее глубины и размаха. Чем меньше глубина и меньше размах, тем более работа специализирована, или может быть специализирована.

Менеджеры, желающие применять принцип специализации в своем стремлении обеспечить лучшее разделение труда, могут исследовать размах и глубину деятельности, с которой они имеют дело, и использовать результаты такого исследования в качестве базиса для определения подходящего уровня специализации. Где деятельность глубока и масштабна, там, вероятно, имеется возможность для реорганизации работы с целью использования большей специализации.

Второй, более исчерпывающий путь, следуя которому менеджеры могут оценить возможность для получения пользы от специализации, состоит в изучении характеристик рабочих заданий.

**Характеристика заданий.** Некоторые исследователи предприняли попытки описать характеристики заданий или принципы измерений различных видов деятельности, чтобы направлять менеджеров в процессе определения содержания индивидуальных заданий. Они определили пять таких характеристик, разнообразие мастерства, определенность, существенность и самостоятельность заданий, а также обратная связь.

**1. Разнообразие мастерства** — это спектр талантов, требуемых для работы. Виды деятельности, требующие больше творчества и интеллекта, содержат большее разнообразие мастерства.

**2. Степень, в которой работа включает производство законченной продукции, отражает определенность ее задания.** Профессии, которые включают осуществление всех аспектов деятельности, от начала до конца, и производство материального продукта, имеют более высокую степень определенности заданий, чем виды деятельности, которые представляют малые части всеохватывающего стремления произвести продукцию или услуги.

**3. Существенность задания** определяется мерой воздействия данного вида деятельности на других. Виды деятельности, которые влияют на благополучие, безопасность или выживаемость людей внутри или вне организации, характеризуются большей существенностью заданий, чем виды деятельности, не имеющие такого воздействия.

**4. Самостоятельность (или автономность),** присущая деятельности — это мера свободы, с которой человек планирует и организует работу, которую он должен выполнить. Чем больше ответственности принимает на себя человек за успех или провал работы, тем большей автономностью она характеризуется.

**5. Обратная связь** отражает меру получаемой человеком информации о действенности его работы. Чем более специфична оценка исполнения работы, тем больше обратная связь.

В табл. 14.2. приводятся эти пять характеристик заданий, а также даются примеры деятельности с высокими и низкими уровнями каждой характеристики.

Характеристика	Высокий уровень	Низкий уровень
Разнообразие мастерства — набор различных навыков и талантов, требуемых для выполнения задания	Инженер	Швейцар
Определенность задания — выражает степень завершенности выполняемой работы	Модельер-парикмахер	Рабочий на конвейере
Существенность задания — степень, в которой деятельность влияет на благополучие или работу других людей как внутри, так и вне организации	Врач	Клерк в розничном магазине
Самостоятельность — степень свободы, с которой работник может выполнять свою деятельность	Менеджер по маркетингу	Клерк по оплате счетов
Обратная связь — уровень специфической информации об успешности выполнения задания, поступающей к исполняющему его работнику.	Аналитик по безопасности	Горничная в отеле

**Рис. 14.2. Характеристики заданий**

Менеджеры анализируют характеристики заданий по двум причинам. Первая — когда они могут осуществлять специализацию в работе таким образом, чтобы достигнуть высоких уровней всех пяти характеристик заданий, они могут ожидать благоприятных результатов. Вторая — там, где специализация снижает уровень одной или более из этих характеристик (что, конечно, встречается более часто), менеджеры должны это учесть, чтобы смягчить возможные негативные явления.

Большинство преимуществ, извлеченных посредством специализации, были экономическими по своей природе. Однако эффекты специализации не всегда благоприятны, особенно если учитывать общечеловеческие соображения. Существуют значительные опасения по поводу того, что сверхспециализированные виды деятельности могут быть скучными и даже деградирующими. Сверхспециализация может привести к таким поведенческим проблемам, как прогулы и текучесть кадров, низкая производительность и даже саботаж. При специализации могут также возникнуть потери времени при перемещении процесса работы от одного рабочего к другому.

Хотя специализация может обладать как негативными, так и позитивными эффектами, некоторый уровень специализации является основополагающим в деятельности менеджеров по организации работы. Следовательно, выбор, с которым менеджеры сталкиваются в процессе принятия организационных решений, состоит в том, чтобы вне-

дрить специализацию и извлекать из нее пользу, но при этом соблюдать осторожность, чтобы избежать чрезмерной специализации и сопутствующих ей негативных последствий.

Специализация может способствовать большей производительности, но сверхспециализация может привести к недовольству служащих. Сложность организационных задач требует некоторой специализации, но неоспоримым фактом является и то, что рост эффективности омрачается ущербом, который является следствием природы человека. Было предложено два пути, как помочь менеджерам перестроить работу для того, чтобы бороться с поведенческими сложностями, принесенными окостеневшей рутинной. Эти методы известны как увеличение видов работ и обогащение деятельности.

Идея расширения видов работ, которая была развита промышленными инженерами, состоит в том, чтобы увеличить число видов работ, которые выполняет рабочий. Этим достигается увеличение размаха деятельности. Одна из разновидностей увеличения видов работ называется **чередованием деятельности**, когда рабочий двигается по кругу от одного вида работы к другому. В обоих случаях чувство выбора усиливается и рабочий получает некоторые облегчения от скуки и однообразия.

Когда компания «Вольво» построила в Швеции новый сборочный завод, ее управляющие попытались создать новую систему увеличения видов работ вместо традиционной сборочной линии по типу «Детройт». Она представляет собой традиционную сборочную схему, в которой семь специалистов собирают машину каждые 12,6 минуты. За восьмичасовой рабочий день каждый рабочий сталкивается с новой автомобильной частью сотни раз. Инженеры «Вольво» считали, что, если каждому рабочему позволить собирать машины от начала до конца, работа могла бы быть более интересной и эффективной также могла бы повыситься. Эффективность на «Вольво» действительно значительно повысилась после осуществления этих изменений.

В то время, как расширение видов работ является по сути увеличением размаха деятельности, обогащение деятельности включает в себя увеличение глубины деятельности.

Обогащение деятельности представляет собой попытку увеличить глубину деятельности путем предоставления большей самостоятельности. На служащих возлагается большая ответственность за решение вопроса о том, как их работа будет сделана, а также им разрешается принимать участие в выработке решений, касающихся работы их подразделений. Часто усилия по обогащению деятельности включают в себя процесс организации рабочих команд, которым поручена какая-

либо групповая производственная задача. Такой команде предоставляется некоторая самостоятельность в определении того, каким образом следует достигнуть поставленной перед ними задачи.

Для принятия решений о специализации менеджерам, вероятно, будет полезно подумать о видах деятельности в связи со следующей матрицей.

		Глубина деятельности	
		Высокая	Низкая
Размах деятельности	Высокий	1	2
	Низкий	3	4

**Рис. 14.3. Матрица специализации деятельности**

Горизонтальная ось матрицы — это **глубина деятельности**, степень контроля, которую человек осуществляет над своей деятельностью. Вертикальная ось — **размах деятельности**, количество вариантов и повторений, включенных в деятельность. Каждая ось разделена на категории высокого и низкого уровней.

**Ячейка 1.** Там, где и глубина деятельности, и размах деятельности высокие, менеджеру следует изыскивать пути для увеличения специализации — сокращения разнообразия и/или степени контроля деятельности или увеличения количества повторений.

**Ячейка 2.** Там, где размах деятельности высокий, но глубина деятельности низкая (небольшая), менеджер должен сократить размах деятельности путем исключения некоторых операций, включенных в задание так, чтобы оставшиеся повторялись более часто. Кроме того, должна быть начата программа обогащения деятельности для того, чтобы нейтрализовать дисфункциональные эффекты малого уровня глубины деятельности.

**Ячейка 3.** Там, где размах деятельности низкий, а уровень глубины деятельности высокий, следует выполнять программу расширения видов работ, что позволит увеличить разнообразие требуемых заданий и сократить повторяемость рабочего цикла. Следует добиваться большей конкретности в стандартах и видах на будущее, чтобы сократить неопределенность, сопровождающую деятельность с высоким уровнем глубины.

**Ячейка 4.** Там, где и глубина и размах деятельности низкие, менеджер должен вводить программу, включающую как обогащение деятельности, так и расширение видов работ. Когда перестройка деятельности невозможна, менеджеры должны внимательно наблюдать

за подобными видами деятельности, чтобы обнаруживать и исправлять такие нежелательные последствия, как частые прогулы и плохая исполнительность. Особое внимание также следует уделять тому, чтобы поручать эти специализированные виды деятельности тем рабочим, которые справляются с ними лучше.

Предложенный ниже список представляет некоторые указания по обогащению деятельности. Однако менеджеры, которые решили обогатить и расширить виды деятельности, должны помнить о двух предостережениях. Первое — хотя производительность может быть увеличена путем устранения многих тягостных моментов сверхспециализации, ни обогащение деятельности, ни расширение видов работ не предполагают увеличения производительности. Менеджерам не следует ожидать слишком многого от этих методов. Второе — разработка и осуществление этих программ может оказаться дорогостоящим делом. Особо внимательно следует изучить, оправдывают ли ожидаемые результаты вложенные средства. Для преодоления негативных последствий разделения труда в западных пособиях по менеджменту рекомендуются следующие действия.

**1. Создавайте естественные рабочие единицы.** Распределяйте задания на основе (1) квалификации и опыта рабочего и (2) значительности и важности деятельности для рабочих.

**2. Комбинируйте задания.** Поощряйте развитие нескольких видов мастерства путем сочетания нескольких специализированных функций в одно целое задание.

**3. Устанавливайте взаимосвязи с клиентом.** Предоставляйте рабочим возможности (1) иметь непосредственную обратную связь о результатах своей деятельности, (2) развивать межличностные виды мастерства и уверенность в себе и (3) брать на себя ответственность за управление связями путем взаимодействия с клиентами (пользуясь продукцией или услугами фирмы).

**4. Увеличивайте автономию служащих.** Предоставьте рабочим большую ответственность и контроль, разрешите им (1) определять, какие методы работы они будут использовать, (2) консультировать и обучать менее опытных рабочих, (3) намечать сверхурочное время, (4) назначать первостепенные дела, (5) справляться со своими трудностями самим, а не полагаться на инспектора, (6) контролировать бюджетные аспекты своих собственных планов.

**5. Открывайте каналы обратной связи.** Обеспечивайте рабочих обратной связью, когда они исполняют свои задания, а не после случившегося факта. Такая обратная связь может быть извлечена из (1) прямых связей с клиентами, (2) ответственности рабочего за инспектирование качества, и (3) частых и стандартных отчетов об исполнении индивидуальных заданий.

Основополагающее организационное решение, с которым сталкивается каждый менеджер, состоит в том, как задумать и построить различные виды деятельности. Определение уровня специализации, соответствующего замыслу эффективной деятельности, является центральным вопросом, с которым сталкивается менеджер. Чем меньше размах деятельности, тем выше уровень специализации и потенциальной действенности, но при этом, в некоторых случаях, ниже удовлетворенность работника. Чем выше уровень пяти характеристик заданий, тем сильнее оказывается удовлетворенность работника. Увеличение видов работ и обогащение деятельности являются популярными мерами, чтобы преобразовать расширенный размах или глубину в высокоспециализированные виды деятельности и учесть при этом человеческий фактор.

Организуя производственный процесс, эффективно работающий менеджер пытается установить баланс между эффектами специализации и человеческими представлениями, часто связанными с уменьшением или расширением размаха деятельности и глубины. После того, как менеджеры разделили индивидуальную работу в соответствии с возможностями специализации, деятельность отдельных людей нуждается в организации. Основополагающий элемент процесса организации, позволяющий сделать это, — департаментализация. В следующем разделе исследуются пять направлений деятельности менеджеров по департаментализации.

### **3. Департаментализация и ее виды в организации**

Второй элемент организационной функции включает вопрос, как объединить различные виды деятельности в логичные рабочие единицы. **Департаментализация** — это процесс распределения видов деятельности и ресурсов в логичные производственные единицы для исполнения определенных организационных задач. Существует наиболее распространенный способ распределения деятельности на группы.

#### **3.1. Функциональная департаментализация**

Функциональная департаментализация — это процесс разделения на группы видов деятельности и ресурсов внутри компании таким образом, чтобы служащие, исполняющие одинаковые или сходные виды деятельности, были объединены в один отдел. Группы видов деятельности в этом случае сосредоточиваются на основных функциях бизнеса. В типичном производственном бизнесе отделы обычно утверждаются для того, чтобы исполнять производственные, финансо-

вые и маркетинговые функции. В магазине розничной продажи могут быть отделы: торговый (приобретение и продажа товаров), содействия (реклама, выставки и т. п.), операционный (безопасность, изобретательская и потребительская службы) и финансовый.

Функциональная департаментализация является наиболее общепринятым подходом для распределения видов деятельности и ресурсов по группам. Это особенно широко распространено среди мелких организаций. Основные преимущества функциональной департаментализации состоят в следующем:

1. Сосредоточение на одной функциональной области стимулирует становление служащих как специалистов в своем деле.

2. Наблюдение и координация упрощаются, поскольку менеджеру необходимо помнить и интегрировать только узкий круг функциональных видов мастерства.

3. Функциональная департаментализация хорошо подходит к стабильным ситуациям.

Функциональная департаментализация обладает также несколькими недостатками:

1. Служащие упускают из вида цели организации, потому что они концентрируют внимание лишь на своем отделе и своей специализации.

2. Время для принятия всеобщих решений увеличивается из-за необходимости принятия решений в каждой функциональной области.

3. Возникают конфликты между узкими специалистами разных функциональных отделов.

4. Могут возникнуть узкие места при переходе работы от одного отдела к другому.

Важная вещь, на которую следует обратить внимание, состоит в том, что функциональная департаментализация является, пожалуй, основополагающим базисом для организации деятельности в организациях, занимающихся бизнесом. Альтернативный тип департаментализации, который возник по мере развития фирм и увеличения производства продукции и услуг, называется департаментализация по продукту.

### 3.2. Департаментализация по продукту

Департаментализация по продукту — это процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от типов продукции, которые компания продает. В крупной компании, выпускающей разнообразные виды продукции, функциональные потребности, связанные с каждым видом продукции, могут довольно сильно

различаться. Например, помимо изготовления пива «Анхесер-Буш» производит алюминиевые банки и содержит бейсбольную команду высшей лиги. Люди, добившиеся высокого мастерства в продаже пива, вероятно, не обладают таким же опытом в обслуживании промышленных потребителей алюминиевых банок.

Департаментализация по продукту имеет ряд преимуществ. Продукция становится центральным элементом, относительно которого могут координироваться все задачи фирмы. Принятие решений может стать более быстрым и эффективным, чем в функционально-организационной компании. Обязанности и производительность каждого человека могут быть четко определены. И последнее, департаментализация по продукту наиболее соответствует динамичному окружению, поскольку она поддерживает гибкость фирмы и способствует быстрому реагированию на изменение условий.

Департаментализация по продукту имеет, однако, и недостатки. Отделы имеют тенденцию сосредотачиваться только на своем виде продукции, и они слабо ориентируются в проблемах всей организации. Страдает согласованность действий среди подразделений, потому что каждый отдел действует в определенной степени самостоятельно. Фирмы с такой структурой более дорогостоящие, чем функционально-организованные компании, потому что каждый отдел должен иметь собственный штат специалистов.

### 3.3. Департаментализация по потребителям

Департаментализация по потребителям — это процесс организации разных видов деятельности и ресурсов таким образом, чтобы каждый отдел мог внимательно реагировать на различные потребности специфических потребительских групп.

Успех департаментализации по потребителям зависит от способности организации определить особые категории потребителей, исследовать их специфические потребности. Особое преимущество департаментализации по потребителям состоит в том, что она позволяет специалистам быть очень чуткими в отношении потребностей особых потребительских групп. Часто это дает организации преимущество в предвидении новых потребностей клиентов и позволяет реагировать на них лучше и быстрее, что очень важно в условиях конкуренции. Широко распространенный метод департаментализации по потребителям состоит в том, чтобы одному отделу поручить вопросы розничной продажи среди потребителей, другому отделу поручить промышленных потребителей, а третьему — правительственные агентства.

### 3.4. Департаментализация по географическому положению

Департаментализация по географическому положению — это процесс разделения по группам видов деятельности и ресурсов в зависимости от особенностей местоположения.

Департаментализацию по географическому положению часто можно заметить там, где операции или рынки компании широко распространены. Но это также используется в одном городе, фирмы по торговле недвижимостью, полицейские департаменты и т. п. Разделение, основанное на географическом положении, обычно используется в тех случаях, когда есть ограничения в материальном обеспечении или когда особые требования потребителей различаются в зависимости от местонахождения.

Главное преимущество департаментализации по географическому положению состоит в том, что она делает организацию более приспособленной к нуждам особых потребителей и к неповторимым особенностям различных регионов. Недостаток такого разделения отделов организации состоит в том, что контроль и согласование затрудняются и требуют увеличенного административного штата.

Рассмотренные нами типы департаментализации встречаются наиболее часто, но иногда также используются еще три ее вида.

При департаментализации по времени виды деятельности организованы в зависимости от периодов времени. Так организации, которые считают эффективным (фабрики) или существенным (больницы) действовать по часам, распределяют свою работу на три восьмичасовые смены, первая смена (7.00 — 15.00), вторая смена (15.00 — 23.00) и третья ночная смена (23.00 — 7.00).

В случае департаментализации по процессам виды деятельности организованы на основе различных процессов, необходимых для производства конечной продукции. Например, фирма по изготовлению мебели может быть разделена по процессам, таким, как распилка древесины, столярные работы, монтаж, полировка и сборка. Одна из причин для выбора метода разделения по процессам состоит в том, что физическое местоположение оборудования и материалов из-за специфики технологического процесса часто вынуждает делать это.

При департаментализации по размерам работа организована на основе числа людей, выполняющих один и тот же вид деятельности. Армия, например, организована по взводам, отделениям и т. д. Часто разделение по размерам избирают потому, что оно упрощает управление большим количеством людей, особенно там, где это определяет успех дела.

Для организации вполне обычно использовать несколько типов департаментализации в качестве основы для процесса организации. Причем компании, как правило, используют различные формы департаментализации на разных уровнях управления. Этому можно привести много примеров.

После разрешения проблемы департаментализации организующая роль менеджеров направлена на то, как должна быть распределена власть внутри каждого отдела. В следующем параграфе исследуются концепции власти и делегирования полномочий.

#### **4. Типы власти и характер ее осуществления**

Третий элемент, главный для принятия большинства организационных решений, — это распределение власти между людьми и производственными единицами внутри организации. Распределение власти между людьми исходит от менеджера к его подчиненным. Это распределение власти от менеджера к подчиненному обычно называется **делегированием**. Власть также распределена между производственными единицами или отделами на различных уровнях внутри организации. Распределение власти между организационными уровнями часто называется **децентрализацией**. Перед тем, как обратиться к этим двум путям распределения власти, мы должны изучить природу власти как таковой.

**Власть** — инструмент социального управления, оказывающий на поведение людей воздействие, приводящее к возникновению, изменению или прекращению общественных отношений, которые связаны с осуществлением определенной цели. (Словарь. Управление социальным производством. — М.: Экономика, 1983. — С. 24).

**Власть** — это узаконенная сила организации, связанная с каждой позицией внутри нее. Она обычно включает право командовать, исполнять, принимать решения и расходовать ресурсы.

Любое обсуждение концепции власти требует понимания того, как соотносятся власть и сила. Люди часто говорят о силе и власти, как будто это одно и то же. Но, если сила — есть способность действовать или оказывать влияние, то власть — это право делать так. Человек может обладать силой, чтобы делать что-либо, даже, если он не обладает необходимой властью. Сила происходит из контроля различных типов ресурсов и, таким образом, не зависит тотально от позиции человека в организации. Однако позиция в организации обеспечивает человека особым типом силы, известным как законная сила.

Взаимоотношения власти в организации точно установлены для того, чтобы облегчать выполнение предписанных обязанностей. Поскольку существуют разные типы обязанностей, то были определены, по крайней мере, три различных типа власти: линейная, штатная и функциональная.

**Линейная власть** — это основополагающий тип власти в организации. Он связан с принятием решений и отдачей распоряжений, которые имеют прямое отношение к осуществлению задач организации. Линейный менеджер имеет власть командовать непосредственными подчиненными. Делегирование линейной власти обеспечивает организационную управленческую иерархию или цепь команд.

Штатной властью наделены те структурные единицы, которым предписано содействовать линейным подразделениям. Штатные единицы играют вспомогательную роль и расположены вне организационной цепи команд. Например, в фабричной организации производственный отдел и отдел по продажам являются линейными подразделениями, поскольку их обязанности тесно связаны с главной миссией фирмы. С другой стороны, отдел по обработке информации обслуживает штатную функцию, потому что он помогает линейным отделам осуществлять задачи организации.

**Функциональная власть** предназначена для дополнения линейной и штатной власти при осуществлении особых задач. Иногда требуется, чтобы определенные менеджеры имели контроль над некоторыми людьми вне зоны, на которую распространяется их обычная власть. Например, менеджер отдела финансов, ответственный за проведение мер по снижению цен, может издавать различные директивы отделам вне его обычной сферы власти для того, чтобы выполнить особые предписанные обязанности.

#### 4.1. Процесс делегирования власти

Возможно, одна из самых важных проблем, с которой сталкивается менеджер, состоит в постоянной необходимости делегирования власти вашим подчиненным и постоянным делегированием власти вам от вышестоящего должностного лица. **Делегирование** — это процесс, посредством которого менеджер передает задания и власть подчиненным, которые принимают на себя ответственность за эти виды деятельности.

Делегирование важно, по крайней мере, по четырем причинам. Во-первых, оно расширяет способности и компетентность менеджера. Путем делегирования различных задач ключевым служащим менеджер спо-

собен браться за более амбициозные проекты, лучше планировать свою деятельность. Во-вторых, делегирование полномочий обеспечивает отличные возможности для обучения и тестирования потенциальных менеджеров. Когда вышестоящее лицо делегирует некоторые управленческие обязанности, подчиненные получают возможность больше узнать о действиях производственных единиц и развивать свое управленческое мастерство. В-третьих, делегирование позволяет использовать уникальный опыт и знания подчиненных в какой-либо особой области. В-четвертых, делегирование позволяет внедрить специализацию в работу менеджера. Или, другими словами, оно позволяет распределять обязанности менеджера и назначать их нескольким подчиненным менеджерам, основываясь на их специальных знаниях.

Делегирование полномочий от менеджера к подчиненному включает три существенных элемента:

1. Предписать обязанности (задания) непосредственным подчиненным.

2. Предоставить власть подчиненным, необходимую для выполнения этих обязанностей.

3. Установить обязательство (ответственность части подчиненных) исполнять свои обязанности успешно.

Предписание обязанностей — это первый элемент процесса делегирования. **Обязанность** — это поручение, задание, действие или решение, которые менеджер или другой член организации должен осуществлять. Важно понимать, что менеджер не может фактически отказаться от обязанности, предписанной подчиненному. Даже если менеджер добивается, что подчиненный принимает на себя обязанность, он все равно остается ответственным за выработанные предписания.

**Власть**, как мы уже отмечали, есть право командовать, исполнять, принимать решения и тратить ресурсы. Второй шаг в делегировании состоит в том, что менеджер предоставляет власть подчиненному, который берет на себя делегированную ответственность. Подчиненный должен обладать властью, чтобы принимать решения и расходовать ресурсы, необходимые для осуществления новой обязанности.

Баланс между властью и обязанностью является главным для эффективного делегирования полномочий. Этот баланс часто называют **принципом паритета**, который утверждает, что обязанность и власть должны быть равными.

**Ответственность**, третий элемент делегирования, — четкая осведомленность подчиненного о том, что результат делегированных заданий или действий будет предписан его усилиям. Необходимо по-

мнить о двух моментах, чтобы понимать, что такое ответственность. Первое — убедитесь, что ваш подчиненный понимает и соглашается, что он несет ответственность за успешное исполнение предписанной обязанности. Это чувство принятого обязательства помогает обеспечивать внимание подчиненных к обязанности, поощряет их задавать вопросы, которые проясняют «темные места», а также позволяет менеджеру измерять их уровень уверенности или контроля. Второе — менеджеры не могут делегировать ответственность. Менеджер может делегировать подчиненному обязанность исполнить задание и придерживаться того, что этот человек — ответственный. Но менеджер не может отказаться от ответственности. Поскольку разделение труда проходит через цепь команд, менеджер остается, в силу своего положения, ответственным за выполнение задания, независимо от того, исполняет ли задание он лично или делегирует его подчиненному.

Несмотря на то, что ценность делегирования выглядит довольно очевидно, существуют разнообразные препятствия, мешающие эффективно использовать этот процесс. Источники этих помех заключаются в: 1) супервизоре, 2) подчиненном и в 3) организации.

1) Супервизоры или менеджеры создают препятствия для делегирования, когда они становятся на одну или более из следующих позиций, отражающих их непросвещенность:

они хотят обладать властью и не желают отдавать ни крупинцы власти подчиненным;

они рассматривают делегирование как признак слабости, указывающий, что они не могут справиться со своей деятельностью;

они не чувствуют безопасности в своей деятельности и боятся, что подчиненный, который хорошо работает, «выделится на их фоне»;

они чувствуют, что единственный путь сделать что-либо правильно — сделать это самим;

они не хотят тратить время для обучения подчиненного тому, как выполнять задание.

2) Подчиненные могут стать препятствиями для делегирования, когда:

они испытывают недостаток уверенности в своей возможности принять дополнительную обязанность;

они боятся провала;

они рассматривают дополнительную обязанность как экстренную работу без дополнительного вознаграждения;

они испытывают недостаток информации или ресурсов, требуемых для выполнения работы;

они считают, что проще спросить своего супервизора, чем пытаться решить проблему самим.

3) Показатели организации или ее культура могут блокировать эффективное делегирование, когда:

организация имеет малый размер, либо существует очень мало видов деятельности, чтобы их делегировать;

в организации нет традиции делегирования, равно как и нет поведенческого прецедента, которому могли бы следовать подчиненные.

Распределение делегирования власти среди организационных единиц включает решение того, насколько централизованной или децентрализованной будет организация. Этот вопрос исследуется в следующем подразделе.

#### 4.2. Централизация и децентрализация

Также как власть делегируется от отдельного менеджера к подчиненному, организации распределяют власть через многочисленные единицы, отделы и уровни менеджмента. **Децентрализация** указывает, что власть широко распределена по всей организации, в то время как **централизация** означает, что власть удерживается на верхней ступени организации. Концепция конусообразия власти часто используется для того, чтобы помочь объяснить, что такое централизация и децентрализация. Эта идея, изображенная на рис. 14.4, очень проста и состоит в том, что размах власти сужается на самых низких уровнях в организации. Насколько сужается — зависит от уровня централизации. На рисунке приводится сравнение размеров сужения власти в централизованных и децентрализованных организациях.

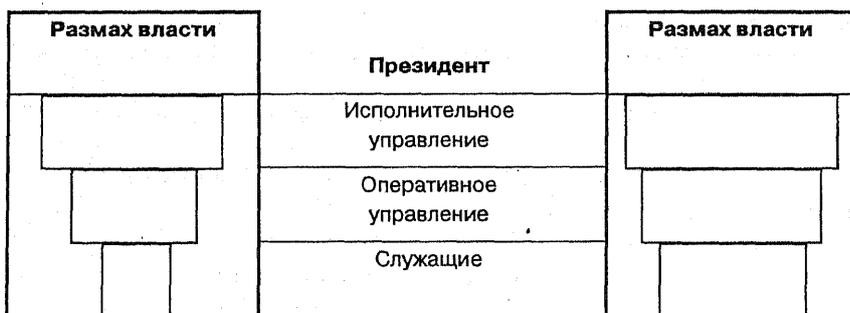


Рис. 14.4. Централизованная власть в сравнении с децентрализованной

Абсолютная централизация или децентрализация редко существует в организации. Многие успешные и хорошо известные компании используют уровни децентрализации как основу для распределения власти. Например, «GM» («Дженерал моторз») позволяет каждому главному производственному подразделению («Бьюик», «Шевроле» и др.) действовать в рамках отдельного бизнеса, тогда как «Форд» сохраняет несколько производственных линий, но централизует решения, связанные с маркетингом, поощрением и производственным развитием.

Наиболее важный вопрос для менеджеров состоит в том, чтобы решить, какая точка на непрерывной линии «от централизации к децентрализации» подходит для их фирмы.

Факторы, воздействующие на принятие решений о децентрализации, можно разделить на внешние или на внутренние. Внешние факторы подразумевают вопросы, включающие окружение организации, показатели ее положения на рынке, конкурентную ситуацию. Имеются и некоторые другие внешние моменты, разбросанность потребителей и поставщиков, степень однородности производства и изменчивости конкурентного окружения. В целом, чем более разбросаны покупатели или поставщики фирмы, тем сильнее потребность в децентрализации, этому также способствует более разнообразное производство.

Внутренние факторы относятся к характеристикам фирмы и ее культуре. Эти важные факторы включают размер компании, отношение к контролю за ценами, стремление к единообразию политики, философию менеджмента, равно как и различия среди функциональных областей. Когда организация становится больше, потребность в децентрализации увеличивается. Если высший управленческий персонал фирмы хочет, чтобы ее политика была стандартизирована по всей организации, то в ней, вероятно, более высокий уровень централизации. Во многих фирмах имеются традиции или культура централизации (или децентрализации), а философия менеджеров отражает эту культуру. Наконец, вследствие уникальности видов их деятельности в некоторых функциональных областях имеется тенденция к большей децентрализации, чем в других областях.

Децентрализация включает организационные решения, которые обеспечивают хорошо организованную деятельность путем разделения на части индивидуальных и групповых усилий.

Перед начинающими менеджерами стоит выбор, что принять — централизацию или децентрализацию, а также проблема принятия ответственности и власти. И это непосредственно проявляется в акте делегирования полномочий. Делегирование — это один из наиболее важных управленческих видов мастерства, который начинающий менеджер должен развивать.

Здесь приведены восемь рекомендаций, которым должны следовать начинающие менеджеры, если они хотят грамотно делегировать полномочия.

1. Во время делегирования ясно и полно определите ожидаемый уровень исполнения, степень принуждения подчиненных, ожидаемый уровень инициативы и тип требуемого действия.

2. Установите время, когда подчиненный будет докладывать о результатах своей деятельности по осуществлению делегированного задания.

3. Информировать всех, на кого распространяется делегирование, что делегирование произошло.

4. Обеспечивайте всех информацией, имеющей отношение к выполнению задания во время делегирования.

5. Позволяйте подчиненным участвовать, если это возможно, в определении того, какие задачи делегировать и когда.

6. Избегайте принятия «направленного вверх» делегирования, требуя у подчиненных, чтобы они предлагали решения и не настаивали, чтобы ваши решения были первыми.

7. Вначале оцените сроки достижения результатов, а не средства или методы.

8. Делегируйте последовательно, а не только когда вы перегружены или когда задачи вам неприятны.

## **5. Роль координации в организационном процессе**

Заключительный элемент в организационном процессе — это координация. Целью координации является объединение всех организационных усилий менеджера и обеспечение такого процесса организации, который способствует достижению поставленных целей.

Координация — это объединение отдельных людей и производственных единиц в одно согласованное усилие, которое содействует осуществлению общей цели.

Координация основывается на трех принципах, 1) «групповое усилие», 2) «единство действий» и 3) «общая цель». Координация помогает обеспечить объединение устремлений отдельных работников в одно групповое усилие. Управленческая координация стремится обеспечить эффективность этого группового усилия путем объединения действий различных групп или отделов внутри организации. И эффективность этих коллективных усилий «координируется» путем поддержания связи между общей целью и всеми индивидуальными или групповыми видами деятельности.

Каким образом менеджеры обеспечивают, чтобы их организационные усилия включали элемент координации? Что они могут сделать при структурировании видов деятельности для того, чтобы убедиться, что эти виды деятельности будут эффективно согласованы? Ответ заключается в трех основополагающих принципах координации: единство команд, цепь команд (или скалярная цепь) и интервал управления. Менеджеры, которые понимают и используют эти концепции во время принятия организационных решений, включают элемент координации в деятельность структур, которые они моделируют.

В соответствии с принципом единства команд каждый подчиненный должен быть ответствен только перед одним вышестоящим лицом. Идея о том, что работник не может трудиться под руководством нескольких начальников была признана еще в древности. В Библии, например, упоминается факт, что никто не может служить двум хозяевам. Ранее уже отмечалось, что концепция единства команд в регулировании бизнеса была выдвинута Анри Файолем. Файоль твердо верил в единство команд: «Тело с двумя головами в обществе, также как и в животном мире, является монстром, которому трудно выжить».

Единство команд было подвергнуто критике в недавние времена, как слишком жесткое для сложных современных управленческих установок. Современные менеджеры нуждаются в более гибких принципах. В крупнейших организациях горизонтальная связь является существенной, особенно в организациях с высочайшей технологией, где требуется множество типов очень узких специальностей. Корпоративные гиганты породили потребность в новых организационных формах, которые позволяют допустить большую гибкость в отношениях «начальник — подчиненный». Однако дух этого принципа, насколько это возможно, все еще сохраняется, так как конфликты, вызванные его нарушением, хорошо известны.

Скалярная цепь является другим принципом менеджмента, выдвинутым Файолем. Идея скалярной цепи состоит в том, что линия власти в организации начинается наверху и опускается вниз, через всю организацию, образуя целостную цепь. Схематичное изображение такой цепи дано на рис. 14.5. Обратите внимание, что существует только одна линия, проходящая через каждый уровень. Следовательно, служащий (позиция «Н») связан с высшим менеджером (позиция «А») посредством менеджеров на уровнях «F», «D» и «B».

Скалярная цепь служит для того, чтобы определить формальные линии связи между подчиненными и непосредственными начальниками по всей организации. Она также служит для укрепления единства команд.

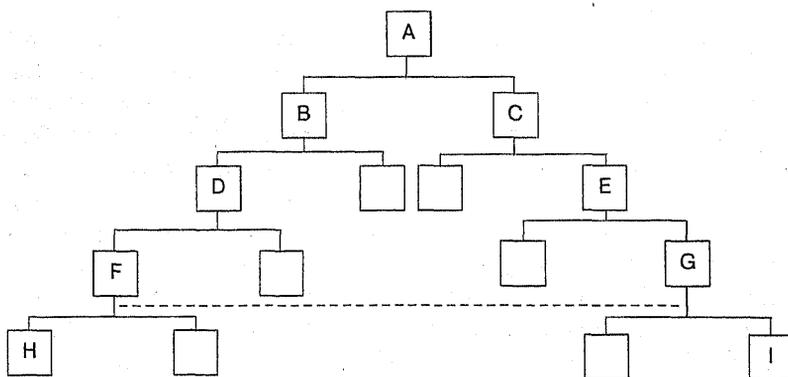


Рис. 14.5. Скалярная цепь и «мостик»

Однако следование цепи не означает, что менеджер должен продвигаться вверх и вниз по цепи, чтобы связаться друг с другом на одном и том же управленческом уровне. Для облегчения и ускорения коммуникаций Файоль предложил так называемые «мостики», связывающие менеджеров одного уровня. На рис.14.5. менеджер на позиции «F» может связаться с менеджером на позиции «G» (без передачи послания по всему пути вверх по одной стороне пирамиды и обратно, вниз — по другой). «Мостики» — это разновидность неформальной организации. Они используются, когда коммуникация, необходимая для координации двух производственных единиц, не нуждается в том, чтобы проходить высшие управленческие уровни.

В организационной структуре у каждого менеджера есть несколько непосредственных подчиненных. Президент фирмы, например, имеет двух или более вице-президентов; каждый вице-президент имеет несколько менеджеров в своем прямом подчинении; каждый из этих менеджеров имеет несколько инспекторов, докладывающих непосредственно им, и т. д. **Интервал управления** (или интервал контроля, как его часто называют) — это число людей или производственных единиц, за которыми менеджер наблюдает. Выбор правильного интервала управления — очень важный момент.

Иногда интервал управления относят к интервалу контроля. Это происходит потому, что существует одна вещь, которая помогает определить подходящий интервал управления, а именно — сколько подчиненных менеджер может эффективно «контролировать». Но термин «интервал управления» кажется более предпочтительным, так как контроль — это только одна управленческая функция, а подразумевается, что концепция должна соответствовать всем аспектам управленческой деятельности.

Интервал управления часто характеризуется как «узкий» или «широкий», что зависит от числа подчиненных у менеджера. Необходимо также сказать, что «ширина» интервала во многом определяет высоту организации. Так, узкий интервал управления характерен для фирмы имеющей «высокую» (или многоуровневую) организационную структуру. А относительно широкий интервал управления характерен для «плоской» организационной структуры. Факторы, влияющие на выбор подходящего интервала и, следовательно, определение «формы» организации, будут рассмотрены ниже.

**Оптимальный интервал.** Многие ранние исследователи менеджмента отважились сделать предложения об идеальном числе служащих, подотчетных одному менеджеру. Такие разные люди, как военный стратег Сир Иан Камилтон и автор классических книг по менеджменту Линдолл Урвик предлагали идеальные интервалы от трех до шести. В 1930 г. бухгалтер В. А. Грейкунас выработал математическую формулу для анализа взаимоотношений «начальник — подчиненный». Грейкунас обосновал свой тезис на том, что человеческие существа имеют ограниченный интервал внимания и могут уделять внимание только нескольким связям одновременно. Его формула показала, что если число подчиненных увеличивается арифметически, то сложность деятельности менеджера возрастает по экспоненте. Грейкунас обосновал свои рассуждения на основании числа прямых и поперечных связей, которые вводятся, когда прибавляется один подчиненный. Число возможных связей было просчитано через формулу

$$R = n(2^{n-1} + n - 1),$$

где R — общее число связей;

n — число непосредственно подчиненных людей.

Когда менеджер, имеющий одного подчиненного, получает еще одного, число связей возрастает от 1 до 6. Когда число подчиненных увеличивается до 10, то количество исчисляемых связей становится 5.210!

Формула Грейкунаса помогает нам вычислить число связей, включенных в различные интервалы управления, но она не говорит нам, какой интервал является оптимальным. Скорее всего, число связей, которое менеджер может эффективно координировать, зависит от нескольких факторов, связанных с рабочей ситуацией.

**Факторы, влияющие на выбор интервалов.** По крайней мере, три группы факторов воздействуют на определение подходящего интервала управления, факторы, связанные с управляемыми видами деятельности, с менеджером и с подчиненным.

«Факторы деятельности» включают в себя сходство и сложность выполняемых функций, уровень взаимосвязи среди организованных производственных единиц; частоту возникновения проблем в произ-

водственной единице; степень, в которой процесс производства стандартизирован, и эффективность целой организации.

Например, интервал управления, способствующий эффективной координации в типичном ресторане «Макдональд», довольно большой. Одному менеджеру магазина легче координировать двадцать или более служащих, так как их рабочие обязанности очень стандартизированы. Бухгалтеру в рекламном агентстве требуется гораздо более узкий интервал управления, возможно — три или четыре человека, чтобы эффективно координировать очень творческий и в чем-то непредсказуемый процесс работы в особой потребительской ситуации.

«Факторы, связанные с менеджером» включают способности менеджера, степень его ответственности за неуправленческие задания; количество времени, требуемое менеджеру для координации деятельности рабочих; количество времени, которое менеджер должен затратить для развития и интегрирования планов и целей; сколько времени у менеджера требуют другие люди и производственные единицы; какую организационную помощь менеджер получает.

«Факторы, связанные с подчиненными» включают компетенцию подчиненных, степень взаимодействия среди подчиненных, их физическую совместимость, а также требуемую для них степень управления и контроля.

# ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

---

## **1. Понятие культуры предприятий.**

**Ценностный аспект организационной культуры**

**2. Основные элементы и особенности функционирования знаково-символической системы на предприятии**

**3. Типологии организационной культуры.**

**Состояние организационной культуры на российских предприятиях**

---

## **1. Понятие культуры предприятий.**

**Ценностный аспект организационной культуры**

Культура в социологии рассматривается как система коллективно разделяемых смыслов, символов, ценностей, убеждений, образцов поведения индивида, группы, сообщества в целом.

Как видно из данного определения культура является многогранным явлением. Она пронизывает все сферы жизнедеятельности человека, в том числе и экономическую, предпринимательскую деятельность. Предпринимательская деятельность осуществляется на предприятиях, организациях. Поэтому предметом рассмотрения в данной теме будет организационная культура или культура предпринимательства.

Предприятия, как известно, существуют для того, чтобы производить материальные блага и услуги. Это производство связано в определенную технологическую цепочку. Для приведения в действие всех звеньев этой цепочки на предприятии действует административная система или система управления, в которой весь персонал выполняет функции руководителей и подчиненных. Однако деятельность предприятий не может осуществляться только на основе технологии или управленческой иерархии. На предприятиях, в организациях действуют люди. А это значит, что в своей деятельности они руководствуются какими-то конкретными ценностями, совершают определенные обряды и т. д. В этом смысле каждое предприятие или организация представляет собой культурное пространство. Нам

предстоит разобраться в том, что представляет собой культура предприятия или организационная культура и какую роль она играет в его функционировании.

Каждое предприятие создается для реализации поставленной предпринимателем цели, для осуществления какого-то Дела. Способ, которым осуществляется предпринимательская деятельность в организации, способ, которым ведется Дело, придает организации индивидуальную окраску, персонифицирует ее. С этих позиций культуру предприятий можно охарактеризовать как специфическую, характерную для данной организации систему связей, действий, взаимодействий и отношений, осуществляющихся в рамках конкретной предпринимательской деятельности, способа постановки и ведения Дела. В русле такого подхода находится определение организационной культуры или культуры предприятия, данное американским специалистом по управлению Е. Н. Шейном: «Организационная культура — есть набор приемов и правил решения проблемы внешней адаптации и внутренней интеграции работников, правил, оправдавших себя в прошлом и подтвердившие свою актуальность в настоящем. Эти правила и приемы представляют собой отправной момент в выборе сотрудниками приемлемого способа действия, анализа и принятия решений. Члены организации не задумываются об их смысле, они рассматривают их как изначально верные».

Содержание организационной культуры не является чем-то надуманным или случайным, а вырабатывается в ходе практической предпринимательской деятельности, как ответ на проблемы, которые ставит перед организацией внешняя и внутренняя среда. Это содержание действует достаточно долго, оно прошло испытание временем. Но для каждого конкретного члена организации они существуют как нечто данное. Таким образом культура предприятия выражает определенные коллективные представления о целях и способе предпринимательской деятельности данного предприятия.

Французский исследователь организационной культуры Н. Демерт подчеркивает, что культура предприятия — это система представлений, символов, ценностей и образцов поведения, разделяемая всеми его членами. Это означает, что на предприятии каждый связан общим взглядом на то, что представляет собой данное предприятие, какова его экономическая и социальная роль, какое место оно занимает по отношению к своим конкурентам, каковы его обязательства перед клиентами и т. д. Основная функция организационной культуры создать ощущение идентичности всех членов организации, образ коллективного «мы».

Помимо формирования этих общих взглядов культура предприятия обеспечивает гармонизацию коллективных и индивидуальных интересов. В формах организационной культуры каждый сотрудник предприятия осознает свою роль в его системе, то, что от него ждут и как наилучшим образом он может ответить на эти ожидания. В свою очередь, каждый знает, что он может ждать от предприятия, если будет плодотворно выполнять свою миссию. Наконец, каждый знает, или чувствует, что если он нарушит писанные или неписанные нормы предприятия, то будет наказан и что эта угроза исходит не только от руководства, но и от его товарищей. Таким образом культура предприятия мобилизует энергию его членов и направляет на достижение цели предприятия.

Каково же содержание организационной культуры? Ведущую роль в культуре предприятий играют организационные ценности. **Организационные ценности — это предметы, явления и процессы, направленные на удовлетворение потребностей членов организации и признающиеся в качестве таковых большинством членов организации.** На предприятиях, как и в других социальных организациях, существует довольно большое количество ценностей. Каковы главные из них?

1) Прежде всего, любая организация создается для реализации каких-либо целей, производства продукции, оказании услуг населению и т. д. Поэтому цели сами по себе составляют круг особых ценностей. 2) Цели деятельности организации формируются некими конкретными заказчиками — другими организациями, нуждающимися в продукции данной организации. Не будет заказчиков — отпадут условия функционирования данной производственной организации. Работать «на склад» долго невозможно. Иначе откуда возьмутся средства для деятельности организации?

Но организации нужен не просто заказчик. Удовлетворив запросы данного заказчика, организация снова нуждается в заказчиках. Любой производственной организации требуется стабильность, устойчивость функционирования, определенные гарантии ее нужности в будущем. Следовательно, **стабильный заказчик, долговременные устойчивые отношения с этим заказчиком также являются важной организационной ценностью.**

3) Для производственной организации существенное значение имеет также то, какими затратами достигается результат ее деятельности, какова экономическая эффективность хозяйствования, является ли производство той или иной продукции убыточным или оно приносит прибыль. **Максимальная экономическая эффективность, получение прибыли является важной организационной ценностью в условиях товарного производства.**

4) **Функционирование производственных организаций связано со взаимодействием двух составляющих, средств производства и рабочей силы. Качество рабочей силы, ее воспроизводство связано с удовлетворением разнообразных потребностей работников предприятий. Это удовлетворение осуществляется в рамках социальной политики производственных организаций. Количественный и качественный уровень социальной политики предприятий, несомненно, принадлежит к значительным организационным ценностям.**

Помимо общих ценностей, определяющих функционирование производственных организаций, существует еще целый набор внутриорганизационных ценностей. Организация хорошо выполняет предписанные ей цели лишь при соблюдении в ней определенного функционального и структурного порядка, который является фактором ее стабильности. Порядок в организации поддерживается трудовым поведением работников, соблюдением ими трудовой и технологической дисциплины. **Дисциплина и представляет собой одну из важных внутриорганизационных ценностей.** Сюда же относится и такая черта трудового поведения, как **исполнительность**, высокое чувство ответственности за выполнение своих профессиональных и статусных обязанностей, **стабильность поведения как отдельного работника, так и целых коллективов.**

Дисциплина, ответственность, стабильность — все эти ценности являются как бы консервирующими качествами производственной организации. Но у организаций есть потребность во внедрении новшеств, в изменении структуры, технологий, отношений, функций. Разнообразные инновации также широко признаются необходимой организационной ценностью. А это значит, что **новаторство, инициативность, творческие наклонности в известном смысле могут выступать в качестве внутриорганизационных ценностей.** Вместе с тем, эмпирические социологические исследования показывают, что **должностные лица, имеющие статус руководителей**, на словах очень высоко ценят новаторство, инициативу, но у своих подчиненных отдают предпочтение таким качествам, как **личная преданность, конформизм, послушание** и т. д. Следовательно, и эти качества следует рассматривать, как внутриорганизационные ценности.

Существуют общие ценности предприятий, объективно вырастающие из условий предпринимательской деятельности. И эти ценности являются составной частью культуры предприятий. Однако, на каждом предприятии эти ценности имеют свои модификации, эти модификации могут проявляться в расстановке различных акцентов, а некоторые из этих ценностей приобретают на данном предприятии характер важнейших принципов. **Способность предприятия создать**

ключевые ценности, которые объединяют усилия всех структур того или иного предприятия является одним из самых глубоких источников успешной деятельности предприятия.

Формирование ключевых ценностей или принципов деятельности предприятия имеет своей главной целью создать в окружающей среде и в глазах сотрудников предприятия, его предельный образ или, как принято сейчас выражаться, «имидж предприятия». Эти принципы громогласно провозглашаются в речах основателей или президентов компаний, различного рода информационных документах, включая и рекламные ролики, вывески, табло и т. д. Эти принципы, объединенные в систему, определяются как «кредо» предприятия, его «символ веры». Совокупность таких принципов зачастую называются «философией» данного предприятия. Так, знаменитая американская компания по производству электронной техники IBM в качестве важнейших принципов своей деятельности выдвигают три таких принципа:

- 1) Каждый человек заслуживает уважения.
- 2) Каждый покупатель имеет право на самое лучшее обслуживание, какое только возможно.
- 3) Добиваться совершенства во всем.

По свидетельству зам. главного менеджера IBM Дж. Роджерса, эти принципы были провозглашены основателем компании Томасом Дж. Уотсоном-старшим и неуклонно претворялись в жизнь на протяжении всей истории существования этой компании.

Предприятие провозглашает, как правило, ряд определяющих принципов. Однако среди них выделяют один, наиболее важный, в виде ключевой ценности предприятия. Декларируемая предприятием ключевая ценность формулируется в предельно сжатой форме, в виде лозунга. В этих лозунгах провозглашается основная направленность предпринимательской деятельности предприятия. Чаще всего компания декларирует свою приверженность работы для клиента. IBM в качестве важнейшего выделяет второй принцип своего «кредо». В краткой форме он звучит так: «IBM — означает сервис». Компания «Дженерал моторс» до 1983 года провозглашала: «Главная цель компании — делать деньги». И это, бесспорно, способствовало росту котировок акций. Однако со временем в компании убедились, что не всякая цель способна подвергнуть людей на свершения, создать из них глубоко внутреннюю мотивацию. Для сотрудников компании, как и для окружающей среды, эта цель должна выглядеть достойной и увлекательной. Одно дело трудиться для достижения каких-то финансовых показателей, а другое — работать, сознавая, что приносишь пользу другим людям. И с 1983 года «Дже-

нерал Моторс» провозгласила: «Главная цель «Дженерал Моторс» — производить продукцию и сервис такого качества, чтобы наши клиенты получили высшее удовлетворение».

Среди важных декларативных целей компаний заметное место занимает приверженность к научно-техническому прогрессу, инновационной деятельности. «Дженерал Моторс» провозглашает: «Прогресс — это наш наиболее важный продукт». У компании «Дюпон» такой принцип звучит так: «Лучшие вещи для лучшей жизни благодаря химии».

Руководство компании уделяет большое внимание пропаганде и внедрению своих основополагающих принципов. Они должны стать достоянием внутреннего мира всего персонала компании. Для этого разрабатывается сложная и развитая система пропаганды. Например, каждый служащий американской компании «Тандем Компьютинг» при поступлении на работу получает книгу под названием «Понять нашу философию», в которой основатель фирмы Джимми Трейбинг детальным образом объясняет принципы и логику функционирования компании. Все вновь поступившие рабочие проходят двухнедельный семинар, на котором среди прочего, важное место уделяется разъяснению этих принципов. Аналогичные мероприятия практикуют IBM и другие ведущие североамериканские компании. Большое значение в деле распространения основополагающих принципов культуры предприятия отводится изучению истории предприятия и ее пропаганде. С этой целью крупные фирмы нередко заключают контракты с университетами. К этой работе привлекаются не только солидные ученые, но и молодые выпускники, которые берут в качестве темы своей дипломной работы историю того или иного предприятия.

Какую роль в деле формирования культуры предприятия играет его история? Основная цель обращения к истории — это не научная фиксация фактов эволюции организации, но стремление с позиций прошлого мотивировать деятельность персонала в настоящем. История предприятия играет роль посредника между прошлым и нынешним коллективом. Знание ее помогает людям адаптироваться к современным условиям функционирования предприятия. Исторические исследования, «экскурс в историю», позволяют удовлетворительно объяснить, почему так, а не иначе обстоят теперешние дела, откуда взялись те или иные культурные ценности и т. д. В историческом исследовании непременно отражаются такие важные моменты, как история становления и развития самой организации, обстоятельства ее создания, возможные факты слияния с другими предприятиями, наиболее значительные даты и события, исторические личности. Здесь может идти речь об основателе предприятия, его принципах и запо-

ведях, забастовках и т. д. Важное место отводится описанию эволюции производственной деятельности, выпускаемой продукции, с чего началось производство, как шло развитие производства, на производстве каких товаров компания достигла наибольших успехов. Так IBM начинала свою деятельность с производства весов для взвешивания мясных туш и часов-табелей, а наивысшего расцвета достигла на производстве сложнейших компьютерных систем и персональных компьютеров.

Важное место в функционировании соответствующей культуры предприятия имеет проводимая его руководством кадровая политика. Эта политика проявляется прежде всего в отборе персонала. Передовые компании охотней берут на работу членов семьи персонала или по рекомендации своих служащих. Для определения возможностей вписаться в ту или иную культуру специалистами предприятий — кадровиками, психологами — разрабатываются и внедряются специальные методики. На это работают бизнес-школы при компаниях, отбор идет и в университетах, через различные формы сотрудничества со студентами, начиная с первых курсов. При этом большое внимание уделяется не только интеллектуальным возможностям студентов, их технической компетенции, но и их способности приспосабливаться к людям, к данной модели культуры компании.

## **2. Основные элементы и особенности функционирования знаково-символической системы на предприятии**

В тесном взаимодействии с ценностным аспектом культуры находится ее знаково-символическая составляющая, которая в развитых культурах предприятий приобретает характер целостной системы. Знаково-символическая система является той формой, через которую осуществляется производство и воспроизводство культуры предприятия, ее постоянное функционирование. Иными словами, культура предприятия живет и действует на основе различных форм знаково-символической системы.

Функционирование знаково-символической системы осуществляется во взаимодействии двух ее составляющих моментов, мифологии и обрядов. Развитые корпоративные культуры быстро вырабатывают довольно разнообразную мифологию. Мифология — это система словесных символов. Обряд — это система символов в действии. Основу мифологии составляют лингвистическая составляющая — язык.

Язык — это наиболее интегральная часть культуры. Он является хранителем понятий и категориальных схем мышления. С помощью языка осуществляется классификация и управление данными чувственного опыта, моделирование действий говорящего субъекта. Слово всегда значимо, несет в себе оценочную нагрузку. Значение имеет сам способ формулирования мысли. Так обращение предпринимателя или старшего менеджера к сотрудникам с такими словами, как «Мои коллеги», «Мои служащие», «Члены моей команды» выражают оттенки различного к ним отношения и в какой-то мере определяют их статус. За этими словами для сотрудников компании скрывается большая или меньшая ответственность, мера причастности к общему делу, поощрение инициативы и т. д. Не менее значима и эмоциональная составляющая языка — тон, которым произносится обращение, распоряжение и т. д. Они в большей мере, чем формальные декларации свидетельствуют о степени уважения к своим сотрудникам, характере делегирования полномочий, степени сотрудничества различных иерархических ступеней и т. д.

Содержательная же часть мифологии предприятий существует в виде метафорических историй, анекдотов, которые постоянно циркулируют на предприятии. Обычно они связаны с основателем предприятия и призваны в наглядной, живой, образной форме довести до рабочих и служащих ценности компании, ее «кредо». Эти истории рассказывают о том, как была создана компания, какими мотивами руководствовался ее создатель. Часто создание компании представляется как некий героический акт, который разрешил какую-то сложную ситуацию в биографии ее создателя или того города, поселка, в котором была создана данная компания. В принципе, через мифологию могут быть объяснены все важнейшие проблемы деятельности предприятий, вознаграждение, контроль, дифференциация статусов и т. д.

**Видное место в мифологии предприятий отводится «героям».** П. Питерс и Р. Уотермен различают два типа «героев», «врожденные герои» и «герои ситуации». «Врожденные герои» оказывают влияние на деятельность компании в течении длительного времени, зачастую на протяжении всей ее истории. Это «отцы-основатели» компании, а также менеджеры, служащие, которые принесли ей наибольший успех. «Герои ситуации» — это рабочие и служащие, добившиеся наибольших успехов на том или ином временном отрезке, те, кто у нас в стране раньше назывался «Победителем социалистического соревнования». В качестве таких «героев» чаще всего выступают индивиды, действия и функции которых связаны со стержневыми ценностями предприятий. Эти «герои» дают возможные образцы поведения, они опреде-

ляют для других тип, норму достижения. Кроме «врожденных героев» и «героев ситуации» в мифологии предприятий циркулируют множество иных типов «героев», в легендах о которых людей наделяют различными достоинствами, благодаря чему эти люди служат образцами для подражания, «герой-экспериментатор», «герой-новатор», «герой, все свое время отдающий компании» и т. д.

Приведение в движение мифологии, ее воспроизводство, превращение в факт социального общения осуществляется при помощи обрядов и ритуалов. Обряды и ритуалы направлены прежде всего на то, чтобы придать особую важность событиям, которые связаны со стержневыми ценностями предприятий, эпохальными событиями в деятельности предприятий, его рабочих и служащих. Это могут быть торжественные собрания, связанные с юбилейными датами деятельности компаний. Значительное распространение получили на предприятиях посвященные обряды, которые проводятся при приеме новичков. В ходе этих обрядов их знакомят с основными ценностями, выработанными в компании, стремятся привить чувство причастности к большому коллективу компании и тем самым дополнительно мобилизовать их внутренние резервы.

Большая роль в воспитании преданности компании отводится **церемонии проводов** на заслуженный отдых ветеранов компании. Проводы всегда сопровождаются торжественными речами и подарками. Во время этого обряда всячески подчеркивается, что верность компании, добросовестный труд на ее благо не остаются незамеченным и получает свою высокую оценку.

Нередко на предприятиях совершаются **обряды перехода**, через которые отмечаются изменения статусной позиции индивидов. Обряд перехода, в отличие от двух других обрядов — это быстрая и скромная церемония, которая может заключаться в представлении вышестоящим начальником переведенного на новую должность своему новому коллективу, визиты вежливости коллег-смежников и т. д.

Весьма распространены в компаниях ежегодные приемы, в которых участвуют высшее руководство, основные держатели акций, некоторые служащие — «ситуационные герои», главные клиенты и т. д. Эти мероприятия обставляются как большое рекламное шоу с привлечением прессы и электронных средств информации. На многих предприятиях систематически раз в месяц, раз в неделю на уик-энд проводятся **совместные обеды**, в которых чаще всего принимают участие высшее руководство компании и специально приглашенные рабочие и служащие. Основная цель таких мероприятий символизировать общность, единство всех звеньев иерархии предприятия, представить предприятие как некую тождественную структуру.

К знаково-символической системе культуры предприятий относятся также такие, как стиль одежды, знаки отличия, статус, награды и т. д. Все эти элементы призваны символизировать ценности предприятия. Как, например, используется одежда у «Тандем компьютеринг», президент компании на ежегодный прием всегда идет в бледно-голубых ботинках и ковбойской шляпе. Это, по всей видимости, должно демонстрировать богатую историю компании и ее бойцовский характер. В IBM существует неписанный кодекс ношения одежды. Мужчины и женщины, находясь на работе и представляя IBM, всегда носят деловые костюмы, темный костюм, белая рубашка и неброский галстук. Как объясняет Ф. Дж. Роджерс, это связано с тем, что IBM серьезно относится к своему делу и хочет, чтобы ее представители всем своим поведением и обликом доводили это до клиентов. Знаки отличия статуса информируют о престиже, на который имеет право личность. Это может быть связано с размером, размещением и отделкой помещения, соответствующие таблички и т. д. На ряде предприятий еженедельно или раз в месяц, наиболее отличившимся в труде, вручаются знаки отличия — бронзовая звезда или какой-то иной символ компании. Вся эта совокупность средств идеологического и морального воздействия создает серьезные внеэкономические предпосылки для эффективной деятельности компании и реализации его сотрудниками своих сил и способностей.

### **3. Типологии организационной культуры. Состояние организационной культуры на российских предприятиях**

Каков же главный источник организационной культуры? Откуда члены организаций черпают свои духовные ориентиры? Многочисленными социологическими исследованиями был установлен факт, что руководящие принципы культуры предприятий находятся в прямой зависимости от культуры окружающей среды.

В 60-80 годах XX столетия были проведены значительные исследования, доказавшие определяющую роль национально-государственного и этнического факторов в становлении и функционировании культуры предприятий. Наиболее крупные исследования в этой области были осуществлены голландским ученым, профессором антропологии организаций в университетах Лимбурга и Маастрихта Г. Хофштеде с 1960 по 1980 годы в 70 странах мира. В ходе исследований Г. Хофштеде опросил более 60 000 респондентов об удовлетворенности их своим

трудом, коллегами, руководством, о восприятии проблем, возникающих внутри трудового процесса, о жизненных целях, верованиях и профессиональных предпочтениях. На основании анализа результатов исследований Г. Хофштеде пришел к выводу, что индивид получает из своей национальной культуры в форме фундаментальных ценностей серию установок. Эти установки действуют во всех сферах жизнедеятельности индивида, в том числе и в производственных организациях.

Признание определяющей роли национально-государственного и этнического фактора на культуру организаций привело к тому, что в современной социологической литературе получили довольно широкое распространение типологии организационных культур по национально-государственному признаку. В основе этих типологий лежат важнейшие ценностные ориентации и верования, характерные для тех или иных национально-государственных образований и этнических общностей. Эти ценностные ориентации и верования напрямую связываются с господством в данном обществе той или иной разновидности религии. Культуру предприятий США чаще всего связывают с протестантской этикой, культуру предприятий Японии с буддийской этикой, культуру России с православной этикой и т. д.

#### **А. Типология культуры С. Йошимури**

Наиболее прямолинейно такой подход демонстрирует в своей типологии С. Йошимури. Он провел сравнительный анализ японского и западноевропейского менталитета, который по сути дела, представляет собой попытку социологического описания буддийского и христианского менталитетов. На деле же эта попытка, на наш взгляд, не является плодом больших эмпирических исследований, научного анализа культуры предприятий, а представляет собой умозрительную идеологическую конструкцию, призванную доказать преимущество буддийской культуры по сравнению с западноевропейской. Йошимури сопоставляет японский и западноевропейский менталитет по таким параметрам как, 1) универсум и его восприятие, т. е. мировоззрение; 2) установки по отношению к природе и судьбе; 3) формы поведения на основе этих установок; 4) характер социальных отношений.

Сравнительный анализ японского и западноевропейского менталитетов приведен Йошимури в виде следующей схемы 15.1.

#### **Б. Типология культуры У. Ноймана**

С близких Йошимури методологических позиций выступает У. Нойман. У. Нойман задался целью определить американский тип организационной культуры на основе верований и ценностных ориентаций. Все основные верования и ценности были сгруппированы им в большие группы, которые отличаются друг от друга по их специфической роли в ориентации личности. При этом У. Нойман ис-

ходил из предпосылки, что существует целая группа ценностных установок, которая определяет все сферы жизнедеятельности человека, в том числе и сферу производственных отношений.

Возможные факторы анализа	Критерии сравнения	Японцы	Западно-европейцы
Универсум (мир) и его восприятие	Понимание универсума. Средства восприятия и мыслительных операций	Монизм Интуитивные чувства	Дуализм Смысловой аналогизм
Природа и судьба	Установки по отношению к природе. Установки по отношению к судьбе	Идентификация Покорность судьбе, согласие, стойкость	Доминирование Вызов, ориентация на прогресс, преодоление
Поведение	Источники норм. Детерминанты поведения Критерии оценки	Группа Окружающая ситуация Установки личности	Индивид Принципы учений Интеллектуальные или функциональные способности
Социальные отношения	Межличностные отношения Отношения организация индивид Характеристика организаций	Компромисс, гармония, идентификация Симбиоз, идентификация Закрытость, стабильность	Конфронтация, конкуренция, критика Противостояние сосуществования Открытость, нестабильность

#### Схема 15.1. Анализ менталитетов Иошимури

Все фундаментальные верования и ценности У. Нойман разбил на шесть основных групп. Каждая группа, в свою очередь, состояла из подгрупп. К первой группе он отнес верования, подтверждающие возможность влияния человека на будущее или его господство над судьбой. Сюда включаются следующие верования: 1) вера в самодетерминацию; 2) моральная обязательность за взятые на себя обязательства; 3) использование реального и реалистического анализа целей деятельности; 4) отношение ко времени как к решающему фактору, уважение своего времени и времени других людей.

Вторая группа выделяется на основе предположения, что американский менеджмент основывается на предпосылке, что любое действие, касающееся группы индивидов, обязательно осуществляется через средство того или иного предприятия. Иначе говоря, организация выступает как эффективный инструмент для реализации целей и задач индивидов. С этим связаны следующие характеристики американского типа организационной культуры: 1) эффективность предприятия в качестве особого самостоятельного института; 2) ответственность

служащих перед организацией; 3) двустороннее право расторгнуть трудовые отношения; 4) уважение всей системы управления; 5) уклонение от конфликтов интересов.

У. Нойман отмечает, что на американских предприятиях решения принимаются рациональным образом. В качестве третьей группы характеристик организационной культуры он рассматривает способ отбора персонала на вакантные должности на основе личных заслуг. Этот принцип реализуется по четырем основным параметрам: 1) выбор лучшего претендента на пост; 2) увольнение сотрудника на основании низкой эффективности его деятельности; 3) многочисленные возможности для вертикального передвижения; 4) свобода горизонтального перемещения.

Четвертая группа связана с верой в принятие решений на основе объективного анализа, влияющего на способ получения анализа, синтеза и распространения данных внутри организации. Эта группа включает следующие факторы: 1) помощь в рациональном и фактологическом решении; 2) запас данных; 3) свобода выражения мнений.

Пятая группа объединена принципом разделения ответственности за принятие решений. Она основана на уверенности в способности индивидов, находящихся на различных ступенях иерархии, в возможности находить способных сотрудников. Требования этой группы установок реализуются через следующие три фактора: 1) вера в потенциал сотрудников; 2) желательность социального прогресса; 3) позитивная установка на труд.

И шестая группа связана с верованиями, подтверждающими необходимость и возможность постоянного поиска прогресса. Эти верования раскрываются через установки на: 1) нормативность любых изменений; 2) установление статус-кво; 3) значимость результата, конструктивность оценки.

Национально-государственный фактор, культура общества, в котором живет и действует персонал предприятий играет важную роль в становлении организационной культуры. Однако, как было показано ранее, само предприятие выполняет культурно-творческую функцию, создает ценности, символы, значения, которыми вдохновляется и руководствуется персонал.

### **В. Типологии культуры Р. Блейка и Ж. Мутона**

Исходя из этих установок, французскими исследователями Р. Блейком и Ж. Мутоном была предложена типология культуры предприятий на основе ценностной ориентации этой культуры. По их мнению, в культурах предприятий возможно два основных вектора ценностных ориентаций, первый — ориентация на продукцию, эф-

фективность и экономический результат; второй — ориентация на личность, удовлетворение ее потребностей, реализацию ее возможностей и способностей.

В соответствии с этими ориентациями, по мнению французских социологов, возможно существование четырех основных типов культур: 1) самая жизнеспособная соединяет сильную ориентацию на личность с сильной ориентацией на экономическую эффективность; 2) самая нежизнеспособная соединяет слабую ориентацию на личность со слабой ориентацией на экономическую эффективность; 3) промежуточная соединяет сильную ориентацию на личность и слабую на экономическую эффективность; 4) промежуточная соединяет сильную ориентацию на экономическую эффективность и слабую ориентацию на личность.

### **Г. Типология культуры И. Оучи**

Крупнейший американский специалист по проблеме менеджмента И. Оучи предложил свой вариант типологии организаций, которые базируются на различиях в регуляции взаимодействий и отношений. По Оучи, существуют три наиболее распространенных типа культуры предприятий: рыночная, бюрократическая и клановая. Рыночная культура базируется на господстве стоимостных отношений. Руководство и персонал такого типа организаций ориентируются, главным образом, на рентабельность. Эффективность деятельности того или иного подразделения и сотрудников определяется на основе стоимостных показателей, связанных прежде всего с издержками производства. Предприятие с данного типа культурой основное свое внимание уделяет проблеме снижения издержек производства. Рыночные механизмы довольно эффективны и предприятия с данным типом культуры могут довольно длительное время функционировать нормально.

Бюрократическая культура основывается на системе власти, осуществляющей регламентацию всей деятельности предприятия в форме правил, инструкций и процедур. Источником власти в данной организации является компетентность. Данная культура эффективна в стабильных, хорошо прогнозируемых ситуациях. В ситуации возрастания неопределенности, в моменты кризиса ее эффективность падает.

**Клановую культуру** И. Оучи рассматривает не как альтернативную первым двум культурам, а как их дополнение. Этот тип культуры может существовать как внутри рыночной, так и внутри бюрократической культуры. Клановая культура распространяется в неформальных организациях. Клан формируется на основе какой-либо разделяемой всеми его членами системы ценностей. Эта система ценностей не на-

вызывается извне, а создается самой организацией. Поэтому она более адаптивна к изменяющимся ситуациям. В отличие от правил и инструкций, ценности не строго регламентируют действия, а лишь направляют их в определенное русло и это создает большую степень свободы поведения, а значит и адаптации к изменяющимся условиям. Власть в организациях с данного типа культурой получается в силу личностных преимуществ, либо в кредит от других руководителей организации.

#### **Д. Типология культуры С. Ханди**

Одну из наиболее развитых типологий организационной культуры предложил С. Ханди. Его типология базируется на распределении власти и связанных с ней ценностных ориентаций личности, которые обуславливают специфический характер отношений индивида и организации, структуру организации и характер ее деятельности на различных этапах эволюции. По этому критерию С. Ханди выделяет четыре организационные культуры, которые, как это нередко бывает в западной литературе, метафорически выражается в виде четырех богов древнегреческой мифологии.

Первый тип культуры — это «культура власти» или «культура Зевса». Зевс, как известно, в мифологии олицетворяет образ царя богов. В данной культуре организации, по Ханди, особую роль играет лидер, его личные качества и способности. Культура власти — это прежде всего культура организации, в которой существенную роль играет момент личной власти. В качестве источника власти заметное место принадлежит ресурсам, находящимся в распоряжении того или иного руководителя. Организации с такого типа культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую структуру. Принятие решений в большей степени обусловлены логикой конкурентной борьбы, борьбы влияний, чем логикой технологического цикла или формальными правилами и процедурами. Контроль за исполнением принятых решений осуществляется централизованно. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляется достаточно часто по критериям личной преданности, с учетом некоторых правил и небольшой доли бюрократичности. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, быстро принимать решения и организовывать их исполнение.

«Культура власти» чаще всего характерна для вновь образованных коммерческих структур. Наиболее оптимально она функционирует в небольших организациях семейного типа, рост организации для такой культуры создает значительные проблемы, поскольку бывает очень трудно координировать разнообразную деятельность большого количества людей на основе личного контроля.

Второй тип организационной культуры — это «ролевая культура» или «культура Аполлона». Бог Аполлон связывается в древнегреческой мифологии с утверждением рационального начала по сравнению со стихийным эмоциональным началом бога Диониса. «Культура Аполлона» — это бюрократическая культура в веберовском значении этого слова. Она характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков, деятельность которых координируется и направляется небольшим связующим звеном высшего руководства предприятия. Это тип организаций функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Поскольку основным моментом влияния и контроля являются правила и процедуры, постольку характер функционирования организаций с данным типом культуры в большей мере зависит от рационализации деятельности, распределения работы, ответственности и прав и т. д., а не от личных обязанностей сотрудников, включая и руководителей организаций.

Основным источником власти являются также не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Организация с подобного рода культурой, как правило, способна успешно работать в стабильной, предсказуемой окружающей среде, позволяющей сохранять значительный контроль над ситуацией. В случае быстрого и кардинального изменения окружающей среды, когда необходимо быстро реагировать, данный тип культуры оказывается малоэффективным.

Третий тип организационной культуры — «культура задачи» или «культура Афины». Афина в древнегреческой мифологии это богиня войны. Следовательно и данный вид культуры организаций больше приспособлен для деятельности в экстремальных условиях. В более общем плане данный вид культуры сориентирован, в первую очередь, на решение задач, на реализацию проектов. Основное внимание здесь уделяется скорости выполнения работы, предоставление персоналу значительной доли свободы выбора организационных форм.

**Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом.** Основным средством распределения власти является профессионализм и обладание ресурсами информации. Большими властными полномочиями в данного типа организациях обладают те, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности, а также те, кто обладают максимальным количеством информации.

Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации. Это бывает в тех случаях, когда организация производит скоро-

портящиеся продукты или услуги там, где важна скорость реагирования на ситуацию, поскольку она имеет возможность быстро мобилизовать ресурсы.

«Культура задачи» работает хорошо в ситуациях, когда ресурсы доступны всем, кто в них нуждается. В этом случае контроль за деятельностью осуществляется высшим руководством организации и сводится к распределению проектов сотрудников и ресурсов, не оставляя без внимания также и методы работы. В случае дефицита ресурсов высшее руководство может склониться к установлению полного контроля за методами и результатами деятельности, а руководители проектов могут вступить в конкурентную борьбу за влияние, имеющее целью получение доступа к ресурсам. В силу этого наступает необходимость регламентации всей деятельности персонала. Поэтому С. Ханди считает «культуру задачи» переходной. Она способна перерасти либо в «культуру власти», либо в «ролевую культуру».

Четвертый тип организационной культуры — это культура «личности» или «культура Диониса». Бог Дионис в древнегреческой мифологии связывается с импульсивным эмоциональным началом. Основу организации составляют творческие личности. Организация с данным типом культуры объединяет людей **не для решения каких-то общих задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей.** Примером таких организаций могут служить юридические консультации, адвокатские конторы, консалтинговые фирмы, творческие союзы и т. д. Поскольку функция данного типа организации состоит не в достижении ее собственных целей, а обеспечения или содействия в достижении целей составляющих ее членов, поскольку власть и контроль в них носят координирующий характер. **Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализма и способности договариваться.**

На формирование того или иного типа организационной культуры предприятий оказывают влияние многие факторы, технологические производства, размер, характер решаемых задач, особенности конкурентной ситуации и т. п. Так, например, рутинные строго распланированные операции, дорогостоящие технологии, массовое производство требуют «ролевой культуры».

Единичное, мелкосерийное производство, быстро меняющиеся технологии требуют «культуры задачи» или «культуры власти». Крупные организации также стремятся к «ролевой культуре», ибо формализация управления в большей степени позволяет осуществлять координацию за деятельностью и контроль за нею. В случае холдинговых компаний осуществляется сочетание «культуры власти» и «ролевой культуры». «Культура власти» проявляется на уровне высшего руковод-

ства, а «ролевая культура» — на уровне дочерних компаний и автономных подразделений. На тип организационной культуры накладывает свой отпечаток и личностные особенности персонала. Индивиды, избегающие состояния неопределенности, предпочитающие жесткие ролевые распоряжения, а также нуждающиеся в безопасности предпочитают «ролевую культуру». К созданию «ролевой культуры» также стимулирует низкий интеллектуальный и профессиональный уровень персонала. И наоборот, персонал с высоким уровнем способностей и умений, со стремлением утверждать свою личность, реализовать свои навыки и таланты будет способствовать утверждению культуры власти или культуры задачи.

С. Ханди считает, что данные типы культур можно проследить в процессе эволюции одной и той же организации. Каждая организация в своем развитии проходит четыре основных стадии, зарождение, рост, развитие и распад. На стадии зарождения **«преобладает культура власти»**. На этой стадии все сотрудники объединены в организацию личности ее основателя и находятся в достаточно жестких обусловленных отношениях. Стадию роста больше характеризует **«ролевая культура»**. На этой стадии происходит расширение организации, появляются новые люди, не участвовавшие в непосредственном личном контакте с руководителем, в расширяющихся объемах осуществляется рутинизация деятельности. Стадии развития в большей мере сопутствует **«культура задачи»** или **«культура личности»**. На этой стадии резко усложняются задачи, стоящие перед организацией. В этих условиях поощряется создание различных групп проектов, призванных вывести предприятие на передовые рубежи в борьбе с конкурентами, придать организации ее специфический облик. Эти группы высококвалифицированного персонала, а также отдельные яркие личности определяют стратегию и политику предприятий. Основная же масса на этой стадии действует в режиме «ролевой культуры». На стадии распада может быть использован любой из четырех типов культур. При наступлении кризиса в организации в целях его преодоления нередко применяется «культура власти». Руководитель, пытаясь спасти организацию замыкает все управление ею на себе, волевыми методами он стремится переломить ход событий. Иногда быстрое, эффективное вмешательство приносит желаемые результаты. Но бывает и так, что, разрушив привычную структуру управления, волевое вмешательство только ускоряет наступление краха.

Другой сценарий разворачивается в условиях господства «ролевой культуры». В отсутствие руководителя, способного взять решение возникших проблем на себя, коллективное руководство предприятием реагирует на кризисную ситуацию усилением формальных, бюро-

кратических форм деятельности, проводятся бесконечные совещания, принимается масса решений, распространяются сотни инструкций, которые в полной мере не используются. Дело тонет в ворохе бумаг и бесконечных разговорах. Причем этот процесс происходит, как правило, на всех уровнях данной организации.

На предприятиях с господствующей «культурой задачи» выход из кризиса пытаются найти, идя уже проторенным путем. С этой целью руководство предприятия создает новые группы проектов, которые теперь уже решают не перспективные проблемы развития предприятия, сиюминутные «пожарные» вопросы, групповые задачи становятся все более частыми, а решаемые в них вопросы все более многослойными. Производственная деятельность, в целом на предприятии разваливается. Сохраняющие работоспособность группы проектов стремятся приобрести статус автономных и отделяются от коллектива предприятия. В этой ситуации резко обостряется борьба за ресурсы. Сильные группы захватывают в свои руки контроль над собственностью. Предприятия России пережили этот этап в конце 1991-1992 годов. Именно с этим процессом связано образование мелких предприятий на базе крупных.

В случае кризиса на предприятиях с господствующей «культурой личности» нередко развивается такой сценарий, когда яркие индивидуальности и прочие сотрудники, в первую очередь думающие о себе, своих личных интересах, а уж во вторую очередь о Деле предпочитают действовать в одиночку, начинают каждый тянуть «одеяло на себя». В результате наступившей дезориентации предприятия самоуничтожаются.

### **Е. Организационная культура России**

Теперь, хотя бы кратко, необходимо сказать о состоянии организационной культуры на предприятиях современной России. При этом необходимо ответить на вопрос, в какой мере применим в нашей стране опыт передовых компаний мира? Отвечая на этот вопрос, прежде всего следует отметить, что культура предприятия как необходимый компонент его функционирования была присуща нашим отечественным предприятиям на протяжении всей истории хозяйственной деятельности. Более того, следует признать, что в советский, социалистический период на предприятиях СССР была развита довольно сильная организационная культура. В условиях «уравниловки» в оплате труда, внедрение так называемых «моральных стимулов к труду» в СССР придавалось огромное значение. Почти каждое значительное предприятие имело и имеет до сих пор «Музей трудовой славы», в котором наглядно воспроизводится вся история его деятельности, экспонируются наиболее важные достижения. По заказам предприятий журналистами писались книги об его истории, практически во всех подразделениях вывешивались

стенды, демонстрирующие историю и основные достижения этих подразделений. Особенно активно такие действия проводились в связи с юбилейными датами в жизни страны или предприятия. Огромную роль в так называемом моральном стимулировании играло социалистическое соревнование. Подведение итогов этого соревнования сопровождалось соответствующим оформлением «Доски почета», вручением памятных значков, переходящих знамен и вымпелов. Имели широкое распространение и обряды посвящения, проводов и т. д., попытки проведения совместных праздников и других способов неформального общения людей с различным положением в иерархии предприятий и т. д.

Хотим еще раз подчеркнуть, что вся совокупность этих мероприятий, знаково-составляющая культуры советских социалистических предприятий была довольно эффективна. Она формировала у сотрудников чувство общности, гордость за принадлежность к тому или иному коллективу, стимулировала реализацию их сил и способностей. И это тот важный культурный капитал, которым располагают предприятия современной России. Современные руководители предприятий, их коллективы могут и должны в довольно большой мере использовать достижения «советского менеджмента», культуры предприятий советского периода.

Но здесь имеется одна очень серьезная проблема. Культура предприятий советского периода, как и вся общественная жизнь в условиях СССР, была сильно идеологизирована. Можно даже утверждать, что все, что связано с «моральными стимулами» советского периода ориентировано, прежде всего, не на формирование культурной общности данного предприятия. Формирование такой общности имело побочное значение. Главное содержание всех этих знаково-символических мероприятий и инструментов было нацелено на пропаганду тоталитаристских установок в духе коммунистической идеологии. Задача состояла в воспитании советского патриотизма, а не патриотизма предприятия. Работа на благо государства как собственника предприятия представлялась как главная ценность.

В настоящее время на предприятиях, как и во всей стране, утрачены многие прежние ценностные ориентации, а новые ценности не смогли еще установиться в общественном и личном сознании. Идет активный поиск этих ценностей, путей и методов ценностной переориентации всей жизнедеятельности людей, в том числе и в их производственной деятельности. И формирование новой организационной культуры, культуры предприятий возможно только тогда, когда будут прояснены и получают широкое распространение новые ценности, выражающие демократические ориентиры общественной жизни и рыночную направленность развития экономики.

При становлении этой новой культуры на базе новых ценностей российские предприниматели, без сомнения, должны учитывать опыт передовых западных стран, достижения их культуры. Но в то же время они должны четко понимать, что перенос этой культуры на нашу российскую почву далеко не всегда бывает эффективен. Культура предприятий, как это будет показано ниже, опирается на культуру общества в целом, на его культурную историю. Россия — страна с богатой культурой, в том числе и культурой предпринимательской деятельности. И возрождение культуры на отечественных предприятиях, в том числе и всех элементов культуры предприятий советского социалистического периода на базе новых ценностных ориентаций, принесет большую пользу развитию экономики, существенно улучшит социально-психологический климат нашего общества.

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА

---

- 1. Понятие организационного проектирования и его стратегия**
  - 2. Альтернативы в организационном проектировании**
  - 3. Факторы, воздействующие на организационное проектирование**
    - 3.1. Окружение
    - 3.2. Технология
    - 3.3. Размер
  - 4. Организационное проектирование в будущем**
- 

## **1. Понятие организационного проектирования и его стратегия**

В данной теме мы рассматриваем организационное проектирование, охватывающее структуру всей организации. Рассмотрение организационного проектирования требует четкой перспективы, потому что оно вовлекает комбинацию всех элементов организации в процесс наилучшего выполнения стратегии фирмы.

Организационное проектирование — это процесс нахождения соответствия между ключевыми элементами организации (структура, люди, задачи, системы решений и поощрений, а также неформальная организация и культура) и ее стратегия, которые приводят к успеху. Процесс проектирования организации не является средством избрания единственного проекта, либо однажды принятым решением. Организации постепенно изменяются и их структуры должны изменяться вместе с ними. Некоторые изменения нарастают и происходят в течение сравнительно длительного периода времени; другие изменения являются быстрыми, стремительными. Для обоих типов изменений организация должна приспособивать свою структуру так, чтобы иметь возможность эффективно продолжать работу.

Проектирование организации является важной частью эффективного управления, по крайней мере, по четырем причинам. Во-первых, по мере того, как организация увеличивается в размере, ее структура должна значительно децентрализоваться, чтобы менеджеры могли делегировать власть для принятия решений в те части организации, которые находятся в лучшей позиции для принятия этих решений. Во-вторых, различные виды работ требуют различных подразделений, и эти виды работ постоянно изменяются. В-третьих, организационная структура должна согласоваться с избранной стратегией. При изменении стратегии организации, шансы на успех новой стратегии усиливаются при поддержке организационным проектированием. И последнее. Технология является важной частью любой организации. По мере того, как технология организации изменяется, возникает необходимость информационного изменения. Все эти изменения, базирующиеся на технологии, предполагают необходимость соответствующих изменений в структуре.

Короче говоря, каждый раз, когда меняются подходы менеджеров к принятию решений, организационная структура должна быть модифицирована. Динамизм сегодняшнего управленческого окружения предполагает, что таких изменений будет все больше и они будут более частыми. Поэтому интерес менеджеров в развитии и совершенствовании концепций и методов организационного проектирования будет усиливаться.

Большая часть работы любого менеджера состоит в том, чтобы выявлять и решать различные проблемы. Менеджер постоянно бомбардируется множеством симптомов, которые связаны с организационными проблемами. Далеко не просто решить, какие из этих симптомов требуют модификации структуры или какого-либо иного решения. Однако имеется несколько организационных проблем, которые ясно указывают на необходимость перепроектирования.

Одна такая проблема, которая часто возникает как результат ошибок проектирования, представляет собой конфликт. Особенно, когда это крупномасштабный конфликт между группами отделов. Организационный конфликт базовых целей и задач также является признаком проблем проектирования.

Вторым индикатором проблем проектирования является вовлечение менеджеров в решения, которые принимаются на низших уровнях. Хорошо спроектированная организация должна регулировать большинство проблем, которые возникают на ее низших уровнях. Только когда возникают крупные проблемы, должны вовлекаться высшие уровни управления. Механизмы решения проблем должны быть частью каждой эффективной структуры.

Третьей проблемой, которая сигнализирует о недостатках проектирования, является трудность в координации деятельности различных групп. Такая ситуация может быть результатом различных организационных изменений или просто следствием нормального роста.

Четвертая проблема возникает, когда организация начинает игнорировать критические области своих действий или сокращает свою техническую экспертизу. В этом случае некоторые элементы структуры, вероятно, также нуждаются в корректировке. Подобное игнорирование обычно предполагает, что сферы ответственности не были четко обоснованы. Такая ситуация часто ведет к тому, что организации становятся менее восприимчивыми к возможностям и угрозам, чем это должно быть.

И последняя проблема, которую мы отметим, возникает, когда у членов организации появляется неясность относительно их заданий. Такая ситуация часто приводила к тому, что люди работали много, но непродуктивно. Один из симптомов такого положения заключается в том, что люди спрашивают, на каких целях сконцентрировать их усилия и где получить нужную информацию. Сигналы подобного рода указывают на необходимость более тонкого проектирования, особенно в смысле ответственности.

Осуществление надлежащего организационного проектирования — это захватывающая и благодарная задача. Создание эффективной организационной структуры означает ее соответствие стратегии компании.

Первое, что рассматривается в процессе организационного проектирования, — это стратегия организации. Хорошо разработанная структура способствует достижению стратегических целей, которые, в свою очередь, должны быть внимательно отобраны, чтобы усилить успешность деятельности организации.

**Организационные проекты представляют собой всеобщие планы для организации работы, целей, отношений и решений таким образом, чтобы люди могли лучше использовать свои возможности.** Таким образом, высшая цель организационного проектирования состоит в том, чтобы содействовать исполнению целей бизнеса. Небрежно выполненное проектирование может препятствовать лучшему исполнению функций организации. Хорошо управляемая организация характеризуется крепкой связью стратегии, структуры и исполнения.

Исследователи отмечают, что существующие организационные структуры также воздействуют на стратегию. Например, согласно структуре власть дается в руки определенной группе людей, тогда среди членов этой группы наблюдается тенденция формулировать стратегии, которые сохраняли бы их статус. Не обязательно стремиться

понять, стратегия или структура вышли вперед, либо что из них оказывает большее влияние, но крайне важно учитывать силу взаимосвязи, существующей между стратегией и структурой.

## 2. Основные элементы организационного проектирования

Данное нами ранее определение организационного проектирования выделило пять элементов, которые являются центральными пунктами в проектируемых организациях. Рис. 16.1 наглядно иллюстрирует эти пять элементов и ключевые факторы, которые очерчивают их роль в организационном проектировании.

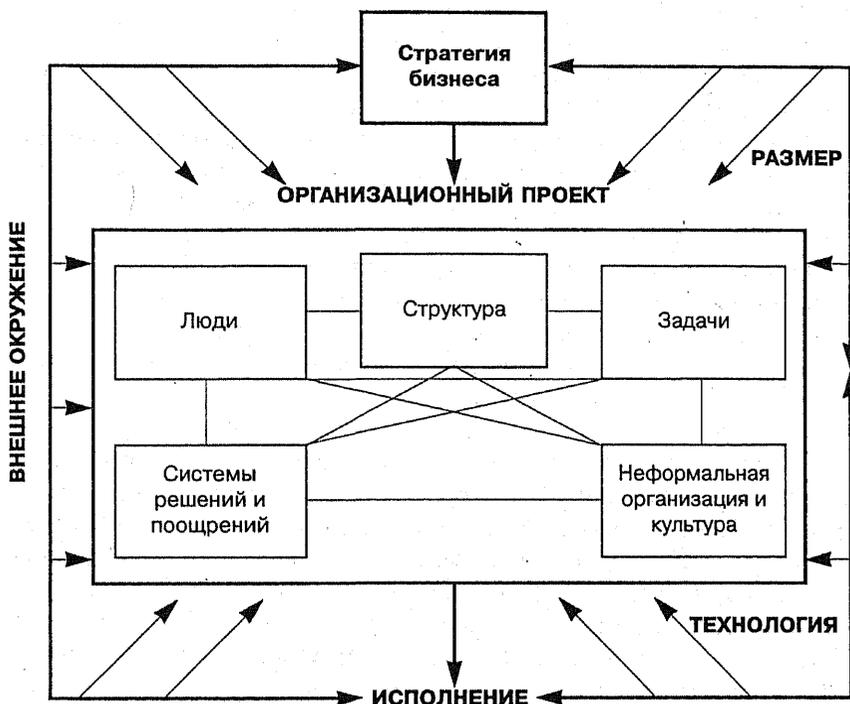


Рис. 16.1. Ключевые понятия в проектируемых организациях

Рис. 16.1 иллюстрирует три важные позиции. Первая, о чем мы только что говорили, — стратегия фирмы имеет большое воздействие на характер структуры организации. Вторая — организационная структура также испытывает влияние трех решающих факторов, внешнего окружения, технологической необходимости осуществлять работу ор-

ганизации и размера организации. И третья — для менеджеров важно обеспечивать «соответствие» среди пяти элементов организационного проектирования, чтобы связь между стратегией и исполнением была достигнута.

Обратимся к краткому рассмотрению основных элементов организационного проектирования и идеи соединения этих элементов воедино.

#### **А. Структура**

Иногда термин «организационный проект» используется как синоним термину «структура». На рис. 16.1 видно, что организационный проект включает в себя больше, чем только структуру, но структура является важным его элементом.

Структура является формальной классификацией частей организации. Эффективная структура разделяет работу организации на уместные подразделения и, в то же время, обеспечивает формальную координацию отношений, которая интегрирует усилия каждого подразделения в общем направлении. Структура организации строится на концепциях координации и специализации, которые были обсуждены в предыдущей теме. Структура привносит в организационный проект определение работы для каждого лица и их формальных связей внутри организационной конструкции. В связи с важностью роли структуры в организационном проектировании, она обсуждается более подробно в соответствующей части раздела.

#### **Б. Задачи**

В терминах организационного проектирования, задачами являются те виды деятельности, которые организация должна выполнять особенно хорошо, чтобы обеспечить успешность стратегии и достичь своих целей. Например, для промышленной организации эффективное производство является самой важной задачей. Для фирмы розничной торговли делом первой важности является маркетинг и продажи. Установление основных организационных задач является ключевым шагом в отборе альтернативы проекта.

#### **В. Люди**

Люди, которые составляют элемент организационного проектирования, — это не только нынешние работники организации, но и те работники, которые будут наняты в будущем. Этот элемент включает решения о числе людей, которых надо нанять, об уровне их мастерства и возможностей, их личных характеристик и карьерных перспектив.

#### **Г. Системы принятия решений и вознаграждений**

Системы решений и вознаграждений предписывают, где и как принимаются решения в организации, направления информационных потоков в организации, чтобы люди могли принимать эти реше-

ния, а также как члены организации вознаграждаются за принятие правильных решений. Системы решений и вознаграждений включают формальные плановые и контрольные механизмы, степень децентрализации, допускаемой в организации, а также измерение исполнения, оценку и системы поощрений.

#### **Д. Неформальная организация и культура**

Неформальная организация состоит из личных отношений и средств коммуникации, которые часто необходимы, чтобы обеспечить работу организации, но не являются частью формальной организационной структуры. Организационная культура отражает разделяемые членами организации убеждения, отношения и мнения о компании и ее деятельности.

Неформальная организация и культура являются важной частью общего проекта организации вследствие их влияния на поведение и исполнительность работников. При проектировании организации управление должно принимать во внимание неформальную организацию и превалирующую культуру. Если проект организации противоречит ее культуре, то это крайне нежелательно, так как проект должен быть эффективным. И если проект пытается разрушить часть неформальной организации, то в этом случае также могут возникнуть неблагоприятные результаты.

Из рис. 16.1 видно, что все пять элементов проекта взаимосвязаны. Важно, чтобы было достигнуто соответствие и согласованность между каждой парой элементов. Некоторые из таких согласованных пар рассматриваются нами ниже.

**Люди/Системы решений и вознаграждений.** Организация должна нанимать людей, которые обладают мастерством и способностями, необходимыми для принятия решений, определяемых характером выполняемой работы. С другой стороны, системы вознаграждения должны мотивировать людей на эффективное исполнение своих обязанностей.

**Задачи / Люди.** Организация должна нанимать людей, которые обладают навыками, необходимыми для выполнения ее важнейших задач.

**Задачи / Системы вознаграждений.** Известно, что если организация хочет что-то получить, то она должна быть готовой вознаградить за это. Поэтому организации должны так проектировать свои системы вознаграждений, чтобы они фокусировались на усилиях работников именно по выполнению важнейших задач.

**Люди / Структура.** Структура определяет не только специфические виды работ, которые необходимо делать, но и то, как эти работы распределяются. Люди должны быть в состоянии эффективно

функционировать внутри рабочих групп, определенных формальной структурой.

**Неформальная организация /Люди.** Каждая организация имеет культуру или «свое лицо». Это то, во что работники верят как в организационные ценности. Эффективный проект тот, в котором работники принимают и поддерживают ценности организации.

**Задачи / Структура.** Технология организации в значительной мере определяет специфику ее важнейших задач. Формальная структура организации должна быть подобрана так, чтобы соответствовать ее технологии.

Хотя приведенные здесь примеры не охватывают всех возможных комбинаций элементов, они проясняют, что успешное организационное проектирование должно учитывать отношения между этими элементами.

## **2. Альтернативы в организационном проектировании**

Как мы уже отмечали, проект организации прежде всего проявляется в ее структуре. Поэтому в нашем обсуждении альтернатив проекта мы будем следовать руководству многих практикующих менеджеров и опишем ключевые проектные альтернативы в терминах различных структур.

Большинство современных организаций опирается на одну из пяти структур: линейную, функциональную, линейно-функциональную, матричную. Мы кратко опишем каждый тип структуры и объясним их сильные и слабые стороны.

### **А. Линейная структура**

Линейная структура существует в фирмах, которые имеют только одного менеджера и общую группу работников. Она превалирует в маленьких организациях, где менеджер обычно является собственником бизнеса. Все стратегические и оперативные решения принимаются владельцем-менеджером. Главная стратегия таких малых организаций обычно сводится к выживанию, и одно плохое решение может серьезно угрожать этому выживанию. Поэтому здесь подходит структура, которая доводит до максимума контроль собственника. Подобная структура позволяет также быстро реагировать на производственные или рыночные сдвиги и отражает способность фирмы привести в соответствие уникальные потребительские потребности без трудностей в координации. Линейные структуры стимулируют вовлечение работников в более чем один вид деятельности и защищают малые фирмы от слишком большой зависимости от одного специалиста. Такой проект особенно подходит для

бизнеса, который служит локальному рынку. Однако линейная структура может потребовать от собственника-менеджера, особенно в случае увеличения объема производства, слишком большого внимания ежедневному руководству в ущерб долговременной управленческой активности.

### **Б. Функциональная структура**

Функциональная структура доминирует в фирмах с одним или несколькими производствами/рынками. Функциональные структуры группируют похожие задачи и виды деятельности (производство, маркетинг, финансы, бухгалтерский учет, исследования и развитие, персонал) в отдельные единицы внутри организации. Такая специализация ведет к большей эффективности и усовершенствованию особой экспертизы, а также дает возможность фирме искать и поощрять яркие способности в одной или более функциональных сферах. Функциональная структура помогает фирме приводить в соответствие специфические конкурентные преимущества и сосредоточить внимание на том, какие отделы являются стержнем стратегии.

### **В. Подразделенческая структура**

Когда фирма производит разнообразные виды продукции или услуг, охватывает широкие географические районы, использует несвязанные рыночные каналы или начинает обслуживать потребительские группы, явно отличные от тех, что обслуживались ранее, то функциональная структура быстро становится неадекватной. Например, функциональные менеджеры должны усилить надзор за производством или маркетингом многочисленных и довольно различных продуктов или услуг, а высшее руководство должно координировать деятельность, которая вне их компетенции, контролировать функциональную структуру. Когда это случается, то становятся необходимыми формы подразделенческой структуры, чтобы обеспечить координацию и требования по принятию решений, вытекающие из увеличения разнообразия и размеров. Подразделенческая дивизиональная структура организует компанию в четкие подразделения, которые действуют в значительной мере автономно от других подразделений и которые обычно используют свою собственную маркетинговую и производственную деятельность. Подразделенческие структуры обычно организуются по видам продукта, географическим районам, четко различающимся рыночным каналам или потребительским группам.

Подразделенческая структура дает возможность руководству корпорации делегировать власть для управления четкими подразделениями бизнеса. Такой порядок позволяет ускорить принятие эффективных решений внутри каждого подразделения в ответ на изменения конкурентного окружения и оставляет руководство корпорации свободным для концентрации на решениях, касающихся всей организа-

ции. Подразделенческая структура способствует ведению отчетности и учету всех доходов и потерь так, чтобы высшее руководство могло закрывать слабо действующие подразделения. Хотя подразделенческая структура имеет ряд преимуществ, но опыт «Apple» показывает, что она может быть дорогой и неэффективной, когда четко различающиеся виды продукции, географические районы или потребительские группы на самом деле не существуют.

#### **Г. Единицы стратегического бизнеса**

Некоторые фирмы испытывают трудности в контроле операций их подразделений, так как различия, размер и число этих единиц продолжает увеличиваться. Для руководства корпорации становится все более трудно оценивать и контролировать многие, часто мультииндустриальные подразделения. В таких условиях бывает необходимо добавить другой пласт управления, чтобы улучшить выполнение стратегии, способствовать синергии и получить больший контроль над интересами различного бизнеса организации. Эффективным путем создания дополнительного управленческого слоя в структуре является группировка различных подразделений (или части подразделений) по общности стратегических элементов. Структура таких групп, которые часто называются **единицами стратегического бизнеса** (Strategic Business Units — SBU), обычно базируется на независимых сегментах «продукт/рынок», обслуживаемых фирмой.

#### **Матричная организация**

В больших компаниях увеличивающееся разнообразие ведет к многообразию продукции и соответствующих проектах усилий, которые имеют важное стратегическое значение. В результате возникает необходимость в организационной форме, которая обеспечивает и контролирует мастерство и ресурсы там, где и когда они наиболее полезны.

**Матричная организация** является организационной структурой, которая устанавливает необходимые каналы власти, исполнительской ответственности, оценки и контроля. Выполняющие работу, как правило, приписаны как к базовой функциональной области, так и к менеджеру проекта.

Матричная структура предназначена для того, чтобы соединить преимущества функциональной и проектной (либо продуктовой) специализации. Рабочая группа, создаваемая в матричной структуре, специализируется на узко определенном проекте, но в то же время, члены этой группы сохраняют связи в постоянной функциональной структуре компании.

Матрица увеличивает число средних менеджеров, которые осуществляют общее руководство, и расширяет их выход на общеорганизационные стратегические решения. Таким образом, она позволяет

согласовывать концентрацию усилий по различным проектам, продуктам /рынкам или технологиям и увеличивает эффективность пользования функциональных специалистов.

Хотя матричную структуру легко спланировать, но зато трудно осуществить. Двойные цепи команд отрицают фундаментальные принципы эффективной организации. Согласование различных обязанностей, использование ресурсов, находящихся в общем распоряжении, а также приоритеты могут создавать непонимание или путаницу среди подчиненных.

Чтобы преодолеть недостатки, которые могут быть связаны с введением матричной структуры, некоторые фирмы используют «временную» или «гибкую» структуру, для выполнения каждой отдельной стратегической задачи. Такой подход означает временное использование преимуществ групп матричного типа при сохранении, в то же время, формы и духа основополагающей подразделенческой структуры. Таким образом, основная идея матричной структуры состоит в том, чтобы заострить внимание группы и сконцентрировать ее ресурсы на узком, но стратегически важном продукте или рынке. Она является важной структурной альтернативой в больших, разнообразных организациях.

Выбор среди этих пяти альтернатив проекта является сложной задачей для любого менеджера.

Необходимость в перепроектировании организации возникает не каждый год, однако это не является и редким явлением вследствие быстрых изменений современного рынка и окружающей среды. Менеджеры, которые хотят эффективно содействовать организационному проектированию, должны помнить следующие рекомендации:

1. Принято использовать несколько альтернативных организационных проектов внутри одной организации. Например, основная технология компании может быть организована функционально, тогда как менеджмент продукции и маркетинг могут быть организованы по подразделениям или в матричной форме.

2. Когда организационный проект подобран, то часто бывает полезным попытаться свести до минимума основные недостатки, связанные с выбранной структурой. Например, межфункциональные команды по решению проблем или собрания могут помочь преодолеть «территориальные» проблемы, связанные с функциональной структурой.

3. Изменение одной структуры на другую вызывает большие сложности для любой организации. Поэтому изменения в организационной структуре должны предприниматься после тщательного об-

думывания. Концентрация усилий на реализации преимуществ новой структуры, очевидных членам организации, снижает сопротивление структурному изменению.

### **3. Факторы, воздействующие на организационное проектирование**

Выявлены три фактора, которые оказывают влияние на проект организации. Наиболее подходящий проект для организации кажется случайным от таких переменных величин, как состояние окружения организации, сложность ее технологии и размер. Окружающая организацию среда является внешней переменной; ее технология имеет как внутренние, так и внешние аспекты; и ее размер — принципиально внутренний фактор.

#### **3.1. Окружение**

На организацию оказывается влияние окружением, в котором она существует. Правительственная политика, жизненные ценности и социальные нормы, экономические тенденции, уровень технологических изменений и инноваций являются общими факторами окружения, которые могут существенно влиять на любую организацию. И каждый бизнес должен ежедневно приспосабливаться к своим потребителям, конкурентам, поставщикам и кредиторам — частям его непосредственного окружения.

Менеджеры в бизнесе, проектируя свои организации, должны использовать преимущества, которые вытекают из их окружения, и соответствовать изменениям в окружении. Многие исследования привели к выводу, что лучший проект для данной организации является случайным относительно характеристик его окружения.

Учитывая возможное воздействие на проект, организация должна считаться со степенью разнообразия в ее окружении, что означает степень изменений, к которым надо подготовиться, чтобы справиться с ними. Нужно принимать во внимание частоту изменений, их важность и предсказуемость. Окружение организации может быть стабильным, изменяющимся и бурным.

Стабильное окружение является тем окружением, которое мало испытывает или вообще не испытывает неожиданных изменений. Продукция если и требует, то только малых изменений, и на рынке происходят незначительные колебания. Поэтому продукция не требует регулярного внимания или технологических инноваций. Соответственно,

организация в стабильном окружении может оставаться практически неизменной в течении длительного времени. Но стабильное окружение становится все более редким явлением. Трудно найти много фирм, которые делали бы одинаковые изделия по одной и той же технологии и продавали их на те же рынки в течение последнего столетия.

Изменяющееся окружение определяется тенденциями, которые предсказуемы. Поэтому организация может подготовиться к тому, чтобы встретить изменения, если они произойдут. Например, окружение многих обслуживающих фирм может быть охарактеризовано как изменяющееся. Тенденции в потребности по обслуживанию часто зависят от социальной структуры общества. Ценности и вкусы все время изменяются, но эти изменения не происходят столь неожиданно или столь быстро, чтобы руководство фирмы не могли подготовиться к ним. Характерная для обслуживающих фирм гибкость помогает им быстро воспринимать такие изменения. Фирмы, которые производят продукцию, также могут предусматривать тенденции изменений в окружении.

**Бурное окружение** характеризуется быстрыми, частыми и радикальными изменениями, которые случаются с небольшим предупреждением или без него. Такая ситуация характерна для ранней стадии развития индустрии, когда окружение часто меняется, так как новая технология быстро заменяет старую, и часто появляются новые изделия и модели. Обычно эти частые изменения являются временными, и индустрия, как и соответствующие организации, переходят в более спокойное состояние. Компьютерная индустрия, однако, является исключением. Для нее быстро меняющееся окружение сохранялось в течение нескольких десятилетий.

Некоторые из первых работ по исследованию отношений между организационным проектированием и окружающей средой были сделаны американским ученым Томом Бернсом и Г. М. Сталкером. Они нашли, что преуспевающие организации были спроектированы по-разному в различных окружающих условиях. Были выделены два типа организационных проектов, механистический и органический. Характеристики этих проектов приведены в табл. на рис. 16.2.

**Механистический проект** следует бюрократической модели Вебера особенно близко в том, что характеризуется специализированными действиями, специфическими правилами и процедурами с упором на формальные коммуникации и хорошо отработанную цепь команд. Поэтому для механистических проектов характерна малая гибкость и сопротивление изменениям. Этот тип проекта является более успешным в стабильном окружении. Армия дает хороший пример механистического проекта.

Механистическая	Органическая
1. Задачи четко определены и специализированы; мало внимания уделяется выяснению отношений между задачами и организационными целями.	1. Задачи более независимы; упор делается на уместность задач и организационных целей.
2. Задачи характеризуются жесткой постановкой и изменяются только по решению высшего руководства.	2. Задачи постоянно регулируются и пересматриваются в результате взаимодействия членов организации.
3. Специфическое распределение ролей (права, обязанности и технические методы предписаны каждому члену организации).	3. Обобщенное распределение ролей (члены организации принимают общую ответственность за выполнение задачи помимо индивидуального распределения ролей).
4. Иерархическая структура контроля, власти и коммуникации. Санкции вытекают из трудового контракта между служащими и организациями.	4. Сетчатая структура контроля, власти и коммуникации. Санкции вытекают из общности интересов, чем от договорных отношений.
5. Информация, имеющая отношение к ситуации и действиями организации, формально остается у главного исполнительного руководителя.	5. Лидер не считается всеведущим; ознакомительные центры расположены по всей организации.
6. Коммуникации прежде всего вертикальные, между руководителями и подчиненными.	6. Коммуникации как вертикальные, так и горизонтальные, в зависимости от того, где находится необходимая информация.
7. Коммуникации прежде всего принимают форму (1) инструкций и решений от вышестоящих лиц и (2) информации и запросов на решения от подчиненных.	7. Коммуникации прежде всего принимают форму информации и совета.
8. Упор на лояльность к организации и подчинение руководителям.	8. Обязательства по отношению к задачам и целям организации более высоко оцениваются, чем лояльность или повиновение.
9. Важность и престиж связаны с принадлежностью к организации.	9. Важность и престиж связаны с признанием во внешнем окружении.

**Рис. 16.2. Сравнение механистической и органической организации**

В органическом проекте направления деятельности определяются свободно, имеется очень мало правил и процедур, большое внимание уделяется самоконтролю, общему проблемному решению и го-

горизонтальной коммуникации. Органические проекты являются более успешными в динамичных, быстро меняющихся окружениях, которые требуют гибкости в восприятии изменений.

Бернс и Сталкер не предлагали, чтобы организации выбирали только один из двух типов проекта на основе их окружения. Они признавали, что среда, окружающая каждую фирму, является уникальной, и что каждая фирма может проектировать соответственно ее структуре. Механистический и органический проекты не являются единственными вариантами выбора проекта, скорее они находятся как бы на разных полюсах непрерывной линии, характеризующей организационный проект.

Более поздние работы Пауля Лоренса и Джея Лорша подтвердили выводы Бернса и Сталкера. Лоренс и Лорш изучили несколько фирм в трех различных отраслях промышленности и пришли к выводу, что наиболее эффективные фирмы в стабильных отраслях промышленности имели механистические организационные проекты, тогда как в быстро изменяющихся отраслях такие фирмы имели органические проекты.

### 3.2. Технология

Как мы уже отметили, технология имеет как внутренние, так и внешние измерения. Существует тенденция ассоциировать технологию только с фабриками и машинами, но с точки зрения организационного проектирования она понимается значительно шире. **Технология** охватывает инструменты, оборудование, процессы, действия, материалы и знания, требуемые для преобразования ресурсов организации в выпускаемые товары или услуги. Это определение подходит для таких различных видов деятельности, как обучение студентов, сухая чистка одежды или сборка автомобилей. Профессор может вести курс с тремя сотнями студентов в одном классе, а другой курс может быть ограничен тридцатью пятью студентами. Первый, вероятно, потребует лекционную форму или технологию, тогда как класс из тридцати пяти студентов может обучаться по нескольким технологиям, включая случайный метод, лекции и групповое проектирование. Подобно этому и сухая чистка может проводиться несколькими способами, обеспечивающими выполнение данной услуги. Различные технологии воздействуют на степень специализации и необходимой стандартизации, на типы необходимых координационных механизмов, на уровни принятия решений и на оптимальный размер организационных единиц.

Можно назвать двух ученых, которые значительно усилили наше понимание воздействия технологии на организационное проектирование — это Джоэн Вудворд и Джеймс Томпсон.

Первоначальная работа по исследованию взаимосвязей между технологией и организационным проектированием была выполнена Джоэн Вудворд. Разработанная ею шкала измерения технологической сложности состояла из трех важных категорий, единичная и мелкосерийная технология, крупносерийная и массовая технология, технология непрерывного процесса. Вудворд относила технологическую сложность к одной из этих трех категорий на основании степени автоматизации и стандартизации производственного процесса. Причем технология непрерывного процесса, согласно предложенной классификации, отличается от массового производства большей степенью автоматизации, меньшим числом задействованных рабочих и постоянным потоком поступления сырья.

Эта категория является самой сложной в схеме Вудворд, потому что непрерывные процессы являются почти всегда полностью автоматизированными.

Вудворд нашла, что в зависимости от типа технологии организации различаются несколько компонентов проекта. Так, с увеличением технологической сложности возрастает число уровней управления (организационная структура становится выше), увеличивает интервал контроля высшего менеджмента. Однако интервал контроля менеджеров первых уровней становится наибольшим для технологии средней степени сложности. Это, вероятно, вызвано тем, что крупносерийные и массовые производственные технологии требуют большего числа рабочих, чем единичные и непрерывные технологии.

Открытия Вудворд показали, что организации, характеризующиеся наибольшей сложностью (непрерывные процессы) и наименьшей сложностью (единичное и мелкосерийное производство) технологии, имеют тенденции к более органическим проектам. А организации, использующие технологии средней степени сложности, имели более механистические проекты. И самое важное, она обнаружила, что наиболее успешные организации следовали этому образцу. Исследования показали, что технология является важным фактором, определяющим соответствующую структуру. Открытия Вудворд систематизированы в табл. 16.3.

Несколько лет спустя после исследований англичанки Вудворд, американец Джеймс Д. Томпсон на основе нескольких лет наблюдений в различных организациях разделил технологии на три категории, долгосвязанные, промежуточные и интенсивные.

Организационные характеристики Вудворд					
Категория технологий	ЧИСЛО			Отношение производственных рабочих к административным	Вовлечение в организационный проект
	уровней менеджмента	рабочих на одного контролера	контролеров на руководителя		
Единичная или мелкосерийная	3	23	4	8:1	Органическая
Крупносерийная или массовая	4	48	7	5:1	Механистическое
Непрерывная	6	15	10	2:1	Механистическое

Рис. 16.3. Открытия Вудворд в технологии и организационном проектировании

Долгосвязанная технология Томпсона характеризуется серией последовательных задач, которые должны быть выполнены в специфическом порядке. Сборочная линия является примером долгосвязанной технологии. Таким образом, эта категория очень близка к крупносерийным и массовым технологиям Вудворд.

Промежуточная технология является процессом, который связывает вместе группы, которым необходимо быть взаимозависимыми, чтобы использоваться в желаемом действии. Например, банковское дело является промежуточной технологией, оно облегчает взаимодействие между вкладчиками и заемщиками. Этот тип технологии допускает некоторую стандартизацию, но может также приспособлять выпуск продукции в соответствии с разнообразием частей, которые он стремится связать.

Интенсивная технология включает применение специфического мастерства, техники или обслуживания для того, чтобы произвести изменения в затратах. Этот тип технологии описывает обычную работу и совместим с единичной производственной технологией Вудворд. Ценность интенсивной технологии состоит в ее максимальной гибкости.

Хотя категории, предложенные Томпсоном, во многом сходны с тем, что предлагалось Вудворд, возникают некоторые отличия, обусловленные различием целей авторов. Вудворд стремилась дать категории для производственных организаций; Томпсон же пытался разработать технологию, которая могла подходить для всех типов организаций.

В работе Томпсона указывается, что характер организационного проекта должен меняться в соответствии с категорией, определяемой технологией организации. Фирмы, имеющие долгосвязанные тех-

нологии, показали наилучшую эффективность, когда их структуры соответствовали механистическим проектам. Фирмы с интенсивными технологиями были наиболее эффективными в случаях их организации в соответствии с органическими проектами. И фирмы, базирующиеся на промежуточной технологии, нуждаются в механистических проектах для части их действий и в органических проектах для других сфер их деятельности. Используя в качестве примера банки, Томпсон отмечал, что банк может нуждаться в механистическом проекте для его рутинных депозитных и заемных служб, и в более органическом проекте для служб, которые осуществляют инвестиции и услуги для крупных клиентов. Важный результат наблюдений Томпсона состоит в признании того, что многие организации требуют различных технологий для выполнения порученной им работы. Поэтому организационный проект может видоизменяться внутри фирмы, чтобы согласовать эти различия в технологии.

### 3.3. Размер

Влияние размера организации на ее проект привлекало большое внимание исследователей. Кажется очевидным, что если организации становятся крупнее, то они нуждаются в более сложных проектах. Однако результаты исследований далеко не всегда подтверждают это. Такая ситуация возникает вследствие того, что размеры определяются разными способами, включая критерии численности занятых работников, объема продаж, общей стоимости фондов, масштаба операций. Но разнообразие измерений все же не объясняет различия в результатах.

Работа Джоэн Вудворд инициировала многочисленные исследования взаимосвязи между размером и наиболее эффективным проектом организации. Ее выводы свидетельствовали, что такой взаимосвязи нет. Однако исследовательская группа, известная как Асторн Групп, оспаривала выводы Вудворд, утверждая, что она не обнаружила эти взаимосвязи, потому что все фирмы в ее модели были близкими по размеру. Членами этой группы были проведены исследования с учетом разнообразия фирм, различия их размеров, технологий и организационных проектов. Это исследование показало, что размер организации оказывает важное влияние на характер организационного проектирования. Фактически они показали, что размер оказывает большее влияние на организационное проектирование, чем технология.

Роль окружения, технологии и размера является центральной при принятии большинства решений организационного проектирования.

#### 4. Организационное проектирование в будущем

В течение многих лет фундаментальная структура, лежащая в основе организационного проектирования, представляла собой классическую пирамиду. Хотя она все еще играет важную роль, некоторые авторы начинают предполагать, что организационный проект в будущем будет характеризоваться четырьмя основными отличиями от сегодняшних пирамидо-ориентированных структур:

А. Небольшое количество уровней менеджмента.

Б. «Adhocgasy» и пористые подразделения.

В. Системы, реассоциированные из структуры.

Г. Разделение ресурсов, а не распределение их.

**А. Небольшое число уровней менеджмента**

Дистанция между позицией, где организация испытывает силы изменения (особенно в ее технологиях, рынках и продукции), и позицией, где принимаются стратегические решения по проектированию компании в ответ на эти силы, часто включает пять или более уровней менеджмента. В результате, время реагирования на важные изменения может быть больше, чем это необходимо. Требования об изменениях вызывают необходимость различной документации, оправдывающих обстоятельств, представлений и временных требований, поскольку они проходят сверху донизу через каждый из этих пяти и более уровней менеджмента.

Организации будущего будут стремиться снизить физические и психологические дистанции сверху донизу в их структурах. Власть, ответственность и сила, необходимые, чтобы иметь дело с быстро изменяющимися условиями, будут переходить в более низкие уровни организации, где факторы, имеющие отношение к решениям об изменениях, являются наиболее очевидными и лучше понимаются.

**Б. «Adhocgasy» и пористые подразделения**

По мере того, как организации становятся больше, они начинают подавлять возможность нижестоящих подразделений принимать решения и автономно отвечать на изменения. Одной из основных причин успеха ряда американских корпораций 1980-х годов была покупка ими компаний с разнообразным производством и превращение их в индивидуальные, отдельные организации. В результате свободы и гибкости часто получался более доходный бизнес.

Организации будущего будут придерживаться «adhocgasy», федерации относительно автономных подразделений, каждое из которых может действовать независимо. И внутри каждого подразделения структура будет более «текучей» или «пористой». Произвольные барьеры между и внутри подразделений будут менее значительными, чтобы дать возможность людям больше «плавать» между подразделениями, вносить вклад в решения и получать ключевые посты.

## **В. Системы, реассоциированные из структуры**

Большинство организационных структур является почти постоянными. Они остаются неизменными в течение многих лет. Неудивительно, что многие из систем, которые помогают «управлять» компанией — компенсации, содействия продажам, бухгалтерского учета, коммуникации, планирования и т. д. — соответствуют структуре организации.

Если гибкие структуры, такие как «ad hoc» и с небольшим числом уровней менеджмента, развиваются, то поддерживающие системы могут оставаться в покое. Обычно системы сегодня существуют, чтобы защищать компанию от человеческой ошибки. Системы будущего должны усиливать инновацию, что, вероятно, означает необходимость реассоциирования систем из структур, чтобы служить расширению индивидуальной инициативы и не ограничивать ее.

## **Г. Разделение, а не распределение ресурсов**

Система, которую многие организации используют для принятия решений о будущем и передачи ресурсов для поддержки этих решений, является бюджетным финансированием. Поэтому многие менеджеры заняты определением того, с какими ресурсами следует им работать. Затем на базе этого они решают, что ими может быть сделано в будущем. Они спрашивают: «Какие ресурсы имеются под нашим контролем и какому выбору они (ресурсы) позволяют нам следовать?». Центральная тема в этой ориентации состоит в необходимости определить и контролировать доступные ресурсы.

Менеджеры с другой ориентацией сперва спрашивают: «Какие возможности доступны для нас?». И только после выявления ряда возможностей они обращаются к выделению ресурсов: «В каких ресурсах мы нуждаемся (о не контролируем), чтобы использовать благоприятные возможности?». Менеджер, который придерживается этого подхода, ищет возможности занять или временно использовать ресурсы, но не стремится владеть ими или контролировать их. Ресурсы просто рассматриваются как средство реализации привлекательных возможностей, а не как вещи, аккумулирующие источник организационной силы. Менеджеры в фирмах, которые принимают этот тип системы, используют ресурсы (людей, оборудование, деньги, мощности, технологию, возможности маркетинга) лишь столько времени, сколько необходимо. И в силу этого, крайне важно сделать, чтобы ресурсы были доступны вовремя для быстрого использования обнаруженных возможностей. Эта система облегчает доступ к ресурсам в том смысле, что уменьшает бумажную работу, сокращает число уровней менеджмента, через которые решения должны проходить, и степень «политической» активности, необходимой, чтобы гарантировать ресурсы. Многие лю-

ди считают, что эта ориентация — разделение, а не собственные ресурсы — будет самой эффективной ориентацией для организационных проектов будущего.

«Сетевой» характер нарождающейся организации будущего в настоящее время обсуждается в научной литературе. Организации, действующие на основе сетей, уделяют минимальное внимание централизованной координации; более того, подразделения, входящие в организационную сеть, координируются сами и реагируют на окружающие изменения, когда и если это необходимо. Сетевая идея состоит из четырех характеристик, которые мы уже определили, меньше уровней менеджмента, пористые подразделения, реассоциированные системы и разделение ресурсов. Эти основные характеристики или организационные принципы могут четко определить путь будущих менеджеров, проектирующих свои организации.

# ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

---

1. Уровни информационного обеспечения менеджмента и типы информации
  2. Использование информации в основных функциях менеджмента
  3. Компьютерные системы информационного менеджмента
  4. Построение информационных систем
- 

## 1. Уровни информационного обеспечения менеджмента и типы информации

**Информация** есть знание об особом факте, событии или ситуации. Менеджеры в организациях используют информацию, чтобы анализировать и решать проблемы. Они зависят от информации. Люди имеют обыкновение думать об информации не больше, чем они думают о воздухе, для того, чтобы дышать. Информация существовала повсюду, она была свободной и люди пользовались ею для своих нужд. Защитники окружающей среды начали затем уверять общественное мнение, что воздух не так уж доступен, по крайней мере, чистого воздуха становится все меньше. И подобно этому, менеджеры стали уверять, что информация не так уж доступна. Как люди могут управлять вещами, которые влияют на качество воздуха, которым они дышат, так менеджеры могут управлять вещами, которые влияют на качество их информации.

Люди не делают различия между информацией и данными. Данные являются характеристиками фактов и событий, они являются источником информации. Но сами по себе, данные ничего не значат. Они всего лишь заметки на бумаге или биты на компьютерном диске. Страницы об акциях и облигациях в любой газете — колонки и колонки чисел — могут иллюстрировать различие между данными и информацией. Столбцы чисел являются просто данными для мно-

гих людей. Эти люди пропускают такие страницы, потому что они не знают, что эти числа означают. А для других людей страницы с курсами акций являются важной информацией. И первое, что они читают, получив газету, — страницы об акциях, которые обеспечивают таких читателей информацией, которую они хотят знать.

Для того, чтобы понять, как менеджеры используют информацию в организациях, охарактеризуем информационные потребности в двух измерениях, уровень, на котором используется информация в организации, и тип используемой информации. Управленческая деятельность на различных уровнях в организациях иногда требует различных видов информации. На рис. 17.1. представлено четыре уровня, на которых менеджеры нуждаются и используют информацию. На стратегическом уровне менеджмента менеджеры нуждаются в информации, которая помогает им планировать и принимать решения о долгосрочном направлении деятельности фирмы. Они должны внимательно проанализировать внешнее окружение организации, чтобы найти и применить решения, которые помогут фирме эффективно действовать в этом окружении через определенное время. Требуемая на этом уровне информация — комплексная, нерутинная и ориентированная на перспективу.

Информация, необходимая для **уровня менеджмента подразделений или производственных единиц**, касается направляющих и контрольных действий подчиненных единиц в организации.

Менеджеры на **операционном уровне** интересуются ежедневным выполнением различных задач в пределах их сфер ответственности. Они планируют, организуют и контролируют повседневную работу внутри организации.

<b>Уровни</b>	<b>Используемая информация</b>
<b>Стратегический менеджмент</b>	Прежде всего внешняя информация, используемая для планирования будущего организации.
<b>Менеджмент подразделений/единиц</b>	Внешняя и внутренняя информация, необходимая для руководства и контроля деятельности подчиненных единиц внутри организации.
<b>Операционный менеджмент</b>	Прежде всего внутренняя информация, используемая для планирования, осуществления и контроля повседневной производственной деятельности.
<b>Совершение сделок и регистрация</b>	Собрание данных о множестве индивидуальных действий, совершающихся в повседневной деятельности организации.

Рис. 17.1. Уровни использования информации

Четвертый уровень — это **совершение сделок и регистрация**. Регистрация сделок и операций является основой для генерирования информации внутри организации. В прошлом такая регистрация проводилась на бумаге — в главных книгах, на специальных картах, в формулярах и т. д. Как только в большинстве организаций получили распространение компьютеры, объемы накопления такой информации резко возросли.

По мере того, как информация обрабатывается, менеджеры сталкиваются или испытывают необходимость в различных типах информации. В данной теме описывается семь типов информации.

Первый тип информации является общим. **Общая информация** — это та информация, которая возникает случайно или в ответ на неспецифические запросы или поиски. Она отвечает на вопросы типа «Что вы хотите знать?» или «Есть ли что-нибудь интересующее?» Например, когда стратегические менеджеры исследуют окружающую среду, то они делают это для получения общей информации.

Поскольку общая информация является столь широкой, ее трудно определить заранее и сложно поддерживать в компьютерных системах. Общая информация больше используется на стратегическом уровне, чем на операционном. В силу ее определения, общая информация не используется на уровне совершения сделок.

Совершение сделок всецело сосредоточено на специфической информации, то есть информации, которая удовлетворяет особым требованиям. Специфическая информация может быть запрошена, когда вы проверяете, какой баланс на вашем контрольном счете в автоматизированной кассовой машине. Специфическая информация может быть и незапрошенной, например, когда вы получаете уведомление, что стоимость пользования вашим телефоном увеличилась.

**Стимулирующая информация** подобна специфической информации в том, что она слишком специфична. Если специфическая информация просто делает получателя осведомленным в чем-либо, то стимулирующая — требует действия. Требуемое действие является почти автоматическим, оно заранее запрограммировано. Стимулирующая информация может быть запрошенной или нет, и стимулированное действие может быть любого типа.

**Исключительная информация** является подобной стимулирующей в том смысле, что она стимулирует действие. Однако возникают сложности из-за того, что она стимулирует специфический тип действия, и из-за того, что запрашивается общим требованием, когда исключение происходит. Следует отметить, что ни стимулирующая, ни исключительная информация не требует комплексного принятия решения.

Описанные выше четыре типа информации предполагают простой ответ от лиц, которых информируют. Общая и специфическая информация просто сообщает лицу то, что он или она не знали прежде. Например, когда менеджер видит, что первоначальный тариф не изменился. И в ответ на стимулирующую или исключительную информацию, он предпринимает те действия, которые были намечены предварительно; он не должен принимать каких-либо новых комплексных решений. Хотя большинство из того, что менеджеры делают, требует лишь простого информирования и выполнения predetermined действий, не это определяет важность управленческой работы. Менеджеры должны часто принимать сложные решения по исправлению проблем, распределению ресурсов или выбору будущих целей и направлений деятельности.

Когда план принимается к исполнению, менеджеры осуществляют контроль, чтобы убедиться в его выполнении. Пятый тип информации — **контрольная информация**, которая необходима для отклонений от плана, причем когда эти коррективы не были заранее предусмотрены. Это качество отличает контрольную информацию от стимулирующей информации.

Шестым типом информации является информация для решения о распределении. **Распределительная (или распределяющая) информация** полезна для решений о том, как распределить людей, время, оборудование или деньги в соответствии с проектами. Когда у менеджера имеются данные о двух предполагаемых проектах, он должен решить, как распределить ресурсы, находящиеся в его распоряжении. Здесь он нуждается в данных, позволяющих ему получить информацию об относительных затратах и доходах по этим двум проектам.

И последнее, когда главные менеджеры взвешивали плюсы и минусы вхождения в новый рынок, они обдумывали направляющую информацию для того, чтобы принять решение об обширном районе экономического включения фирмы. В порядке распространения направляющая информация употребляется перед распределительной (используемой в передаче ресурсов по процентам) и которая применяется до контрольной информации (используемой для корректировки отклонений от плана).

## **2. Использование информации в основных функциях менеджмента**

Менеджеры, как мы уже отмечали, ответственны за планирование, организацию и контроль деятельности организации. Специфическая информация также используется для планирования, но харак-

тер ее использования противоположен характеру использования общей информации. На операционном уровне, бригадиры и контролеры получают массу отчетов и статистики об их операциях. Бригадиры ставят специфические цели для каждой смены, используя специфическую информацию о работе предыдущих смен. Например, когда заводские менеджеры «Крайслера» видят что-то интересное о новом производстве или оборудовании в литературе, они часто вызывают торгового представителя, чтобы получить более специфические данные.

Распределительная информация также используется для планирования. На операционном уровне, как правило, большинство распределительных решений уже было сделано ранее. Стратегические менеджеры, которые фокусируют свое внимание на направляющих решениях, также принимают распределительные решения на своем уровне, в большей степени, чем это делается на операционном уровне, и в меньшей — чем на уровне подразделений/единиц. В «Apple Computer», например, бюджет исследований и развития определяется высшим руководством. Распределительная информация используется наиболее широко на уровне подразделений/единиц. Например заводские менеджеры в «Дженерал Моторс» решают, сколько вкладывать в поддержание старой и сколько на покупку новой техники.

Направляющая информация используется в наименьшей степени для планирования на операционном уровне. Хотя возможности для принятия направляющих решений на операционном уровне ограничены, они все же существуют. Например, руководитель бригады в подразделении «Монсанто Прот Плэстикс» решал, должны ли члены бригады специализироваться на единственном виде работы или должны освоить несколько видов работ. Менеджеры подразделений/единиц принимают больше направляющих решений. Так, заводские менеджеры «SAAB» в Швеции решили провести эксперимент по внедрению радикально новых методов в производстве автомобилей, которые устранили традиционную сборочную линию. Однако наиболее широко направляющая информация используется на стратегическом уровне.

### **Б. Осуществление деятельности**

Если планы составляются, они должны выполняться, и это осуществление планов зависит больше всего от стимулирующей информации. Совершение сделок и операций интересуется стимулирующей информацией, а она в свою очередь, генерирует новую стимулирующую информацию, которая инициирует дальнейшее совершение сделок и другую деятельность. Цель совершения сделок и операций состоит в том, чтобы управлять специфическими данными, которые

могут поддержать специфическую информацию. Например, когда клиент приходит в «Bank of Amerika» к автоматизированной кассовой машине /АКМ/ и вставляет VISA-карту, передается стимулирующая информация. АКМ и компьютер используют специфические данные, такие как расчетный номер потребителя и сумму наличных, требуемых в процессе операции. Компьютер затем посылает стимулирующую информацию клиенту в форме сообщения и указания ему взять из машины наличные деньги.

На операционном уровне стимулирующая информация порождается в огромных размерах. Одно исследование показало, что мастер сталкивается с более, чем 500 отдельными задачами в день. На уровне подразделений/единиц интенсивность поступления стимулирующей информации снижается. В то время как стимулирующая информация для мастера в «Монсанто» поступает минута за минутой, то для заводского менеджера она поступает лишь каждый час. А до менеджеров стратегического уровня стимулирующая информация доходит еще реже.

#### **В. Деятельность по контролю**

Поскольку планы выполняются, то процессы должны наблюдаться и, когда это необходимо, корректироваться. Цель исключительной информации состоит в том, чтобы дать импульс корректирующему действию. Совершающиеся операции или сделки обычно являются источником данных, которые позволяют извлечь исключительную информацию, и они генерируют такие данные довольно часто.

Исключительная информация требуется реже на уровне подразделений/единиц. Когда менеджер большого магазина получает ежемесячный бюджетный отчет, который уведомляет его о том, что он вышел за рамки бюджета, то он быстро прослеживает источник проблемы и предпринимает корректирующие действия. В силу того, что менеджеры на стратегическом уровне связаны с планами и действиями, требующими длительного времени для их завершения, исключения на этом уровне случаются менее часто. Когда «Ситикорп» одалживает деньги Бразилии, проходит много времени до того, как станет известно, намеревается ли Бразилия отсрочить платежи по процентам, как это она сделала в 1987 году. На стратегическом уровне труднее заранее планировать исключения. «Ситикорп», однако, ожидала возникновение такой проблемы с Бразилией и запланировала соответствующие действия.

Многие отклонения от плана не ожидаются. Использование контрольной информации прежде всего вызвано необходимостью реагировать на неожиданные проблемы. Контрольная информация исполь-

зуется наиболее часто на уровне подразделений/единиц. На операционном уровне контрольная информация используется менее часто и преимущественно в ответ на проблемы.

Поскольку менеджерам необходимо знать разные способы использования информации в различных управленческих действиях, они должны помнить следующие рекомендации:

1. Информация, которая извлекается из данных, является неотъемлемой частью в работе менеджера.

2. Информационный менеджмент не может быть делегирован. Делегирование информационного менеджмента в отдел, обрабатывающий данные, является отходом от важной части управленческих обязанностей. Это не говорит о том, что технические аспекты управленческой информационной технологии не могут быть перепоручены, но менеджеры должны быть очень активными в управлении их собственной информацией и необходимыми данными.

3. Компьютерные системы обрабатывают только данные, а не информацию. Менеджеру важно извлекать информацию из данных. И компьютеры могут рассматриваться как инструменты, которые расширяют возможности менеджеров. Они не заменяют менеджеров, но они определенно могут заменить клерков, а также «менеджеров», которые на самом деле выполняют лишь функции клерка.

4. Менеджеры должны думать о том, как они используют информацию. То, какая информация будет использоваться, подобно уровню управленческой деятельности, оказывает сильное влияние на тип информационной системы, которая должна быть использована. Менеджеры низкого уровня наиболее часто используют специфическую, стимулирующую и исключительную информацию. Менеджеры высокого уровня используют контрольную, распределительную и направляющую информацию более часто, чем стимулирующую и исключительную информацию.

### **3. Компьютерные системы информационного менеджмента**

Очевидно, что люди используют в организациях информацию очень часто. До сих пор мы изучали различные аспекты информации. По ходу дела мы заметили, что компьютеры собирают данные и делают возможным извлекать из них информацию. Как покажет следующее обсуждение, компьютеры очень полезны для поддержания некоторых типов используемой информации, но не для всех.

Хотя имеются другие типы систем информационного менеджмента, в этом разделе рассматриваются только компьютерные системы информационного менеджмента. Эта система состоит из людей,

компьютеров и их технологического обеспечения; программ, которые приводят компьютеры в действие; данных; процедур для управления системами ввода и вывода. Вместе эти компоненты создают систему информационного менеджмента /СИМ/ — систему, которая дает возможность людям использовать информацию для поддержки операций, контроля и планирования в организации. В этой секции рассматриваются четыре типа систем информационного менеджмента, система совершения сделок и операций, управленческие информационные системы, системы поддержки решений и системы, базирующиеся на знаниях.

#### **А. Системы совершения сделок и операций**

Ежедневные операции генерируют много данных и системы совершения сделок и операций делают необходимой базовую обработку этих данных в организациях. Хотя такие системы не оказывают большой помощи в принятии операционных, плановых или контрольных решений, они преобразуют постоянно увеличивающуюся массу необходимых операций и сделок в управляемую задачу. Кроме того, они в значительной степени обеспечивают необходимыми данными системы, которые непосредственно поддерживают операционные, плановые и контрольные решения.

Одно время канцелярский персонал регулярно регистрировал эти сделки и операции в бухгалтерских документах. Поскольку эта работа была утомительной и сопровождалась ошибками, но оставалась необходимой для продвижения вперед, она стала одним из первых направлений коммерческого применения компьютеров. Типовые системы совершения сделок и операций ведут общий бухгалтерский учет, счета к оплате, счета к получению, платежные ведомости, текущую инвентаризацию и т. д.

Системы совершения сделок и операций построены на стандартной модели, схема которой приведена на рис. 75. Когда операция или сделка совершается, она должна быть «схвачена» и подготовлена к обработке. Фиксация операции и ее подготовка к обработке составляют первую часть модели.

Вторая часть модели состоит в утверждении сделки или операции. Один тип утверждения заключается в проверке ошибок в отдельных сделках, таких как пропуск данных и превышение разрешенной цены. Посредством утверждения также проверяются определенные аспекты групп сделок или операций. Операции часто происходят в группах и общая сумма операций в группе должна быть равной групповому результату. Такие группы могут содержать только один тип операций. Процесс утверждения позволяет убедиться, что по всем сделкам или операциям в таких группах произведены платежи.



**Рис. 17.2.** Стандартная модель совершения сделок и операций

Третья часть модели состоит в регистрации и записи сделки или операции. Здесь сделка или операция используется, чтобы привести в порядок соответствующие записи и учетные документы.

И наконец, системы совершения сделок и операций включают отчетность. Как мы заметили ранее, некоторые такие отчеты могут лучше «подходить» для управленческой информации операционного контроля или принятия решений на уровне подразделений/единиц. Отчетность подтверждает зарегистрированный результат или выявляет другую сделку или операцию, которая должна иметь место.

Системы совершения сделок и операций функционирует в двух режимах, групповом и реальном времени. Групповая система сохраняет сделки или операции до определенного времени и затем совершает обработку всех аккумулированных в группе операций. Система реального времени обрабатывает каждую операцию, как только сталкивается с ней. Хотя системы реального времени часто имеют дело с очень быстротечными процессами, любая система может воспринять операции, обработать их и вернуть результаты инициатору достаточно быстро, чтобы воздействовать на текущую деятельность и соответствовать своему названию.

Системы совершения сделок и операций часто объединяют два подхода. Даже когда они фиксируют и готовят операции для обработки в режиме реального времени, запись и отчетность часто производится в групповом режиме. Зафиксированные операции собираются до predetermined времени и затем сразу записываются системой. Например, автоматы фиксируют, частично утверждают и аккумулируют операции в компьютерах местного магазина в течение дня. В конце рабочего дня операции пересылаются в центральный компьютер для дальнейшего утверждения, записи и подготовки отчетности групповым способом.

Системы совершения сделок и операций прямо поддерживают использование специфической и стимулирующей информации. Эти системы также подготавливают средства для важных стратегических инициатив. По мере развития новой технологии будет найдено больше путей, чтобы сделать системы совершения сделок и операций важными стратегическими инструментами. Верно, что эти системы яв-

ляются самым старым примером использования компьютеров, но они все еще не потеряли актуальности с точки зрения прибыльности их новых применений.

### **Б. Управленческие информационные системы**

Термином «управленческие информационные системы» иногда определяли все типы информационных систем, но в этом разделе мы используем его, чтобы показать специфический тип информационной системы. Управленческая информационная система (УИС) является интегрированной отчетной системой, специально предназначенной для помощи менеджерам в планировании, осуществлении и контроле деятельности организации. Она prepares отчеты на основе данных, полученных из многих систем совершения операций и, возможно, из окружения организации. УИС обычно предназначается для концентрации отобранных данных из систем совершения сделок и операций и внешних источников, чтобы сделать эти данные более подходящими для информационных менеджеров.

Управленческие информационные системы адресуются к проблемам, которые известны и поняты заранее (говорят, что такие проблемы структурированы). Поэтому заранее может быть определена соответствующая требуемая информация, спроектированы отчеты и написаны программы. Эти системы функционируют на периодической основе, например, предоставление ежемесячных отчетов о доходах и расходах. Многие менеджеры имеют персональные компьютеры, с помощью которых они могут получить некоторые predetermined отчеты в любое время в течение дня.

Управленческие информационные системы имеют тенденцию к тому, чтобы ограничиваться «только чтением» данных, которыми нельзя манипулировать. Например, менеджер не может использовать УИС, чтобы получить запрошенные цифры доходов и потерь или чтобы найти различные решения, основанные на разных объемах продаж. Это ограничение не отменяет ценность УИС. Поскольку менеджеры испытывают потребность в периодической информации, управленческая информационная система является важным инструментом для обеспечения регулярных отчетов, которые повышают эффективность управленческого планирования и контроля.

### **В. Системы поддержки решений**

Многие проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры, не ожидаются и не продумываются, поэтому управленческие информационные системы не подходят для решения таких проблем. В силу этого, многие системы, которые однажды были названы управленческими информационными системами, превратились в системы поддержки решений.

Системы поддержки решений (СПР) — это компьютерные системы, которые помогают принятию решений, связанных с неструктурированными проблемами, путем взаимодействия с данными и аналитическими моделями. СПР сфокусированы на решениях; делают упор на гибкость, адаптивность и быстроту ответа; контролируются пользователем и могут быть применены к различным стилям принятия решений.

Это описание подчеркивает то, что СПР помогает принимающим решения, а не заменяют их. Они предназначены для помощи в решении проблем, у которых нет predetermined решений и которые предъявляют высокие требования к лицам, принимающим такие решения. СПР расширяют возможности принимающего решение в манипулировании данными при поиске решений. Система поддержки решений доказала полезность в обеспечении поддержки для анализа данных, используемых в принятии контрольных и распределительных решений.

Система поддержки решений предоставляет возможности для принимающих такие решения выявить различные подходы к решению проблемы. Эти возможности образуются в силу того, что принимающий решение имеет необходимую экспертизу и система выступает в качестве гибкого инструмента. С того времени, когда были изобретены компьютеры, некоторые исследователи искали пути, которые бы привели к замене принимающего решения человека компьютером. В результате развития этого направления образовались системы, базирующиеся на знаниях.

#### **Г. Системы базирующиеся на знаниях и экспертные системы**

В США, когда банковская индустрия была пересмотрена в конце 1980-х годов, число финансовых институтов, стремящихся войти в коммерческий ссудный бизнес — ссуда денег на срок от шести месяцев до пяти лет различным финансовым лицам — быстро возросло. Эта область регулярного доходного бизнеса для большинства банков. Обладающие знаниями опытные служащие, выдающие коммерческие ссуды, являются определяющими в выборе того, какие ссуды давать (чтобы заработать деньги) и какие не давать (чтобы избежать потери денег).

Быстрое движение тысяч банков в коммерческий ссудный бизнес создало огромную потребность в хороших служащих для осуществления этих операций. В связи с этой проблемой один крупный банк выступил с инициативой создания совместного рискованного предприятия с экспериментальной группой программистов для развития компьютерной системы, которая бы могла состязаться в принятии решений по выдаче коммерческих ссуд с опытными служащи-

ми. В результате двух лет интенсивной работы ими была создана система, «базирующаяся на знаниях». Созданная система могла получать широкое разнообразие данных о положении просителя, связываться с многочисленными базами данных внутри и вне банка, поднимать вопросы, на которые надо отвечать, и проводить детальную оценку требования заявителя. Они создали программный продукт, который содержал знания и силу довода; это был искусственный интеллект.

Некоторые системы, базирующиеся на знаниях, называются экспертными системами, когда стандарт для их выполнения должен определяться специалистом-человеком. Существует много компаний, базирующихся на использовании экспертных систем. Например, нефтяная бурильная компания «Шламбергер» разработала систему, называемую ДИПМЕТР АДВААЙЗЕР, которая анализирует образцы породы, чтобы определить, надо ли бурить в этом месте.

Задача-максимум систем, базирующихся на знаниях, состоит в том, чтобы заменить принимающего решение человека, но в действительности, эта цель превышает реальные возможности систем. Они могут взять на себя лишь часть работы принимающего решение, но не могут полностью заменить его. Пройдет какое-то время, прежде чем системы, базирующиеся на знаниях, смогут заменить менеджеров, если это вообще когда-либо станет возможным. В этом отношении системы, базирующиеся на знаниях, иногда переоцениваются.

Каждый из четырех типов информационных систем, рассмотренных нами, подходит для специфической цели. Ни один из них не пригоден для всех типов информации, используемых на всех уровнях менеджмента.

Хотя системы совершения сделок и операций не столь привлекательны, как системы поддержки решений или системы, основанные на знаниях, они являются весьма существенными. Они направляют данные во всеобщую информационную систему, хранят организованные и обновленные данные, а также обеспечивают движение данных туда, где они необходимы. Но сами по себе, эти системы ограничиваются использованием специфических данных.

Типы управленческих информационных систем, рассмотренных в этом разделе, расширяют возможности систем совершения сделок и операций. Они конденсируют и манипулируют данными об известных и повторяющихся проблемах, чтобы сделать их пригодными для использования в поступающей стимулирующей и исключительной информации. Эта информация используется наиболее часто на операционном уровне, в меньшей степени на уровне подразделений и реже всего на стратегическом уровне.

Системы поддержки решений помогают менеджерам разрешать менее структурированные проблемы. Они в большей степени, чем управленческие информационные системы, подходят для производства контрольной, распределительной и направляющей информации. СПР более сложные для создания и поддержания системы, чем управленческие информационные системы. И хотя СПР могут решать проблемы стимулирующей и исключительной информации, УИС позволяют это делать более экономично.

Системы поддержки решений предполагают легкий и гибкий доступ к множеству компонентов. Когда они хорошо спроектированы, то легко изменить и добавить новые компоненты. Подобно другим мощным инструментам, эффективность СПР во многом определяется мастерством их использования.

Системы, базирующиеся на знаниях, с другой стороны, предназначены поддерживать мастерство. Сейчас, однако, эти системы ограничили и сузили внимание к мастерству. В настоящее время системы, базирующиеся на знаниях, являются мощными, но ограниченными инструментами, которые предназначены для контрольных, распределительных и направляющих решений.

Информационные системы далеко не всегда сразу пригодны для использования и менеджеры часто должны создавать информационные системы, в которых они нуждаются. Далее рассматривается, как создавать информационные системы.

#### **4. Построение информационных систем**

Когда компьютеры только появились, в конце 40-х—начале 50-х годов, их программирование было пугающей и сложной задачей, доступной лишь специалистам-программистам. Однако, скоро стало очевидным, что оставлять построение компьютерных систем всецело в ведении технических специалистов нецелесообразно. С того времени вмешательство пользователя стало важным вопросом в построении систем. Сейчас много спорят о том, когда, как и должен ли пользователь информационных систем вовлекаться в их создание и развитие. Мы считаем, что пользователи должны быть в это вовлечены. Пользователями являются менеджеры, которые применяют информационные системы. Они вовсе не хотят никакой информационной системы. Они хотят одного — решить свои проблемы.

##### **Жизненный цикл развития системы**

На заре компьютерных систем, особенно в простых организациях, развитие компьютерных программ было бессистемным делом. Например, многие программисты начинали программное кодирова-

ние так быстро, как это возможно — часто до того, как становилось ясным, что из себя представляет программа, которую необходимо делать. Из-за этого возникали проблемы и люди начинали создавать некоторый порядок в данном процессе. Это породило модель, называемую жизненным циклом развития системы. Рис. 17.3 показывает типичный жизненный цикл развития системы.

### А. Определяющая стадия

Определяющая стадия представляет возможность очертить информационную систему. Фаза предложения аргументов является решающей, потому что первое описание проблемы определяет многое из того, что последует. Фаза осуществления оценки включает две базовые задачи. Первая состоит в проблеме определения. А вторая — в решении, возможно ли построение системы. Осуществление оценки в жизненном цикле развития системы производится, как правило, когда имеется минимум информации. Это может вызвать проблемы, такие, как пропуск важных соображений.

В ходе системного анализа время расходуется на определение того, какую информацию пользователь хочет получить от системы. На следующем шаге определяется, какие данные необходимы, чтобы обеспечить эту информацию. Во время этого процесса процедуры развиваются, что делает необходимым получить данные и осуществить использование информации. И, наконец, изучается, откуда данные поступят и как они будут проходить через систему.

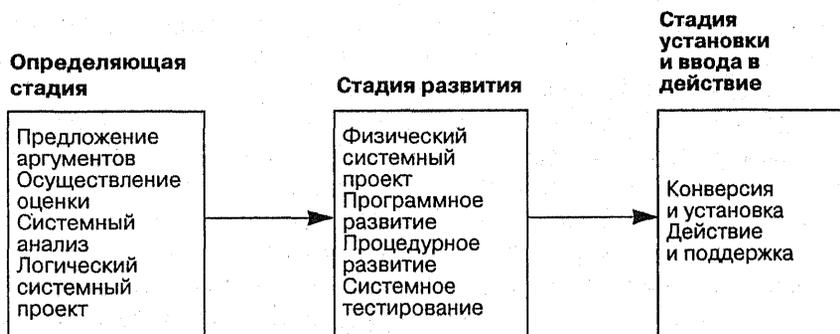


Рис. 17.3. Типичный жизненный цикл развития системы

Задача следующей фазы — логического системного проекта — развитие концепции системы, включающей, как будут собираться данные, что будет делаться с этими данными и какой отчет будет выдаваться системой. С завершением логического системного проекта заканчивается и определяющая стадия. Определяющая стадия является

решающей в успехе развития системы. Ее осуществление связано с трудностями. Во время системного анализа многое кажется абстрактным и сложно представить, как все это будет выглядеть после того, как будет построено.

### **Б. Стадия развития**

Стадия развития также является решающей, но со следующим отличием: слабая проработка стадии развития может разрушить хорошую работу в определяющей стадии, но даже выдающаяся работа, сделанная на стадии развития, не может спасти плохую работу на определяющей стадии. В фазе физического системного проекта логическое проектирование переводится в спецификации для подсистем, программ, процедур, файлов и базы данных. Физический системный проект требует хорошо развитых технических навыков. Если задачи определяющей стадии были выполнены хорошо, то нет необходимости в широком вовлечении пользователя в проектирование физической системы.

В ходе программного развития проектная группа разрабатывает программы, специализированные в физическом системном проекте. Она также пишет программы и проверяет их.

Процедурное развитие включает проектирование и написание процедур, согласно которым пользователи будут собирать и готовить данные для ввода в отчетную систему, а также процедур для интерпретации отчетов. Когда программы написаны и проверены, наступает время для системного тестирования. Системное тестирование состоит из двух частей, убеждается в том, что индивидуальные программы работают вместе, и проверяет исполнение процедур компьютерной системой.

### **В. Стадия установки и ввода в действие**

На стадии установки и ввода в действие проект продвигается от развития к применению. Фаза конверсии и установки обычно является самым ответственным временем. Процесс конверсии создает файлы, необходимые для новой системы. Это часто требует специальной подсистемы, которая переводит данные из формата старой системы в новый формат. Временно лишенные любой компьютерной системы, служащие могут выписывать большое количество данных вручную, утверждая их насколько это возможно, и помещая в файл нового формата. В течение этого времени также можно тренировать пользователя в процедурах для использования новой системы.

Процесс установки перемещает компьютерные программы из компьютерных библиотек, используемых программистами, в компьютерные библиотеки, используемые в процессе реальной работы системы. Этот процесс также может включать физическую установку новых терминалов или компьютеров.

Если система была успешно конвертирована и установлена, то развитие проекта завершается и начинается фаза действия и поддержания. Во время действия системы, она функционирует и пользователи обеспечивают ввод и используют выход. Однако, если система разработана, то работа еще не закончена. Системы содержат ошибки и нуждаются в их исправлении, а изменяющиеся обстоятельства часто диктуют различные изменения в системе. Таким образом, работа над системой продолжается и она называется поддержанием.

### **Г. Разработка систем пользователем**

Менеджеры очень охотно включаются в развитие новых информационных систем. Поэтому им нужно кое-что знать о процессе, чтобы они могли в нем грамотно участвовать. Многие пользователи также строят свои собственные системы. По мере того, как язык программирования развивается, его легче использовать и становится более вероятным для пользователей создавать такие системы. Однако при разработке систем пользователями возникает определенный риск. Пользователи могут иметь односторонний взгляд на систему и могут не учесть, какое воздействие она окажет на информационные ресурсы всей организации. Они могут не знать, как определить информационные требования. Более того, пользователи часто нетерпеливы с качественным обеспечением процедур. Они могут строить частные системы, которые дублируют формальные организационные системы.

Ответственные менеджеры и пользователи хотят свести к минимуму этот риск, и понимание процесса построения системы помогает им делать это. Когда менеджеры строят системы сами, это повышает вероятность совершения ими ошибки. Чтобы компенсировать это, им надо быть более внимательными к действительной возможности построения системы с технологией, применимой к ней. Это не создает сегодня ощущения необходимости построения пользователями крупномасштабных систем совершения операций, чего возможно никогда и не будет. Но это позволяет менеджерам понять необходимость создавать свои собственные системы поддержки решений и другие небольшие системы.

Итак, успех в менеджменте в значительной степени может зависеть от способности менеджера создавать эффективные проекты систем информационного менеджмента, которые обслуживают его потребности при рациональном уровне затрат. Поэтому менеджерам следует запомнить следующие рекомендации.

1. Всегда уделяйте значительное время для анализа и обсуждения необходимой специфической информации и проблем перед проектированием или приобретением информационных систем. Самая большая ошибка менеджеров в обеспечении информационного менеджмента заключается в приобретении технического и программного обеспечения систем без основательного предварительного их изучения.

2. Требования к информации и соответствующим данным являются разными для различных уровней управленческой деятельности. Поэтому системы информационного менеджмента, которые поддерживают эти уровни, являются различными. Когда вы строите систему для поддержки определенного уровня менеджмента, вы должны специально приспособить эту систему с учетом потребностей данного уровня. Не входите в заблуждение, делая попытку соответствовать всем информационным требованиям с помощью одного типа системы.

3. Запомните, чем выше вы поднимаетесь в иерархии управления, тем больше вы зависите от общей информации. По мере того, как ваша карьера прогрессирует, вы чаще будете сталкиваться с проблемами, в решении которых компьютер не может существенно помочь.

4. Управляйте своей собственной информацией. Не забывайте о вашей роли в построении информационных систем. Большинство людей проверяют своего подрядчика, когда они хотят построить дом. И вы должны тесно работать с вашими специалистами по информационным системам, когда вы «даете заказ» на такую систему.

5. Если вы строите ваши собственные информационные системы, используйте практику хорошего построения систем. Тщательная работа над системой может показаться вам обременительной, но это сполна окупится позже.

6. Вам нужно внимательно подходить к определению своих собственных информационных потребностей. Небольшая система не требует большого логического или физического проекта, но игнорирование этих шагов может сильно повлиять на снижение эффективности и действенности вашей системы.

7. Регулярно проверяйте вашу программу, чтобы не принимать решения, базирующиеся на ошибочных цифрах.

# НОВОВВЕДЕНИЯ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ ФИРМЫ

---

**1. Сущность, причины и формы нововведений  
в организациях**

**2. Процесс совершенствования организационных систем  
(СОС): основные этапы, методы и приемы**

2.1. Основные этапы СОС

2.2. Методы и приемы СОС

---

**1. Сущность, причины и формы нововведений  
в организациях**

Эффективность деятельности организации во многом зависит от того, насколько она адаптирована к внешней среде, в какой мере гибки, подвижны ее структуры, в какой мере она способна к нововведениям.

Необходимость инновационной деятельности, способность к нововведениям выступает как императивное требование нашего времени, является общим. Как отмечает ведущий французский специалист по социологии организаций М. Крозье, «в современной конкурентной борьбе в первую очередь борьба идет не за обладание ресурсами, материальными ценностями, а за способность к нововведениям».

Особенно актуальна эта проблема для нашей страны. В результате политических и экономических изменений в стране, происшедших после периода перестройки, распада СССР и обретения независимости России, внешняя среда деятельности производственных организаций радикально изменилась. В стране идет ширококомасштабная экономическая реформа, переход экономики на рельсы рыночных отношений, развивается процесс разгосударствления и приватизации производственных предприятий.

В настоящее время многие производственные предприятия оказались в кризисе. Одна из причин этого кризиса состоит в том, что их персонал и, прежде всего, руководители оказались психологически не

готовы пойти на изменения. Частично в этом обстоятельстве виновато прежнее руководство страны, дезориентирующее население своими непоследовательными действиями, частично, потому, что руководители предприятий надеялись на «авось», на «помощь правительства» и т. д., частично потому, что хотели изменений, но не знали, как это сделать. Но сейчас, по крайней мере, необходимость изменений осознана большинством производственных организаций. Некоторые уже провели необходимые преобразования, хотя и для них остается актуальной задача приспособления к быстро меняющейся экономической и политической ситуации. Но для большинства производственных организаций приспособление к изменившейся внешней среде является самой насущной задачей.

Механизмы приспособления к изменившейся внешней среде, разнообразные преобразования и нововведения рассматриваются в специальной отрасли знания — инноватике. Инноватика — это наука о целенаправленных изменениях, нововведениях в организации. Предметом нашего рассмотрения в данной теме являются нововведения в организациях, то есть целенаправленные изменения в функционировании предприятий как системы, которые вносят в них относительно стабильные элементы, существенно преобразующие функции и характер управления ими. Таким образом, в отличие от различных стихийных, спонтанно возникающих изменений инноватика рассматривает механизм иницилируемых и контролируемых изменений, происходящих на основе рационально-волевого действия.

На характер и направленность инновационного процесса влияют четыре основных группы факторов.

### **1. Информированность в нововведениях.**

Вероятность «проникновения» новшества в организацию и его внедрения зависит от числа новшеств, о которых известно организации, а также от оценки их эффективности. Информированность частично зависит от качеств работников организации (широта интересов, профессионализм и т. д.) и отчасти от наличия в ней процедуры поиска новшеств.

Будет ли конкретное новшество внедрено, зависит от правильности постановки проблемы и оценки эффективности предложенного новшества для ее решения. Чтобы новшество было одобрено, оно должно восприниматься как способ устранения отклонения от намеченного или ожидаемого результата.

На практике многие новшества в процессе их освоения и внедрения в организации подвергаются значительной модификации, что равнозначно «повторному изобретению». Конкретное проявление новшеств, его форма и содержание в значительной степени оп-

ределяются как субъективными данными сотрудников, внедряющих нововведение, так и объективными условиями функционирования системы.

Таким образом, организации зачастую приступают к освоению не тщательно продуманного нововведения, а начинают вводить новшество, имея о нем самое смутное представление, уточняя по ходу дела, что же они внедряют. В результате внедрение новшества часто становится равнозначным «изобретению велосипеда» (зарубежная техника на наших предприятиях).

## **2. Внешняя подконтрольность.**

Внешняя подконтрольность — это степень, в которой организация зависит от внешней среды или несет ответственность перед внешними системами.

Известными формами такой зависимости является потребность в заемных средствах, кадрах и клиентуре, которые она получает из внешней среды.

Внешняя подконтрольность может быть охарактеризована числом и спецификой тех внешних групп, которым организация обязана отвечать на вопросы (центры контроля), и содержанием вопросов, которые могут быть правомерно заданы (условия контроля).

Механизм, посредством которого внешняя подконтрольность воздействует на работу организации, включает оценку предполагаемых результатов от внедрения новшества (организационных ожиданий) из двух основных источников.

**Первый источник** — это нормы самой организации и работающих в ней специалистов. Для большинства типов организаций этот источник ожиданий является, как правило, достаточно стабильным. **Другой источник** (менее стабильный) ожиданий — это внешний контроль. В целом, чем больше у данной организации отношений контроля, тем больше информации о новшествах она будет получать извне и тем выше вероятность выявления недостатков в своей деятельности. **Организации с более высоким уровнем внешней подконтрольности более склонны к нововведениям.**

**С другой стороны**, для того, чтобы организации могли поддерживать свою эффективность в период освоения новшеств, они должны воздействовать на среду и располагать над ней определенным контролем (а не просто реагировать на нее и к ней приспособливаться). **Организации с более высокой степенью контроля над своей внешней средой осваивают нововведения быстрее.**

Более активное воздействие на свою внешнюю среду со стороны технически передовых организаций было подтверждено при исследовании сталелитейной промышленности. Такие организации ак-

тивно выходят во внешнюю среду, признают свою зависимость от нее, но в то же время пытаются ее контролировать. Более того, они создают подразделения, обеспечивающие взаимодействие организации и внешней среды.

**В целом организации, стремящиеся контролировать свою среду, а не просто приспосабливаться к ней, проявляют большую готовность к нововведениям.**

### **3. Резервные ресурсы.**

Резервными являются те ресурсы, которые еще не задействованы на другие цели. Наличие у организации резервов играет важную роль в увязке нововведения и проблемы. Все новшества требуют для их внедрения затрат, по крайней мере, некоторых ресурсов. Таким образом, **наличие резервных ресурсов является существенным фактором для освоения новшества.** Резерв может быть либо в наличии, либо специально создан.

**Величина резервных ресурсов, имеющихся в организации на любую дату (а некоторым резервом располагают все организации во все периоды), положительно коррелирует с вероятностью внедрения новшеств.**

Финансовый резерв, долгосрочных финансовых обязательств; фондов, перераспределения между статьями бюджета; ежегодно свободно распределяемых фондов; разница между суммой бюджетных заявок и итоговым распределением средств; суммарный прирост бюджета.

**Резерв кадров** — численность временно привлеченных работников; текучесть кадров; загруженность персонала работой.

**Резерв материальных ресурсов** — размер неиспользованной площади; величина запасов материалов и оборудования; свободное время ЭВМ.

Очень высокий уровень резервов может даже вызвать необходимость в нововведениях.

### **4. Организационная структура.**

Такие переменные, как централизация, формализация, сложность, интегрированность, открытость, оказывают влияние на то, как в организации воспринимаются и осознаются проблемы, ведется поиск средств их решения и принимаются решения.

В проведенных исследованиях была обнаружена относительно слабая связь между переменными структуры и готовностью системы к нововведению.

Нововведение часто выступает как необходимость, и в том случае, если признано, что без нововведений не решить возникших перед предприятием проблем, его осуществление является неизбежным.

Но в то же время к нововведениям надо подходить с достаточной осторожностью. Следует понимать, что всякое нововведение ведет к нарушению устойчивости системы организаций, вызывает в ней внутреннее напряжение. Специалисты в области инноватики отмечают наличие определенного противоречия между функционированием организации и ее изменением. Функционирование предполагает циклическое воспроизводство каких-то действий, результатов. Оно может быть эффективным только в том случае, когда оно регулярно и стабильно. Стабильность целей, состава, структуры, системы организации есть важное условие ее функционирования. Всякое нововведение хоть на какое-то время «сбивает» функционирование, изменяет его параметры. И таким образом нарушает равновесие в системе. Противоречие между **целью и стабильностью системы и ее изменением** А. И. Пригожин называет **инновационным противоречием**. Разрешение этого противоречия, сохранения стабильности системы возможно через искусное, поэтапное осуществление нововведения, так чтобы система, меняясь в одних своих элементах, должна сохраняться как устойчивое образование во всех других.

Инновационный процесс как системное явление, с точки зрения А. И. Пригожина, может быть разделен на три основных этапа. Первый этап — **обнаружение импульса перемен**. Это обнаружение происходит на основе анализа поступающей из внешней среды информации. В случае технологических нововведений источником информации могут служить научные публикации, статьи в журналах, монографии, техническая и торговая пропаганда, выставки и ярмарки. В экономической и управленческой сфере о необходимости нововведения могут сигнализировать трудности со сбытом продукции, снижение прибыли и т. д.

Второй этап — это **осознание потребности в изменениях**. Это осознание — результат большой аналитической работы, связанный с глубокой психологической ломкой стереотипов, прошлого опыта, кризиса сознания. **Центральным моментом этого этапа является признание — признание несостоятельности прежнего пути, прежних ценностей и идеалов**. В психологическом плане признание есть шаг к примирению с собой, с настоящим, без чего недоступно и творчество будущего.

Третий этап — преодоление сопротивления. Сопротивление — это первая реакция на изменения, так как людям требуется время, чтобы оценить издержки и выгоды перемен для себя. Сопротивление изменениям происходит и просто от сознания того, что все они что-то нарушают. Психологической основой сопротивления являются привычки и инерция, страх перед неизвестным. Людям трудно отказаться от старых привычек и учиться по-новому. Тем более, что при вся-

ких изменениях создается угроза изменения статуса индивидов, угроза влиятельным формальным и неформальным группам, а нередко и перспективам деятельности всей организации.

В инноватике существует понятие «жизненный цикл» нововведений. Он включает в себя такие три основных стадии. Первая — зарождение — это осознание потребности и возможности нововведений, поиск соответствующего новшества, разработка и экспериментальное внедрение. Стадия зарождения может быть описана и в таких понятиях, как инновационный замысел, проект, план, эксперимент и внедрение. Инновационные источники создают предпосылки для инновационного замысла. Под инновационным замыслом понимается систематизированное сведение полученных из анализа запросов окружающей среды. Инновационный проект истолковывается как принятый и детализированный замысел. Он может быть представлен в виде проработанной идеи замысла и служит объектом анализа в рамках комплексной стратегии развития предприятия. Инновационный план — это утвержденный инновационный проект. Он разработан до уровня, который необходим для принятия в качестве составной части комплексной стратегии развития предприятия. Заключительный этап этой стадии — непосредственное внедрение нововведения.

Вторая стадия называется диффузией и предусматривает многократное повторение, тиражирование нововведений на других объектах.

Третья стадия — рутинизация нововведения реализуется на других, постоянно функционирующих элементах соответствующих объектов. Нововведение не может считаться полностью завершенным, если оно остановилось на любой из промежуточных стадий.

Исследователи выделяют три основных стратегии предприятий по отношению к инновациям: 1) **Оборонительная стратегия** — организации, придерживающиеся данной стратегии, не стремятся или не имеют возможности проводить инновационные разработки. Они в большей мере ориентированы на то, чтобы перенять опыт и достижения других; 2) **Активно-наступательная стратегия** означает постановку цели стать первым, ведущим предприятием в этой отрасли или на определенном участке; 3) **Умеренно-наступательная стратегия** — это позиция второго самого лучшего производителя. Основной целью этой стратегии является обезопасить себя от риска, которому подвергаются первые, ставшие на путь нововведений, но в то же время не опаздывать и стремиться не отставать от тех, кто уже ввел новшества.

Процесс нововведений требует предварительного диагностического исследования. Немалое значение для проведения инновационной деятельности имеет **установление плотности организации**. **Плотность организации** — это уровень объективации в организационных структурах об-

шественного труда, опыта, культуры в целом. По временным и пространственным параметрам он связан с нарастанием не только массы, но и с усложнением зависимости между всеми элементами системы. Вследствие этого любое нововведение осуществляется более эффективно в тех организациях, плотность которых относительно низка. Поэтому инициаторы нововведений должны стремиться на начальном этапе нововведений придать организации большую гибкость, постараться изменить глубоко заформализованные структуры.

Перед тем как переходить к действиям по изменению деятельности предприятия, необходимо ясно представить, какие потоки информации необходимы между людьми и в чем конкретно должно состоять существо производимых изменений. Инновационный проект должен быть основан на анализе рабочих обменов, в нем должно быть четко определено, кому, от кого, когда и какая информация необходима для выполнения работы. Необходимо также выявить отдельных лиц и группы, чья приверженность к переменам непременно требуется для их осуществления, определить какая их часть в организации окажется решающей для обеспечения реализации изменения, выработать план завоевания приверженцев решающей части сотрудников, создать систему для отслеживания за переменами, проходящими во внешней среде, чтобы вовремя вносить в них корректировки.

Одна из важнейших задач в осуществлении инновационных изменений — это привлечение на их сторону формальных и неформальных лидеров. Результаты конкретных социологических исследований показывают, что большинство руководителей на интеллектуальном уровне осознают необходимость проведения инновационных изменений на своих предприятиях, понимают все выгоды, которые способны принести эти нововведения. Поэтому руководство предприятия, его хозяин и главные менеджеры зачастую являются главными движителями инновационных изменений. Их вовлеченность в этот процесс является первичным условием эффективности инновационной деятельности. Эта вовлеченность не может ограничиваться только принципиальным согласием на проведение тех или иных изменений и формированием нормативной основы в форме определения директивных документов, приказов, распоряжений, инструкций и т. д.

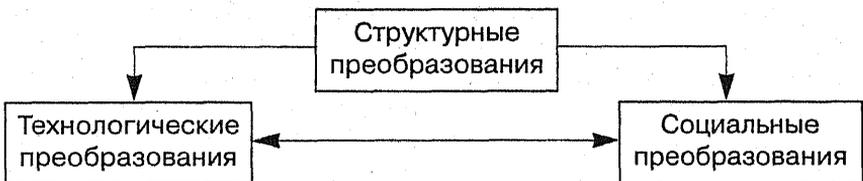


Рис. 18.1. Три типа плановых преобразований

В большинстве фирм существует три основных подхода к плановым преобразованиям, структурный, технологический, социальный. Взаимосвязь этих подходов проиллюстрирована на рис. 18.1. Их взаимное влияние очень важно, поскольку преобразования в одной сфере организации неизбежно ведут к изменениям в другой.

**Структурные преобразования** включают в себя изменение общего рисунка производственного процесса, уровней централизации, системы взаимоотношений, распределение власти внутри организации.

Структурные преобразования могут также означать изменение в системе распределения обязанностей, изменение структуры управления, календарного графика производства и т. д.

Сдвиги в общей системе организации могут характеризоваться как структурные преобразования.

**Технологические преобразования.** Технология, как мы ее определили, включает в себя инструменты, оборудование, технологические процессы, деятельность, материалы и знания, с помощью которых в производстве создаются продукты труда (товары или услуги).

Технологические преобразования характеризуют изменения в любом из этих факторов. Они могут означать смену оборудования, используемого непосредственно в процессе производства.

Технологические нововведения также имеют место, когда изменяются процессы производства. Например, когда фирма переходит от сборочного конвейера к единичной сборке. Другим видом технологических преобразований является заключение субподрядов. Так было с корпорацией Ford, когда руководство приняло решение покупать до 40% комплектующих у партнеров вместо того, чтобы производить их самостоятельно.

**Социальные преобразования** затрагивают особенности поведения, привычек, навыков, отношений всех людей, занятых в производственном процессе. Они направлены на улучшение работы коллектива.

Социальные преобразования могут быть осуществлены тремя основными методами. Первый заключается в том, чтобы провести социальную работу на месте, внутри компании с привлечением специалистов. Второй подразумевает работу по найму новых служащих, которые отвечали бы заданным характеристикам. Но у этого метода есть свои недостатки. Он может быть сопряжен с увольнением целого ряда рабочих, которые долгие годы были верны компании. Корпорация «Pepsico» использовала сочетание этих двух подходов. Социальные преобразования коснулись в той или иной степени девяноста процентов всех служащих корпорации. Главным образом, это были торговые агенты за рубежом. Международная деятельность различных фирм очень часто подвергается плановым преобразованиям.

Третьим методом социальных преобразований является совершенствование организационной структуры (СОС). Он будет детально рассмотрен ниже. СОС обычно представляет собой крупномасштабные преобразования на всех уровнях организации. Зачастую этот процесс охватывает период до 5 лет, результаты нововведений начинают складываться лишь по прошествии этого отрезка времени. Некоторые программы по СОС включают в себя технологические, структурные и социальные преобразования. Отличительной чертой усилий по СОС является их ориентация на человеческий фактор.

## **2. Процесс совершенствования организационных систем (СОС): основные этапы, методы и приемы**

### **2.1. Основные этапы СОС**

Процесс СОС включает в себя шесть этапов.

#### **Шаг 1. Выявление проблемы.**

Выявление проблемы является началом процесса преобразований. Это утверждение верно особенно тогда, когда потребность в нововведениях констатируется руководителем рабочего комитета, профсоюза организации или менеджером. Осознание наличия тех или иных проблем, как правило, становится причиной вызова специалиста-практика СОС, кроме того, внутри организации создается особая команда, состоящая из людей, рекомендованных менеджером, призванная помочь специалисту-практику из специализированной СОС. Но это уже предмет особого разговора и последующих этапов. А пока всего лишь предается всеобщей огласке факт существования проблемы. Он как бы приобретает статус законного. И с этой минуты начинаются практические действия.

#### **Шаг 2. Анализ ситуации**

После того, как в специализированную фирму поступил заказ из какой-либо организации на осуществление процесса СОС, первое, что должен сделать присланный оттуда специалист — самостоятельно оценить проблему. Менеджер может оценивать проблему со своей стороны и вкладывать в нее свое видение. На самом деле она может представлять собой нечто совершенно иное. Чаще всего руководитель видит симптомы болезни и абсолютно не осознает ее причины. Так бывает, например, в случае участвовавших конфликтов.

Каким образом может быть выявлена причина возникшей проблемы? Существует четыре возможных пути.

1) Проведение опроса среди участников конфликта или членов организации. Преимуществом этого подхода является возможность прямого контакта с людьми, вовлеченными в конфликтную или просто сложную ситуацию. Недостаток состоит в том, что далеко не каждый человек согласится давать правдивую и подробную информацию о себе и сослуживцах, поскольку она может носить компрометирующий характер.

2) Анонимное анкетирование. Этот подход позволяет избежать тех проблем, которые возникают при использовании прямого опроса. Кроме того, заранее можно продумать вопросы и объем ответов на них, что позволяет значительно быстрее обработать информацию и дать по ней квалифицированное заключение.

3) Этот подход используют некоторые специалисты, и заключается он в индивидуальном наблюдении за работой фирмы, методы этого наблюдения не регламентируются.

4) Чтение записей, документов, отчетов, файлов и другой информации на носителях, с помощью которой в дальнейшем производится комплексный анализ всех процессов и составляется заключение о причинах создавшегося положения.

При любом подходе специалист старается использовать объективную информацию, отражающую реальные процессы, имеющие место в организации.

### **Шаг 3. Постановка проблемы и признание ее наличия всеми членами организации**

Когда специалист-практик по СОС дает заключение о том, что проблема действительно существует, ему необходимо убедить всех членов организации в том, что преобразования действительно необходимы. Для этого нужно, чтобы каждый осознал их важность. Это достаточно сложно. Но специалисты по СОС обычно работают совершенно в другом ключе.

Главная цель этого этапа процесса СОС ясна. Если члены организации не осознают важности и нужности преобразований, эти преобразования никогда не воплотятся в жизнь. Если же они поймут, что нововведения необходимы, специалисту-практику останется лишь дать им рекомендации по поводу того, как проводить СОС, начиная при этом с себя. Как только каждый осознает, что является частью самой проблемы, то решение ее начинается как бы изнутри, устраняется сам источник ее возникновения. Большой ошибкой является принуждение людей к участию в решении проблемы, если они реально не чувствуют их; не понимают, сколь велика их собственная вина. Тем самым они создают дополнительные препятствия к устранению негативной ситуации.

#### **Шаг 4. Выбор приемлемого решения**

После осознания себя частью проблемы, каждый член организации может принять участие в выработке ее приемлемого решения. Нередки случаи, когда каждый член организации от рабочего до менеджера осознает необходимость проведения преобразований, но все предлагают свой способ решения проблем, в результате чрезвычайно сложно прийти к согласию. Есть два возможных выхода из этой ситуации.

Если члены коллектива — профессионалы и уважают друг друга, то несогласные скажут: «Я не согласен со всеми вами, но если это общее решение, я подчинюсь большинству». Они осознают, что их коллеги могут быть правы, в то время как сами они ошибаются. И плановые преобразования лишь тогда могут быть осуществлены, когда они обретут всеобщую поддержку. Поэтому, хотя бы они этого или нет, но они встанут на сторону тех, кто принял решение. Другой возможный выход — сохранение позиции неприсоединения со стороны несогласных. Эти люди потом даже смогут получить удовлетворение, если преобразования потерпят крах. Нельзя назвать людей подобного рода полноценными членами организации. Хороший руководитель обязан удостовериться в том, что он учел мнение каждого своего подчиненного, чтобы впоследствии его не обвинили в том, что он принимает решение за спиной у всех. Поэтому до того, как приступить к планированию преобразований, менеджер должен спросить у себя: «А все ли подчиненные согласны с необходимостью преобразований? А все ли они высказали свое мнение о принятом решении?». Если хотя бы на один из этих вопросов ответ отрицательный, то необходимо приостановить процесс планирования СОС и разрешить сложившуюся ситуацию. Убеждение служащих входит в компетенцию специалиста-практика по СОС.

#### **Шаг 5. Планирование и внедрение преобразований**

Как только выработано приемлемое решение, стоит приступить к его реализации. Какие процессы будут подвержены преобразованиям? В какие сроки? Кто является ответственным за каждую фазу? Ответ на эти вопросы должен быть получен и реализован на практике в соответствии с плановым подходом.

Причина, по которой практик-специалист по СОС всегда привлекает к совместной работе еще несколько человек, становится ясной на этой фазе. Когда решение внедряется на практике, это обычно означает некоторые изменения в системе производства. Как только организация начинает работать по-новому, как правило, выплывают разного рода проблемы, которые не были учтены в процессе обсуждения СОС. Люди, принимающие непосредственное участие в про-

изводстве, имеют больше шансов не допустить таких промахов, чем люди совершенно посторонние.

Все решения должны быть застрахованы от «неполадок», особенно если это касается точных производств. «Регулирование» и «наладка» должны стать неотъемлемой частью этапа внедрения плановых преобразований.

### **Шаг 6. Анализ результатов СОС**

Плановые преобразования, проводимые в процессе СОС, обычно содержат в себе надежду на изменения к лучшему в деятельности организации в той или иной мере. Снижение количества прогулов, улучшение психологического климата, повышение эффективности, налаживание крепких связей с потребителями — это примеры тех задач, которые могут стоять перед организаторами процесса СОС. Целью СОС в корпорации «Frenolt», к примеру, явилось налаживание взаимоотношений, повышение уровня делегирования полномочий, допущение большей свободы при принятии решений.

Любой процесс СОС должен завершаться ответом на вопрос: «Принесли ли плановые преобразования желаемый результат?» Если ответ — «да», то планы по СОС выполнены, если ответ — «нет», либо «не определенно», то встает вопрос о том, что снова в организации не все в порядке. Необходимо провести анализ и сделать вывод о том, какие теперь недостатки, несовершенства мешают работе фирмы.

## **2.2. Методы и приемы СОС**

Для того, чтобы процесс СОС эффективно работал, специалисты СОС часто используют специальные методы и приемы, чтобы облегчить проведение плановых преобразований. В этой части дается краткое объяснение некоторых приемов СОС, одни из которых используются для определения и распознавания (диагностирования) проблемы, а другие применяются для того, чтобы помочь членам группы эффективно работать вместе, искать и осуществлять решение проблемы.

### **А. Диагностические методы**

Довольно часто специалисты СОС используют такой метод, как опрос (или анкетирование) применяется для получения информации о круге существующих проблем. Таким образом, члены организации анонимно высказывают свое мнение и отношение к проблеме. Такой подход делает возможным обеспечить вклад и участие большого количества людей, и осуществляется это довольно быстро и в стандарт-

ной форме. Опрос в основном используется для получения интересных идей относительно того, где нужны изменения, или для оценки общего влияния преобразований спустя некоторое время. Обычно результаты опроса объединяются, обобщаются, а затем с ними знакомят опрошенных людей в качестве основы для более глубокой дискуссии о том, какие существуют проблемы и каковы возможные решения.

Номинальный групповой метод (НГМ) — еще один прием, который используют некоторые специалисты СОС для очертания круга проблем, точного определения необходимости в преобразованиях, а также нахождения путей проведения этих преобразований. Номинальный групповой метод — это способ группового обсуждения, при котором непосредственное взаимодействие членов групп сведено к нулю. Но в то же время этот метод позволяет извлечь выгоду из идей и мнений людей, которые не любят высказываться во время оживленных дискуссий. Вот основные шаги этого метода. Сначала всех членов группы просят написать свои предложения, а затем письменно дать свои отзывы о предложениях, список которых зачитывает лидер группы. Обычно членов группы просят написать перечень основных проблем, стоящих перед организацией. Затем лидер группы собирает эти списки и общий перечень проблем пишется либо на доске, либо любым другим способом делается так, чтобы его видели все члены группы. Автор каждого из предложений (пунктов) не указывается. Затем членов группы просят — опять же без обсуждения — выделить из списка наиболее важные проблемы. Лидер группы вновь объединяет информацию и предоставляет ее всей группе. На этом этапе проблемы или другие пункты группируются и членов группы просят написать возможные решения проблем на отдельном листе бумаги, вновь без всякого взаимодействия между собой. Лидер группы собирает эту информацию, записывает ее так, чтобы видели все, и вновь совершенно не связывает каждый из предложенных пунктов с конкретным человеком. Вот на этом этапе разрешается взаимодействие внутри группы, но только после того, как без обсуждения был достигнут наибольший прогресс в определении проблемы и в создании путей ее возможных решений.

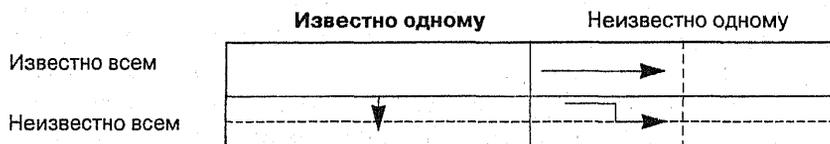
Анализ силовых полей (АСП) — это метод, при котором строится модель какой-либо конфликтной ситуации или ситуации, требующей преобразований. Модель представляет собой набор противодействующих сил, имеющихся в данной ситуации. Затем эта модель (или схема) используется для более эффективного планирования преобразований. Согласно теории, на которой основан этот метод, в любой конфликтной или политической ситуации действуют противоположно направленные силы.

Диагностика проблемы часто используется для стимулирования дискуссии и обсуждения, а также для анализа путей проведения преобразований. Эта деятельность может быть облегчена с помощью использования дополнительных методов и приемов, которые будут описаны ниже.

### Б. Методы и приемы, облегчающие взаимодействие внутри группы

Метод организации сильной команды — это прием СОС, ориентированный на группу, который используется для поднятия уровня доверия, открытости и сплоченности в рабочей группе или управленческой команде. Для того, чтобы организовать сильную команду, специалист СОС поощряет членов группы раскрывать больше информации (связанной с работой или личной) другим членам группы. Таким образом, когда один член группы открывает ранее неизвестную информацию о себе, это подстегивает других делать то же самое. Все это помогает добиться более высокого уровня доверия между членами группы. А раз люди стали больше доверять друг другу, то и эффективность работы команды тоже увеличится.

Рисунок 18.3 (который также называется «Окно Джохари») иллюстрирует типичный прием организации сильной команды — расширение информации и увеличение числа людей, обладающих данной информацией.



**Рис. 18.3. Организация сильной команды**

Пунктирные линии на рис. 18.3 означают, что информация, известная всем и каждому конкретному человеку, которая увеличивается, если:

1) один человек узнает информацию, известную всем, но неизвестную доселе ему (например, «Вы обнаружили, что в организации недостаточно тактично отвечают на телефонные звонки»);

2) когда один человек делится с другими информацией, доселе им неизвестной (например, «Причина моего подавленного состояния последние 6 месяцев заключается в том, что мой брак под угрозой»).

Как показывает стрелка, основная цель организации сильной команды — увеличить количество своевременной информации, известной всем и каждому в отдельности, путем налаживания общения и обмена ею. Желаемый результат — это большее взаимопонимание, которое

должно сделать процесс плановых преобразований более успешным. События, произошедшие в корпорации Frenolt Technical, отразили одну из форм организации сильной команды. Джон Уолкер поделился с группой своими трудностями в понимании того, какие полномочия можно делегировать своим подчиненным, после того, как он узнал, что группа думает, что он недостаточно полно использует возможности делегирования.

Совершенствование стиля управления (ССУ) — последний метод СОС, который будет здесь представлен. ССУ — это развернутая программа для:

1) оценки стиля управления менеджеров в организации, исходя из того, чему больше они уделяют внимания — процессу производства непосредственно или людям, осуществляющим этот процесс;

2) использования специальных тренингов для выработки у них предпочтительного (идеального) стиля управления.

Этот метод основан на матрице стилей управления, о которой будет рассказано ниже.

В процессе применения метода ССУ путем опроса оценивают стиль управления каждого менеджера, определяя, что больше его интересует — проблемы производства или проблемы людей. Так можно оценивать стиль управления менеджеров каждой рабочей группы.

Кроме того, специалист СОС может сравнить и объединить оценки нескольких менеджеров, чтобы получить полное представление об общем стиле управления в организации.

Применяя метод ССУ, обычно исходят из того, что наибольший интерес как для людей, так и для производства, представляет некий идеальный стиль управления отдельных менеджеров и всего управленческого аппарата. Таким образом, после того, как произошла оценка стилей управления, усилия направляются на то, чтобы помочь менеджерам понять свой стиль, другие стили, ценность движения к идеальному стилю, а также то, как это движение должно осуществляться.

Использование ССУ должно сопровождаться следующим процессом, состоящим из шести ступеней.

**1. Проведение семинаров.** Эта фаза представляет собой недельную программу, позволяющую ее участникам проанализировать свой стиль управления и узнать групповые методы решения проблем. В первую очередь на этих семинарах должно присутствовать высшее руководство. Оно также оценивает себя с помощью тестов и анкет, затем каждый из участников узнает мнение других членов группы о своем стиле.

**2. Групповая работа** (работа в группах). Эта фаза программы позволяет менеджерам попрактиковаться в организации работы нескольких разных групп. Эти группы могут состоять из их нынешних боссов и непосредственных подчиненных. Также как и первая фаза, вторая проводится в нерабочее время, и охватывает все уровни организации, начиная с высшего руководства.

**3. Межгрупповое общение.** Для того, чтобы достичь организационного совершенства, каждая организация должна функционировать как единое целое, даже если она состоит из отдельных секций с разными целями и задачами. Для того, чтобы улучшить межгрупповое общение, необходимы следующие шаги:

перед очередным собранием каждый участник готовит письменное описание различий между реальными производственными отношениями и идеальными производственными отношениями;

затем группа суммирует их восприятия реальных и идеальных отношений в изолированной среде в течение нескольких дней;

позднее группы встречаются и с помощью представителей обмениваются своими мнениями;

затем группы работают, пытаясь сделать свои взаимоотношения более эффективными. Когда группы понимают смысл специфических действий, которые каждая из них будет предпринимать, и путь, которым эти действия будут осуществляться, эта фаза считается завершенной.

**4. Разработка идеальной стратегической модели организации.** Эта фаза преследует своей целью выполнение следующих основных правил, которыми должно руководствоваться высшее руководство для того, чтобы достичь организационного совершенства.

разработка ясных определений минимальных и оптимальных финансовых задач организации;

формулировка ясного и оперативного определения характера и размера рынка, характеристика потребителей или клиентов;

разработка организационной структуры;

формулировка основных правил принятия решений в организации;

разработка новых подходов по введению в действие растущих мощностей и избеганию простоев и морального износа.

**5. Внедрение идеальной стратегической модели.** Если первые четыре фазы успешно завершены, это означает, что основные барьеры к внедрению уже устранены, и менеджеры достаточно хорошо понимают, что такое преграды в общении и как с ними справиться. Затем для внедрения идеальной стратегической модели используются следующие пути:

определяются деловые сегменты организации;  
происходит деление организации на структурные единицы;  
для каждой структурной единицы назначается команда, ответственная за планирование;

устанавливается (назначается) общее руководство организации, достаточно компетентное, чтобы эффективно управлять системой разнообразных подразделений.

**6. Систематический контроль.** Систематическая проверка продвижения организации к идеальной модели, включая формальные и неформальные измерения и оценки направления, уровня, количественных и качественных характеристик движения, — это последняя фаза в достижении организационного совершенства. Эта фаза также очень полезна для систематического планирования будущих действий, направленных на СОС. Важность контроля возрастает тем больше, чем дальше организация углубляется в процесс СОС.

ССУ дает специалистам СОС два преимущества. Во-первых, используя этот метод, можно сравнить стили управления разных людей. Во-вторых, метод может применяться как на индивидуальном, так и на организационном уровнях.

В этой части были упомянуты лишь несколько из методов СОС, применять которые можно, лишь имея навыки, перечисленные в предыдущей части. Применение всех этих методов имеет одну и ту же цель, успешное проведение плановых преобразований. Хотя СОС — это довольно известный способ более безболезненного проведения преобразований, программы СОС часто проваливаются. В следующей части речь пойдет о том, почему это происходит. Будут перечислены девять условий, которые должны иметь место, если вы хотите, чтобы ваша программа СОС успешно осуществилась.

Последние попытки анализа эффективности проведения СОС дали неоднозначные результаты. Возможно, это произошло из-за того, что очень трудно оценить общее влияние проведения программы СОС.

В течение многих лет специалисты СОС анализировали все программы СОС, которые потерпели неудачу, для того, чтобы выяснить причины этих неудач. Два известных специалиста изучили многочисленные программы СОС и пришли к выводу, что неудачи имеют место в тех случаях, когда отсутствуют так называемые необходимые условия внутри организации. Они сформулировали свои выводы в виде девяти условий, необходимых для успешного осуществления программ СОС.

1. Признание и осознание менеджерами, а особенно высшим руководством того, что организация или подразделение имеет проблемы, для разрешения которых необходимо провести ряд преобразова-

ний. Если высшее руководство не понимает или не признает необходимости проведения преобразований, вряд ли оно будет серьезно ими заниматься. А без заинтересованности высшего руководства, без ресурсов и поддержки СОС обречено на провал.

2. Использование специалиста СОС со стороны. Если вы поручите проведение СОС одному из своих подчиненных, то его могут обвинить в необъективности, заинтересованности, недостатке опыта в подобных делах, в случае, если программа СОС не будет достаточно эффективной.

3. Серьезная поддержка высшего руководства с самого начала преобразований. Люди относятся к изменениям более серьезно, если за ними стоит высшее руководство.

4. Ранние реальные успехи мероприятий СОС. Когда первые плановые преобразования проведены и они оказались успешными, члены организации обретают уверенность в том, что процесс СОС проходит хорошо и усиливают свою поддержку (неудачи на ранних этапах, конечно, вызывают обратный эффект).

5. Информирование членов организации о сущности процесса СОС. Большинство людей с недоверием относятся к изменениям. Убедитесь, что люди понимают, что представляет собой процесс СОС, и если у них возникли какие-либо негативные чувства, постарайтесь их устранить.

6. Выясните сильные и слабые стороны членов организации. В процесс осуществления плановых преобразований вовлекаются много талантливых людей. Такие люди могут быть уязвимы тем, что специалистам СОС, приглашенным со стороны, дается статус экспертов. Регулярное признание их талантов и ценности для фирмы уменьшает эти проблемы.

7. Подготовка специалистов СОС внутри фирмы. Люди, обладающие знаниями и навыками в области СОС, в частности, менеджеры среднего звена, помогают поддерживать и совершенствовать плановые преобразования после того, как специалисты, приглашенные со стороны, заканчивают свою работу.

8. Эффективное управление программой СОС. Для того, чтобы быть более эффективными, плановые изменения должны быть именно такими, т. е. запланированными. Члены организации теряют веру в те мероприятия, которые плохо скоординированы, не контролируются и пущены на самотек.

9. Регулярный контроль и фиксирование результатов. Специалисты СОС более эффективно регулируют процесс СОС, если регулярно получают сведения о том, как приложенные усилия влияют на работу организации.

# УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ

---

1. Понятие организационного конфликта и его структура
  2. Виды организационных конфликтов
  3. Функции конфликтов и формы их разрешения
- 

## 1. Понятие организационного конфликта и его структура

Современная наука об управлении признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации. Но закономерно встает вопрос, как следует относиться к конфликтам? Многие руководители либо стремятся подавлять конфликты, либо не хотят вмешиваться в них. Обе позиции ошибочны, ибо они приводят к значительным издержкам в деятельности организации. Первая позиция может препятствовать развитию нужных, полезных для организации конфликтов. Вторая — дает возможность свободно развиваться тем конфликтам, которые наносят вред организации в целом и работающим в ней людям, в частности.

Современная наука об управлении предлагает выработать конструктивную позицию в отношении конфликта, которая предполагает рассматривать конфликт не как аномалию, дисфункцию в деятельности организаций, а как норму отношений между людьми, необходимый элемент производственной жизни, который дает выход социально-психологической напряженности, порождая изменения в деятельности организации.

Рассмотрим же конкретно, что такое конфликт, какого рода конфликты происходят в организациях? Как возможно управлять развитием конфликтных процессов?

Само понятие конфликт берет свое начало от латинского слова «conflictus» — столкновение. И следуя этимологическому значению этого термина английский социолог Э. Гидденс дает такое определение конфликта, «Под конфликтом я имею в виду реальную борьбу между действующими людьми или группами, независимо от того, каковы истоки этой борьбы и средства, мобилизуемые каждой из сторон».

Российские конфликтологи Ф. М. Бородкин и Н. М. Коряк уточняют понятие конфликта. По их мнению, конфликт — это деятельность людей, и, следовательно, всегда предполагает преследова-

ние цели. Приписывание конфликтному действию категории цели позволяет выделить в качестве конфликтующих сторон только те, которые способны к целесообразному, сознательному поведению, то есть к осознанию своей позиции, планированию своих действий, сознательному использованию средств. Отсюда следует, что конфликтующие стороны обязательно должны быть деятельными субъектами. И это позволяет отделить реальных участников конфликта от таких индивидов и групп, которые выступают в качестве инструментов, орудий, средств борьбы каких-либо субъектов конфликтного взаимодействия.

Субъектами конфликтного взаимодействия в организации могут выступать отдельные индивиды, социальные группы, подразделения организации. В таком случае конфликтология их обозначает как оппонентов (от лат. *opponendum* — противопоставляющий, возражающий, противостоящий в споре).

На основе вышеизложенного можно дать такое определение конфликта. **Конфликт — это особый вид взаимодействия субъектов организации (оппонентов), при котором действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможным реализацию ее целей и интересов.**

Определив общие параметры конфликтного взаимодействия, необходимо перейти к содержательному анализу этого взаимодействия. Российские конфликтологи А. Дмитриев, В. Кудрявцев и Г. Кудрявцев предлагают четко разграничивать предмет и объект конфликта. Под предметом конфликта, пишут они в книге «Введение в общую теорию конфликтов», мы понимаем объективно существующую или мыслимую (воображаемую) проблему, служащую причиной разбора между сторонами. Предмет конфликта — это и есть основное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого субъекты вступают в противоборство. Это может быть проблема власти, обладание ценностями, престижа и т. д.

Определить предмет конфликта, по их мнению, очень важно, поскольку возникающее в конфликтах напластование проблем может сделать сам предмет конфликта абсолютно диффузным, не имеющим четких границ. Конфликт может иметь один основной предмет, который распадается на множество частных предметов. **Объектом** же конфликта может выступать любой предмет материального мира или социальной реальности.

Таким образом предмет конфликта, это его внутренняя причина. Конфликтные взаимодействия между одними и теми же отношениями могут оказаться безразличными к объекту и держаться только на предмете. Для постороннего наблюдателя такие отношения будут

выглядеть как перманентно враждебные, для которых объект всегда найдется. Это эмоциональные конфликты. Источник эмоциональных конфликтов кроется либо в личностных качествах оппонентов, либо в их психологической несовместимости.

Наряду с эмоциональными конфликтами в организациях широкое распространение имеют деловые конфликты, которые происходят из-за вполне конфликтных объектов, распределения ресурсов, власти и т. д.

Однако не следует противопоставлять эти два вида конфликтов. Любой деловой конфликт или непрерывная цепь деловых конфликтов, оппоненты в которых постоянны, имеет тенденцию переходить в эмоциональный конфликт. Иначе говоря, затянувшийся деловой конфликт вследствие действующих в нем психологических закономерностей может привести к тому, что, во-первых, произойдет потеря объекта конфликта, то есть сам объект потеряет значимость для оппонентов. Во-вторых, сформируется негативное психологическое отношение оппонентов друг к другу. И это представляет большую опасность для работоспособности организации. Именно поэтому попытка иных руководителей не замечать или заглушать конфликт, не пытаясь изменить обстановку или повлиять на конфликтную ситуацию, приводит к дестабилизации эмоциональной обстановки в организации. В конфликт могут быть втянуты новые люди, группы, подразделения.

Важным понятием в конфликтологии является понятие силы участников конфликтов. Эта сила определяется наличием материальных, финансовых ресурсов, власти, поддержки и т. д. На основе оценки силы конфликтологи осуществляют ранжирование оппонентов.

Ранг 0 — индивид в споре с самим собой, когда он только вырабатывает решение.

Ранг I — индивид, выступающий от собственного имени и преследующий в конфликте собственные интересы.

Ранг II — группа, состоящая из отдельных индивидов и преследующая в конфликтном взаимодействии с другими оппонентами некую групповую цель.

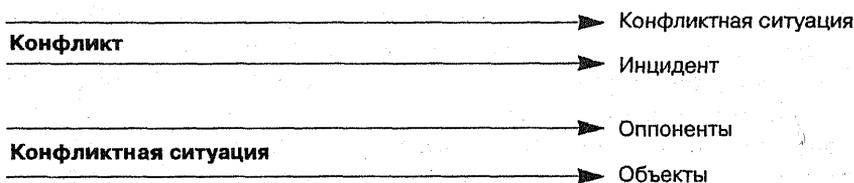
Ранг III — структура, состоящая из непосредственно взаимодействующих друг с другом групп.

—  
—  
—

Высший ранг — общественные институты, выступающие на основе закона от имени государства. В любом конфликте они обладают наибольшей силой. Поэтому любой трудящийся, уволенный с рабо-

ты в нарушение закона и обратившийся в суд, имеет ранг в конфликте со своей бывшей организацией наивысший, так как на его стороне — закон. Объект конфликта выделяют на основе свойства неделимости и доступности манипулированию со стороны оппонентов. Если бы объект спора был делим, и способ деления признавался бы справедливым всеми участниками, той конфликтной ситуации не должно было бы быть. Чтобы люди или группы людей могли манипулировать некими объектами, они должны в определенном смысле стремиться овладеть объектом или иметь возможность взаимодействовать друг с другом.

Для того, чтобы конфликт произошел, должна сложиться конфликтная ситуация и действия со стороны оппонентов, направленные на овладение объектом. Такие действия называют инцидентом.



**Рис. 19.1. Структура организационного конфликта**

## **2. Виды организационных конфликтов**

Прояснив структуру конфликтного взаимодействия, перейдем к рассмотрению специфических организационных конфликтов, возникающих на предприятии или организации.

Предприятие — это функционально-целевая общность, создаваемая индивидами или более широкими общностями (надорганизациями) для удовлетворения социальных потребностей личностей и общностей. С этой точки зрения, предприятие представляет собой внутренне-противоречивую систему. С одной стороны, оно является инструментом достижения целей иной организации или личности. В условиях рыночных отношений субъектом целеполагания может быть владелец предприятия, группа держателей основного пакета акций, государственная организация, министерство, ведомство и т. д. Но с другой стороны, для успешного функционирования оно хотя бы частично должно быть субъектом собственной деятельности, то есть обладать возможностью целеполагания, свободой, автономией и другими характеристиками субъекта.

Организации, цели и функции которых по преимуществу задаются извне, называются инструментальными. Инструментальность организации детерминирует целый класс конфликтов. Важнейшим из них является конфликт целеполагания. Этот конфликт возникает тогда, когда перед организацией возникают противоречивые и даже несовместимые цели. Например, перед предприятием поставлена цель выпуска высокоточных машин и приборов, находящихся на переднем крае научно-технического прогресса, но при этом сформулирована также задача обеспечения высокой нормы прибыли, существенной экономии материальных и финансовых ресурсов, сокращение инвестиций в разработку новых технологий и т. д. При наличии резервов, в течение некоторого времени удастся двигаться в сторону этих целей одновременно. Но как только эти резервы будут исчерпаны, продвижение в каждом из направлений окажется возможным только при потерях на других, поскольку управление организовано так, что за каждое из этих направлений отвечают различные люди и подразделения, то противоречивость целей выльется в конфликтное взаимоотношение специализированных групп работников. Этот конфликт носит внешнеорганизованный характер, так как его субъектами являются надорганизация — учредитель данного предприятия и данное предприятие.

С целедостижением органически связаны типичные для инструментальных организаций внутриорганизационные конфликты, носящие дисфункциональный характер. Основной элемент всякой организации — люди — индивиды, группы и иные общности. Инструментальная организация — это чаще всего бюрократическая организация, которая строит свою деятельность на строгом соблюдении правил, инструкций, норм. Ее главное требование — дисциплина и порядок. Но уже Р. Мертон показал, что дисциплина необходима для того, чтобы агенты достигали стандартизированного поведения, независимо от достижения цели. Они принимают правила поведения не как средства, а как цель. В результате происходит подмена главной цели. Целью деятельности людей на предприятии становится не достижение целей, поставленных субъектом — учредителем организации (производство определенных материальных ценностей, услуг, получение прибыли), а выполнение правил и инструкций, поддержание дисциплины и порядка.

Наряду с инструментальными организациями в современных условиях широкое распространение получили субъектные организации, то есть такие организации, которые сами себе задают цель деятельности, являются субъектами целеполагания. Как отмечают исследователи организаций, предприятия, делающие ставку на собст-

венную субъективность и субъектность своих подразделений, отрицающих необходимость всеобщей регламентации, и способные определять то, как им выполнить работу, как при заданных ограничениях достичь внешне фиксированных целей, относительно молоды. Они возникли в связи с утверждением в организациях доктрины человеческих отношений для того, чтобы повысить эффективность деятельности предприятия за счет использования так называемого «человеческого фактора». Но такие организации, считают Ф. М. Бородин, Н. М. Коряк, и более конфликтны по своей природе.

Главная причина повышенной внутренней конфликтности организаций этого типа заключается в том, что они принципиально опираются на способность людей к самостоятельности, на субъектное начало как отдельных индивидов, так и групп. Именно на такого типа предприятиях господствует неформальная организация, центробежные процессы в которой являются источником конфликтов. Неформальные группы на таком предприятии могут сформировать свои собственные цели, существенно отличающиеся от целей организации. И это уже является причиной организационного конфликта. А в условиях, когда членами такой группы становятся формальные лидеры организации, они вполне способны цели своей группы противопоставить целям своего предприятия. Так, если целью того или иного предприятия является производство того или иного типа машин, а на основе реализации этой продукции, работники этих предприятий удовлетворяют свою потребность в обеспечении материальными благами, обеспечивая себя средствами существования, то определенной группе руководителей на данном этапе может оказаться более выгодным довести данное предприятие до состояния полного развала, подвести к черте банкротства и на фоне общей паники и внутренней дезорганизации коллектива скупить контрольный пакет акций. В результате возникает внутренний конфликт между целями узкой группы руководителей предприятий и основным персоналом, рабочими и служащими предприятия.

В предыдущем разделе мы также отмечали, что организация возникает на основе общественного разделения труда и специализации. Поэтому на предприятиях создаются различные горизонтальные структуры. Конфликтологи указывают, что любое предприятие располагает такими подразделениями, взаимодействие между которыми потенциально конфликтно. В этом случае возможны как горизонтальные, так и вертикальные конфликты. Горизонтальные конфликты чаще всего возникают тогда, когда различные подразделения предприятия черпают средства своего функционирования из одного ограниченного источника при условии, что свободные резервы средств уже истощены.

Но конфликт между структурными подразделениями предприятия может возникнуть не только из-за дефицита средств, но **приобрести позиционный характер**. Позиционность — это отношение, которое проявляется в различии интересов, целей людей, взаимодействующих друг с другом в решении общей направленности целедостижения. Иначе говоря, позиционность есть разделение коллектива, источником которого является осознание противоположностей, интересов и целей его членов. На основе противоречивых позиций индивидов, групп, подразделений возникает позиционный конфликт. «Позиционный конфликт, по определению А. И. Пригожина, — это вид контролируемого межцелевого напряжения, связанного с противопоставлением параллельных целей по единой горизонтали».

Однако наиболее часто организационные конфликты возникают вследствие внутренней противоречивости социальной структуры предприятий, построения их по вертикальному иерархическому принципу. И здесь, как справедливо указывал Дарендорф и его последователи, основным конфликтогенным фактором является борьба различных индивидов, групп, структур по проблемам власти. Эта борьба носит самый многообразный характер.

В любой организации, на любом предприятии по самой природе функционирования организации заложены два типа власти, власть на основе положения в иерархии и власть на основе профессионального знания. Эти два типа власти в известной мере противоречат друг другу. Власть администратора, бюрократа возникает из его социального статуса руководящего работника, базируется на праве приказа и поэтому подчинение ему не является добровольным. Администратор в принципе не обязан убеждать своих подчиненных в обоснованности своего распоряжения, хотя определенный тип администратора и может это делать. Власть технического специалиста — профессионала связана с признанием его социального статуса с этих позиций и поэтому подчинение компетентному специалисту является добровольным. Главной практической проблемой современных организаций является определение степени самостоятельности специалистов в сфере оперативной формулировки целей деятельности, типа решаемых задач, способа использования знания и контроля исполнения. Борьба между носителями различного типа власти — административной и профессионального знания — один из распространенных видов межгруппового конфликта. Межгрупповые вертикальные конфликты в самых разнообразных формах являются наиболее распространенной формой организационного конфликта. Как отмечают Ф. М. Бородин и Н. М. Коряк, **в самой основе иерархической структуры организаций, где имеют место отношения руководитель-подчиненный, в котором**

руководитель наделен функциями управления и контроля и располагает рычагами принуждения, потенциально заложена возможность конфликтной ситуации. Уже сам факт наличия потенциального принуждения указывает на возможную несовместимость целей деятельности руководителей и подчиненных и это порождает конфликтные ситуации.

Весьма частым источником конфликтов в организациях является несбалансированность рабочих мест.

Сбалансированность рабочего места означает, что рабочему месту не должны приписываться функции, не обеспеченные средствами, необходимыми для их исполнения, не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права при этом должны быть взаимно уравновешены, т. е. каждая обязанность должна быть обеспечена определенным правом и никакое право не может осуществляться без определенной обязанности; объем ответственности и объем власти должны быть связаны, т. е. ответственность за что-либо должна обеспечиваться соответствующей властью и наоборот. Сбалансированность означает также, что обязанности должны быть связаны только с данной совокупностью функций, а ответственность может возникать лишь при невыполнении именно данной совокупности функций, т. е. невыполнении связанных с функциями обязанностей. Сбалансированность рабочего места означает, наконец, что совокупность прав и власти гарантируется только данными средствами.

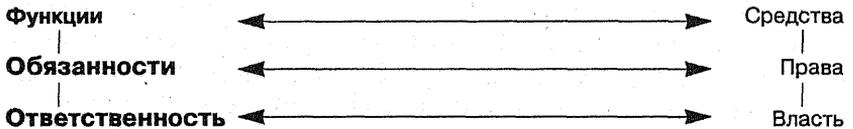


Рис. 19.2. Структура рабочего места

Достичь такого идеального состояния, чтобы все рабочие места были сбалансированы, очень трудно. Функции и средства для многих типов рабочих мест зачастую фиксируются лишь приблизительно. Даже когда функции определены, иногда не известны средства для их выполнения. Это относится, прежде всего, к тем рабочим местам, где технологическая деятельность нечеткая. Таковы, например, многие рабочие места экономической службы, службы линейного и функционального управления, инспекционных служб, многие исследовательские рабочие места.

В подобных ситуациях начинается стихийное, не предусмотренное никакими правилами и инструкциями, перераспределение функций и средств по однородным и даже разнородным рабочим местам.

Если перераспределение происходит в группе, члены которой взаимно дружески настроены, конфликтные ситуации и конфликты не возникают. В группе известно, кто какую работу лучше делает, есть стремление к выравниванию загрузки, чувство взаимной ответственности за выполнение совокупности предписанных функций. Такая группа имеет мощные неформальные средства воздействия на каждого своего члена, о чем речь пойдет ниже. Постепенно при долгом существовании группы в стабильном составе вырабатывается традиционное балансирование рабочих мест, распределение функций и средств.

Осложнения возникают и в случае, когда из группы, в которой уже достигнут баланс, кто-либо уходит. Если длительное время никто не замещает возникшей вакансии, группе приходится вновь заняться балансировкой. Это чревато внутригрупповыми конфликтами. Они зачастую невидимы постороннему глазу и внешне выражаются лишь в некотором снижении производительности или качества работы. В них до поры до времени никому не следует и вмешиваться. Группа разберется сама. Вмешиваться в конфликт можно и нужно лишь тогда, когда члены группы не смогли договориться между собой, и конфликт вышел за ее пределы или когда группа обращается к посторонним для нее лицам как к третейским судьям.

Весьма распространены в организациях межличностные конфликты.

В основе конфликта лежат столкновения людей, их мнений, позиций, взглядов, характеров, интересов с точки зрения психического состояния противоборствующих сторон, конфликт выступает одновременно и как защитная реакция, и как ответная эмоционально окрашенная реакция.

Современная конфликтология достаточно подробно описала динамику протекания конфликтов. Большинство конфликтов назревает постепенно и вначале находятся в так называемом инкубационном, скрытом (латентном) состоянии, при котором конфликтующие стороны выражают скрыто свои претензии, как говорится «за глаза». При этом, как правило, предпринимаются попытки удовлетворения этих претензий «мирным» путем. Если такой способ не вызывает позитивной реакции, игнорируется или наталкивается на отказ, конфликт переходит в открытую форму. Эта стадия развития конфликта называется конфликтным поведением. **Конфликтное поведение** — это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно заблокировать достижение противостоящей стороной ее целей, намерений, интересов. Конфликт в этой фазе принимает форму острых разногласий, которые индивиды не только стремятся урегулировать, но и всячески усугубляют, продолжая разрушать прежние структуры нормальных

взаимосвязей, взаимодействий и отношений. В эмоциональной сфере эта стадия характеризуется нарастанием агрессивности, переходом от предубеждений к неприязни и откровенной враждебности, которая психологически закрепляется в «образе врага». Таким образом, конфликтные действия резко обостряют фон протекания конфликта, эмоциональный же фон, в свою очередь, стимулирует конфликтное поведение.

Конфликтное поведение — это пик в развитии конфликта. Оно не может длиться вечно, и в конце концов конфликтующие стороны должны будут выбирать одну из двух программ поведения: 1) снизить уровень напряженности, но сохранять саму конфликтную ситуацию, переводя ее в скрытую форму за счет частичных уступок противоположной стороне; 2) искать способы полного разрешения конфликта.

### 3. Функции конфликтов и формы их разрешения

В заключение данной темы следует кратко рассмотреть функции организационных конфликтов и способы их разрешения. Негативные стороны организационных конфликтов были отмечены нами при рассмотрении предыдущего вопроса. Здесь мы хотели бы акцентировать внимание на позитивных функциях. Обобщенно их можно свести к трем основным.

**1. Информативная функция.** Эта важная функция имеет две стороны, сигнализирующую и коммуникативную. **Сигнализирующая сторона** заключается в том, что администрация начинает обращать внимание на нетерпимые условия труда, производ, различного рода злоупотребления. Стремясь не допустить эскалации конфликта, она принимает меры для смягчения создавшейся ситуации. **Коммуникативная сторона** определяется так, что для обеих конфликтующих сторон необходимо располагать информацией, позволяющей сделать выводы о стратегии и тактике своего противника, ресурсах, которыми он располагает. Расширяя свой информационный потенциал, стороны, волей неволей, усиливают коммуникативный обмен друг с другом, познавая гораздо больший объем информации о факторах и причинах, интересах и целях, позициях и программах выхода из конфликта.

**2. Интегративная функция.** Производственный конфликт влияет на соотношение индивидуальных, групповых, коллективных интересов, способствует группообразованию, установлению и поддержанию нормативных и физических границ группы. Эта функция связана с процессами внутри конфликтующих сторон и взаимодей-

ствиями между ними. В социальной психологии это явление получило название эффект группового фаворитизма. Суть его заключается в тенденции каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы. Этот эффект может действовать в самых разных ситуациях социального взаимодействия, как бы устанавливая в любом случае «демаркационную» линию между теми людьми, которые по каким-либо критериям интерпретируются как «свои» или «чужие».

**3. Инновационная функция.** С помощью конфликта можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива. Под влиянием противоборства или в результате его прекращения происходит известная трансформация состояния межличностных отношений. Правильно урегулированный конфликт улучшает психологические характеристики коллектива и вызывает усиление социальной активности за счет изменения всех важнейших характеристик, сплоченности, авторитета, уровня идентификации с общими целями и удовлетворенности членством в организации, взаимного доверия и уважения.

К описанным выше функциям нельзя подходить с оценочными категориями. Их ценность ситуативна. Все трансформации, происходящие во время конфликта, одновременны и взаимосвязаны. Только послеконфликтный анализ может вывести суммарный оценочный вектор направленности конфликта.

Сейчас необходимо перейти к рассмотрению путей разрешения конфликтов и их последствий. Решить конфликт можно двояко, социально-редуктивным (выключение, разъединение конфликтующих партий) и социально-продуктивным способом (усиление или дифференциация социальных отношений). Исключительно силовой подход к разрешению конфликта, основанный на принципе «если враг не сдается, то его уничтожают», большинством конфликтологов признается как крайне непродуктивный. Ориентация на ликвидацию противника в определенных случаях могла бы стать оправданной стратегией. Но чаще всего она наносит ущерб самому победителю (если таковой имеется). В комплексном и динамическом обществе возможна только такая стратегия ведения и разрешения конфликта, которая исключает не только поражение, но указывает направления мобилизации социальной энергии, иными словами, решение конфликта посредством изменения и дальнейшего развития социальных и предметных связей.

В конфликтологии рассматриваются в качестве приоритетных четыре возможных средства воздействия на участников конфликта, которые бы привели к разрешению конфликта,

**1. Средства убеждения.** Они возможны, если противник готов действовать иначе, поскольку пришел к убеждению, что это полезно для него самого, не принимая во внимание случайностей, возникающих внутри группы или навязанных изменением внешней ситуации, а также не обращая внимания на то, что его заставляют брать на себя какие-то обязательства по изменению своих действий. Преимущества подобного способа в его гибкости и доверительном характере.

**2. Навязывание норм.** Нормы навязываются соперникам извне, ссылаясь на интересы общественных взаимосвязей. Это институциональный путь, опирающийся на обычаи и традиции. Его главное преимущество в генерализуемости и возможности предсказания поведения соперников. Основной недостаток — отсутствие достаточной гибкости.

**3. Материальное стимулирование** используется в зависимости от ситуации. Обычно применяется в том случае, когда конфликт зашел слишком далеко. Соперники согласны на частичное достижение цели и хотят хоть как-то компенсировать свои потери. Посредством стимулирования можно выработать минимум доверия, в основе которого можно выработать более или менее приемлемое решение конфликта. Преимущество этого способа в его гибкости. Недостаток в его малом практическом применении, относительная безрезультатность и слабая нормативность.

**4. Использование власти** применяется только ситуативно и только по средствам негативных санкций (запугивание или фактическое применение силы). В действительности применяется в сочетании с предыдущими способами, которые все перемешиваются между собой.

Предполагается, что возможность влияния на участников тем успешнее, чем лучше понимание, интенсивнее взаимная коммуникация и шире пространство действий.

Конфликтология выработала ряд рекомендаций, следование которым ускоряет процесс разрешения конфликта: 1) во время переговоров приоритет должен отдаваться обсуждению содержательных вопросов; 2) стороны должны стремиться к снятию психологической и социальной напряженности; 3) стороны должны демонстрировать взаимное уважение друг к другу; 4) участники переговоров должны стремиться превратить содержательную и скрытую часть конфликтной ситуации в открытую, гласно и доказательно раскрывая позиции друг друга и сознательно создавая атмосферу публичного, равноправного обмена мнениями; 5) все участники переговоров должны проявлять склонность к компромиссу. Компромисс представляет собой такой способ разрешения конфликта, когда конфликтующие стороны реализуют свои интересы и цели путем либо взаимных уступок, либо ус-

тупок более слабой стороне, либо той стороне, которая сумела доказать обоснованность своих требований тому, кто добровольно отказался от части своих притязаний.

Большое значение имеет заключительная, послеконфликтная стадия. На этой стадии должны быть предприняты усилия по окончательному устранению противоречий интересов, целей, установок, ликвидирована социально-психологическая напряженность и прекращена любая борьба.

# ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

---

## ТЕМА 1

---

- Грейсон Дж. мл., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991.
- Друкер П. Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы: Пер. с англ. — М., 1992.
- Львов Ю. А. Основы экономики и организации бизнеса. — С.-Пб.: ГМП «Формика», 1992.
- Попов А. В. Теория и организация американского менеджмента. — М.: МГУ, 1991.
- Шахмалов Ф. И. Американский менеджмент. Теория и практика. — М.: Наука, 1993.
- Яккока Ли. Карьера менеджера: Пер. с англ./ Под ред. С. Ю. Медведкова. — М.: Прогресс, 1990.

## ТЕМА 2

---

- Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики: Пер. с англ. — М.: Дело, 1996.
- Кравченко А. И. Прикладная социология и менеджмент. — М.: МГУ, 1995.
- Тейлор Ф. У. Принципы научного менеджмента. — М., 1991.
- Тейлор Ф. У. Тейлор о тейлоризме. — М., 1931.
- Файоль А. Общее и промышленное управление. — М., 1931.
- Эмерсон Г. Двенадцать принципов управления. — М.-Л., 1931.
- Follet M. P. The New State Gloucester. Mass.: Peter Smith, 1918.
- Mayo E. The Social Problems of an Industrial Civilization. Cambridge, Mass.: Harvard University, 1945.

## ТЕМА 3

---

- Блауберг И. В., Юдин Э. Г. Становление и сущность системного подхода. — М., 1973.
- Пригожин А. И. Организации: системы и люди. — М., 1983.
- Садовский В. Н. Основания общей теории систем. — М., 1972.
- Drucker P. F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. N. Y.: Harper and Row, 1973.
- Gibson L., Ivancevich M., Donnelly Jr. H. Organizations. IRWIN, 1991.
- Thompson A.A.Sr., Strickland III, A.S. Strategic Management: Concepts and Cases. 3rd ed. Plano, Tex: Business Publications, 1984.

## ТЕМА 4

---

- Лившиц А. Я. Введение в рыночную экономику. — М.: ТПО «Квадрат», 1991.
- Миру К., Маурер Г. Паутина власти. Международные картели и мировая экономика: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1984.
- Портер М. Международная конкуренция. — М.: МО, 1993. — Гл. 12.
- Терехов А. В. Свобода торговли. Анализ опыта зарубежных стран. — М.: Экономика, 1991.
- Хейне П. Экономический образ мышления: Пер. с англ. — М.: Новости, 1991.

## ТЕМА 5

---

- Бизнес и менеджер/ Составитель И. С. Дарховский и др. — М.: Азимут-Центр, 1992.
- Блэк С. Паблик рилейшнз: Пер. с англ. — М.: АСЭС-Москва, 1990.
- Венедиктова В. И. О деловой этике и этикете. — М.: Фонд «Правовая культура», 1994.
- Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Пер. с англ. — М.: Дело, 1991.
- Кузин Ф. А. Имидж бизнесмена. — М.: Ось-89, 1996.
- Опалев А. В. Умение общаться с людьми. Этикет делового человека. — М.: ЮНИТИ, 1996.
- Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех: Пер. с нем. — М.: Прогресс, 1993.
- Шепель В. М. Имиджелогия. Секреты личного обаяния. 2-е изд. — М.: ЮНИТИ, 1997.
- Шмидт Р. Искусство общения. Практикум делового человека: Пер. с нем. — М.: Интерэкспорт, 1992.

## ТЕМА 6

---

- Акофф Р. Планирование будущего корпорации. — М., 1985.
- Карлоф Б. Деловая стратегия. — М., 1990.
- Кинг У., МакКлелланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная практика: Пер. с англ. — М., 1982.
- Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1987.

- Стерлин А. Р., Тулин И. В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США. Опыт развития и новые явления. — М.: Наука, 1990.
- Kotler P. Marketing Management. 5th ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.
- Pearce II S.A. Robinson R.B. Strategic Management: Text and Cases, 2nd ed. Chicago: The Dryden Press, 1983.
- Porter M.E. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitions. N.Y.: Free Press, 1980.
- Smith G.D., Arnold D.R., Bizzell B.G. Business Strategy and Policy. 2nd ed. Boston, MA Houghton Mifflin, 1988.
- Thompson A.Jr., Strickland III, A.J. Strategic Management: Concepts and Cases, 3rd ed. Plano, Tex: Business Publications, 1984.

---

#### ТЕМА 7

- Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. — М.: Финансы и статистика, 1996.
- Санттилайнен Т. и др. Управление по результатам. — М.: Прогресс, 1993.
- Секреты умелого руководителя / Сост. И. Липсиц. — М., 1991
- Скот Синк Д. Управление производительностью: Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1989.

---

#### ТЕМА 8

- Блэквелл Э. Как составить бизнес-план: Пер. с англ. — М.: Инфра-М, 1996.
- Бизнес-план. Методические материалы/ Под ред. Р. Г. Манильовского. — М.: Финансы и статистика, 1994.
- Зигель Эрик С. и др. Пособия Эрнст энд Янг. Составление бизнес-планов: Пер. с англ. — М.: Джон Уайли энд Сайнз, 1994.
- Пелих А. С. Бизнес-план или как организовать бизнес. — М.: Ось-89, 1996.
- Рабочая книга по прогнозированию. — М., 1982.
- Теория прогнозирования и принятия решений. — М., 1982.
- Уткин Э. А. Бизнес-план. — М.: Акалис, 1996.

---

#### ТЕМА 9

- Акофф Р. Планирование будущего корпорации.— М., 1985.
- Ансофф И. Стратегическое управление: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1986.
- Моррисей Дж. Л. Целевое управление организацией. — М., 1989.
- Glueck W.F. Business Policy and Strategic Management. N.Y.: McGraw Hill, 1980.
- Smith G.D., Arnold D.R., Bizzell B.G. Business Strategy and Policy. 2nd ed. Boston, MA: Houghton Mifflin, 1988.

---

#### ТЕМА 10

- Доусон Р. Уверенно принимать решения: Как научиться принимать решения в бизнесе и жизни: Пер. с англ. — М.: ЮНИТИ, 1996.
- Евлянов Л. Г. Теория и практика принятия решений. — М.: Экономика, 1984.
- Имитационные системы принятия экономических решений/ Под ред. К. А. Багрянского, В. С. Прокопова. — М.: Наука, 1989.
- Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. — М., 1984.
- Ромашенко В. Н. Принятие решений: ситуации и советы. — Киев: Политиздат, 1990.

---

#### ТЕМА 11

- Гончаров В. В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. — М.: МП «Сувенир», 1993.
- Грачев М. В. и др. Суперкадры: управление персоналом в международной корпорации. — М.: Дело, 1993.
- Динь Ле Хао. Динамика требований к авторитету руководителя в условиях экономической реформы. — М., 1993.
- Кови С. Семь навыков лидера: Пер. с англ. — Минск: Парадокс, 1996.
- Руководство и лидерство. — Л., 1973.
- Bennis W. The 4 Competencies of Leadership. Training and Development Journal. 1984. August.
- Blake R.R., Mouton J.S. The Managerial Grid. Gulf Publishing Company. 1978.
- Covey S.R. The 7 Habits of Highly Effective People. A Fireside Book. 1990.
- Fielder F.E. A Theory of Leadership. McGraw-Hill. 1967.
- Fleishman E.A., Harris E.F., Burff H.E. Leadership and Supervision in Industry. The Ohio State University. 1955.
- Hellgegel D., Slocum J.W.Jr., Woodman R.W. Organizational Behavior. 7th ed. West Publishing Company. 1995.

- Hersey P., Blanchard K. Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, 6th ed. Prentice-Hall, Inc., 1993.
- Kreitner R., Kinicki A. Organizational Behavior. Homewood, 1989. Leadership: The Cutting Edge. Southern Illinois University Press. 1977.
- Schormerhorn Jr., J.R., Hunt J.K.G., Osborn R.N. Managing Organizational Behavior. 5th ed., John Wiley & Sons, Inc., 1994.
- Stogdill R.M. Handbook of Leadership. Free Press. 1974.
- Tannenbaum R., Schmidt W.H. How to Choose a Leadership. Harvard Business Review. 1973. May – June.
- Vroom V.H., Jago A.G. The New Leadership. Prentice-Hall. 1988.

#### **ТЕМА 12**

- Венедиктова В. И. Ревизия и контроль в акционерных обществах и товариществах. — М.: ИНЭ, 1992.
- Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Пер. с англ. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994.
- Фридман П. Аудит. Контроль затрат и финансовых результатов при анализе качества продукции: Пер. с англ. — М.: Аудит, ЮНИТИ, 1994.

#### **ТЕМА 13**

- Виллонас В. К. Психологические механизмы мотивации человека. — М.: МГУ, 1990.
- Здравомыслов А. Г. Потребности. Интересы. Ценности. — М., 1986.
- Хексхаузен Х. Мотивация и деятельность. В 2-х тт. — М., 1986.
- Alderfer C.P. Existence, Relatedness and Growth: Human needs in Organizational Settings. N.Y.: The Free Press, 1972.
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B. The motivation to work. New York: Wiley, 1959.
- Latham G.P., Locke E.A. Goal Setting – A motivational technique that works // Organizational Dynamics, 1979, pp. 68 – 80.
- Lewin K. The Conceptual Representation and the Measurement of Psychological Forces. Durham, N.C.: Duke University Press, 1938.
- Locke E.A., Latham G.P. Goal Setting: A motivational technique that Works! Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1984.
- Maslow A.N. Motivation and Personality. N.Y.: Harper and Row, 1970.
- McClelland D. The Achieving Society. Princeton, N.J.: Van Nostrand, 1961.
- McClelland D. Power: The inner Experience. New York: Irvington, 1975.
- Mitchell R. People in organizations: Understanding Their Behavior. MacGraw-Hill, 1978.
- Porter L.W., Lawler E.E. Managerial Attitudes and performance. Homewood, I L.: Irwin, 1968.
- Skinner B. Science and Human Behavior. MacMillan, 1953.
- Vroom V.H. Work and Motivation. N.Y.: Wiley, 1964.

#### **ТЕМА 14**

- Акофф Р. Планирование будущего корпорации.— М., 1985.
- Амриг Г., Ритчи Дж., Моды К. Организация производства и управления в американских корпорациях: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1991.
- Вебер М. Избранные произведения. — М., 1990.
- Anderson C. Management. Wv. C. Brown Publishers, 1984.
- Davis S.M., Lawrence P.R. Problems of matrix organizations «Harvard Business Review. Vol. 56, No. 3 (May-June 1978).
- Etzion J., Ivamevich J., Donnelly J. Organization. Irwin, 1991.
- Hellriegel D., Slocum Jr., J., Woodman R. Organizational Behavior. Prentice-Hall, 1988.
- Mintzberg H. Power in and around. Organization. Prentice-Hall, 1983.
- Muzyka D.F. Entrepreneurship and the Entrepreneurial Organization. EFER, INSEAD, 1992.
- Koontz H., O'Donnell C., Wiehrich H. Essentials of Management. McGraw-Hill, 1986.

#### **ТЕМА 15**

- Можно ли управлять предприятием вместе? / Под ред. И. П. Фаминского и А. И. Наумова.— М., 1990.
- Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. М., 1984.
- Питерс Т., Уотерман Р. В поисках эффективного управления. М., 1986.
- Bowditch J.L., Вуоло А.Ф. A Primer on Organization Behavior. John Wiley & Sons, 1990.
- Degot V. L'entreprise comme systeme culturel. / Revue française de gestion, P., 1985, № 52-64.
- Harris P.R., Moran R.T. Managing Cultural Differences. Gulf Publishing Company, 1991.
- Hofstede G. Cultural Constraints in Management Theories. Academy of Management Executive. 1993. Vol. 7. № 1.

Lane H.W., Distefano J.J. International Management Behavior. NELSON, 1988.  
Likert R. The Human Organizational Behavior. Houghton Mifflin Company, 1992.  
Robey D. Designing Organizations. IRWIN, 1986.  
Sathe V. Culture and Related Corporate Realities. Richard D. Irvin, Inc., 1985.  
Schein E. Organisation culture and leadership. San-Francisco, 1985.  
The Russian Management Revolution. Ed. by Sheila M. Puffer. M.E. Sharpe, 1992.

#### **ТЕМА 16**

---

Акофф. Р. Планирование будущего корпорации.— М., 1985.  
Дитрих Я. Проектирование и конструирование: Системный подход. — М., 1982.  
Тиори Т., Фрай Дж. Проектирование баз данных. — М., 1985.  
Argyris C. Integrating the Individual and the Organization. 1964.  
Burke W. Organization Development: Principles and Practices. Little Brown and Company. 1982  
Galbreith J.R. Matrix Organization Designs: How to Combine Functional and Project Forms. Business Horizons. Vol. 14. No 1 (February 1971).  
Galbreith J.R. Organization Design. Addison: Wesley, 1977.  
Galbreith J.R., Nathcenson D. Strategic Implementation: Role of Structure and Process. West Publishing Co, 1978.  
Hellriegel D., Slocum Jr.J., Woodman R. Organizational Behavior. West Publishing Co, 1989.  
Lawrence P., Lorsch J. Organization and Environment. HBS Press, 1986.  
Woodward J. Industrial Organization: Theory and Practice. Oxford University Press, 1965.

#### **ТЕМА 17**

---

Афанасьев С. В., Ярошенко В. Н. Эффективность информационного обеспечения управления. — М.: Экономика, 1987.  
Васильев Ю. П. Управление внутрифирменной информации. Опыт США. — М.: Экономика, 1984.  
Поппель Г., Голдстайн Б. Информационные технологии — миллионные прибыли: Пер. с англ. — М.: Экономика, 1990.

#### **ТЕМА 18**

---

Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии: Пер. со словацкого.— М.: Экономика, 1989.  
Новая технология и организационные структуры: Пер. с англ. / Под ред. И. Пиннинга, А. Бьюнтандама. — М.: 1990.  
Пригожин А. И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики).— М., 1989.  
Пригожин А. И. Перестройка: переходные процессы и механизмы.— М., 1990.  
Санто Б. Инновация как средство экономического развития.— М., 1990.  
Уткин Э. А. и др. Инновационный менеджмент. — М.: Акалис, 1996.  
Drucker P. The unseen revolution. N. J., 1976.  
Drucker P. The changing world of the executive. N. J., 1982.  
Mansfield E. Innovation in the USA: A Change Climate is Required./Science and Public Policy. June, 1990, pp. 161—174.  
Schumpeter J. The theory of economic development. Camb.: Mass., 1934.

#### **ТЕМА 19**

---

Бородин Ф. М., Коряк Н. М. Внимание: Конфликт!— Новосибирск, 1989.  
Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев Г. Введение в общую теорию конфликтов.— М., 1993.  
Зайцев А. К. Социальные конфликты на предприятии.— Калуга. 1993.  
Зайцев А. К. Конфликт акционирования на приватизированных предприятиях // Социальные конфликты.— Калуга, 1994.— № 2.  
Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации: Пер. с англ. — М.: Инфра-М, 1996.  
Ниренберг Дж. Маэстро переговоров: Пер. с англ. — Минск: Парадокс, 1996.  
Шаленко В. Н. Конфликты в трудовых коллективах.— М., 1992.  
Coser L. The Function of social conflict. Glencoe, 1956.  
Deutsch M. The resolution of conflict. L. 1973.  
Mak R., Snyder R. S. The analysis of social conflict-soward and overview and sejuthesis / The journal of conflict resolution, vol. 1, N 2, 1957.  
Thomas K. Conflict and conflict management / Handbook of industrial and organisational psychologie. Chicago.  
Tjosvold and Johnson D. W. and eds. Conflicts in organisation. N. J., 1983.

Зайцева О. А.  
Радугин А. А.  
Радугин К. А.  
Рогачева Н. И.

## **Основы менеджмента**

Лицензия ЛР № 063857 от 30.12.1994 г.  
Издательство «Центр»: набор, дизайн, верстка  
Макет, обложка, верстка Э.Дудин, Н. Лаврова  
Корректор Л. Захарко  
Набор О.Шлыкова

Подписано в печать 07.08.98  
Формат 60x90/16  
Бумага книжно-журнальная  
Печать офсетная  
Печатных листов 27  
Тираж 10000 экз.  
Заказ № 299

Издательство «ЦЕНТР»  
103009 Москва, Тверская, 10,  
Тел.: (095) 229-3669, факс (095) 229-9005

Отпечатано в типографии № 6  
Комитета Российской Федерации по печати  
109088 Москва, Южнопортовая ул., 24