Посвящается
250-летию МГУ
им. М.В. Ломоносова



HOMO FABER

Рекомендовано Министерством образования и науки Российской Федерации в качестве учебника для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и по направлению 521600 Экономика

О.С.Виханский
А.Н.Наумов

Менеджмент

учебник

4-е издание,
переработанное
и дополненное

Москва
ЭКОНОМИСТЪ
2006

УДК 338.24(075.8)
ББК 65.050.9(2)2я73
В54

Рецензенты:

зав. кафедрой экономики и менеджмента РЭА им. Г.В. Плеханова, д-р экон. наук, проф. *Л.М. Бадалов;*
проректор Государственного университета управления, канд. экон. наук, доц. *А.М. Зобов;*
декан факультета международного бизнеса и делового администрирования МГИМО(У), д-р экон. наук, проф. *В.Н. Шитов*

Виханский, О. С, Наумов, А. И.

В54 Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Экономисть, 2006. — 670 с. : ил.

ISBN 5-98118-131-1 (впер.).

Агентство **CIP** РГБ.

В учебнике освещается широкий круг вопросов менеджмента в деловой организации, функционирующей в конкурентной рыночной среде. Особенностью книги является подход к рассмотрению менеджмента с позиций наиболее эффективного использования потенциала организации, в первую очередь человеческого потенциала, для успешного выживания в динамично меняющем окружении.

Для студентов высших учебных заведений, обучающихся по экономическим направлениям и специальностям. Представляет интерес для тех, кто работает в сфере бизнеса.

УДК 338.24(075.8)
ББК 65.050.9(2)2я73

В оформлении переплета использован фрагмент миниатюры из Часослова герцога Беррийского (XV в.)

ISBN 5-98118-I31-1

© Виханский О. С, Наумов А. И., 2005
© «Экономисть», 2005

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие к четвертому изданию . . . 13

Вводная глава . . . 19

1. Общая характеристика менеджмента . . . 20
   1.1. Организация и менеджмент . . . 20
   1.2. Позиция управления внутри организации . . . 23
   1.3. Менеджмент и внешнее окружение организации . . . 30
   1.4. Процесс управления организацией . . . 31
   1.5. Менеджер . . . 33
2. Теоретический взгляд на природу, сущность и развитие управления . . . 35
   2.1. Управление как отношение . . . 35
   2.2. Управление как развивающаяся система . . . 40
   2.3. Содержание и логика развития управления . . . 46
3. Развитие взглядов на менеджмент . . . 52
   3.1. «Одномерные» учения об управлении . . . 53
   3.2. «Синтетические» учения об управлении . . . 61

Краткие выводы . . . 65
Основные термины и понятия . . . 67
Вопросы к вводной главе . . . 68
Конкретная ситуация . . . 70
Практикующие упражнения . . . 72
Домашние задания . . . 73

РАЗДЕЛ I. ЧЕЛОВЕК И ОРГАНИЗАЦИЯ

Глава 1. Взаимодействие человека и организации . . . 78

1. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации . . . 78
   1.1. Модель взаимодействия человека и организационного окружения . . . 78
   1.2. Проблема установления взаимодействия человека и организационного окружения . . . 81

2. Ролевой аспект взаимодействия человека и организации 86
3. Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения 91
3.1. Восприятие человеком окружения 91
3.2. Критериальная основа поведения 101
3.3. Характеристика индивидуальности человека 108

Глава 2. Взаимодействие человека и группы 113
1. Обшее понятие группы 113
2. Общая характеристика группы 116
3. Индивид и группа 122

Глава 3. Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения 126
1. Вхождение человека в организацию 126
1.1. Обучение при вхождении в организацию 127
1.2. Влияние организации на процесс вхождения 128
2. Изменение поведения посредством научения 133
2.1. Научение поведению в организации 133
2.2. Процесс сознательного научения поведению в организации 137
2.3. Научение поведению и модификация поведения человека в организации 139

Глава 4. Мотивация деятельности 143
1. Общая характеристика мотивации 144
1.1. Что такое мотивация 144
1.2. Мотивационный процесс 150
2. Теории содержания мотивации 153
2.1. Теория иерархии потребностей Маслоу 154
2.2. Теория ERG Альдерфера 158
2.3. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда 160
2.4. Теория двух факторов Герцберга 164
2.5. Обобщенный взгляд на теории содержания мотивации 166
3. Теории процесса мотивации 168
3.1. Теория ожидания 169
3.2. Теория постановки целей 176
3.3. Теория равенства 182
3.4. Концепция партисипативного управления 185
Краткие выводы 187
Основные термины и понятия 188

Вопросы к разделу I . . . 190
Конкретные ситуации . . . 193
Практикующие упражнения . . . 199
Домашние задания . . . 202

РАЗДЕЛ II. СТРАТЕГИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 5. Стратегическое управление организацией . . . 206
1. Общая характеристика стратегического управления . . . 206
1.1. Сущность стратегического управления . . . 206
1.2. Система стратегического управления . . . 209
2. Анализ сред . . . 212
2.1. Анализ внешней среды . . . 213
2.2. Анализ внутренней среды . . . 219
2.3. Метод SWOT . . . 221

Глава *6*. Миссия и цели организации . . . 226
1. Миссия организации . . . 227
2. Цели организации . . . 230
3. Установление целей . . . 236

Глава 7. Стратегия фирмы . . . 239
1. Типы стратегий бизнеса . . . 240
1.1. Области выработки стратегии . . . 240
1.2. Эталонные стратегии развития . . . 241
2. Выработка стратегии фирмы . . . 245
2.1. Шаги определения стратегии . . . 245
2.2. Выбор стратегии . . . 247
3. Выполнение стратегии . . . 251
3.1. Стадии выполнения стратегии . . . 251
3.2. Области проведения стратегических изменений . . . 253
3.3. Проблемы проведения стратегических изменений . . . 257
3.4. Мобилизация потенциала для выполнения стратегии . . . 261
Краткие выводы . . . 263
Основные термины и понятия . . . 265
Вопросы к разделу II . . . 265
Конкретные ситуации . . . 269
Практикующие упражнения . . . 281
Домашние задания . . . 282

РАЗДЕЛ III. ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ

Глава 8. Проектирование работы в организации 286
1. Функции управления организацией 287
1.1. Общие функции предприятия 287
1.2. Функция администрирования 289
1.3. Анализ функций управления 293
2. Проектирование работы 293
2.1. Концепция проектирования работы 293
2.2. Анализ работы 294
2.3. Параметры работы 297
2.4. Восприятие содержания работы 299
2.5. Технология и проектирование работы 301
3. Модели проектирования работы 303
3.1. Построение работы 303
3.2. Расширение масштаба работы 304
3.3. Ротация работы 305
3.4. Обогащение работы 306
3.5. Модель социотехнической системы 314
3.6. Выбор модели проектирования 316

Глава 9. Проектирование организации 318
1. Факторы проектирования организации 318
1.1. Внешняя среда 319
1.2. Технология работы 322
1.3. Стратегический выбор 325
2. Элементы проектирования организации 327
2.1. Разделение труда и специализация 329
2.2. Департаментизация и кооперация 331
2.3. Связи в организации и координация 340
2.4. Масштаб управляемости и контроля 346
2.5. Иерархия в организации и ее звенность 352
2.6. Распределение прав и ответственности 353
2.7. Централизация и децентрализация 355
2.8. Дифференциация и интеграция 358

Глава 10. Типы организаций и их структуры 362
1. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой 363
1.1. Механистический тип организации 363
1.2. Органический тип организации 364
2. Типы организаций по взаимодействию подразделений 366

2.1. Традиционная организация . . . 366
2.2. Дивизиональная организация . . . 368
2.3. Матричная организация . . . 371
3. Типы организаций по взаимодействию с человеком . . . 376
3.1. Корпоративная организация . . . 377
3.2. Индивидуалистская организация . . . 379
4. Новое в типах организаций . . . 381
4.1. Эдхократическая организация . . . 383
4.2. Многомерная организация . . . 384
4.3. Партисипативная организация . . . 388
4.4. Предпринимательская организация . . . 392
4.5. Организация, ориентированная на рынок . . . 394
Краткие выводы . . . 401
Основные термины и понятия . . . 403
Вопросы к разделу III . . . 404
Конкретные ситуации . . . 409
Практикующие упражнения . . . 413
Домашние задания . . . 415

РАЗДЕЛ **IV. ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ** ПРОЦЕССЫ

Глава 11. Коммуникации, решения и конфликты . . . 420
1. Коммуникации в управлении . . . 420
1.1. Общее понятие . . . 420
1.2. Процесс коммуникации . . . 422
1.3. Коммуникационные сети . . . 425
1.4. Коммуникационные стили . . . 429
1.5. Невербальная коммуникация . . . 431
2. Принятие решений . . . 432
2.1. Общее понятие . . . 432
2.2. Модели принятия решения . . . 434
2.3. Процесс принятия управленческих решений . . . 435
3. Управление конфликтом . . . 443
3.1. Общее понятие . . . 443
3.2. Типы конфликтов . . . 443
3.3. Уровни конфликта в организации . . . 445
3.4. Структурные методы управления конфликтом . . . 449

Глава 12. Власть и лидерство . . . 450
1. Власть и влияние . . . 450
1.1. Общее понятие . . . 450

1.2. Источники власти в организации 452
3. Власть и лидерство 455
2. Основы лидерства 457
2.1. Природа и определение понятия лидерства 457
2.2. Содержание понятия лидерства в управлении организацией 459
2.3. Лидер и менеджер 463
2.4. Подходы к изучению лидерства 466
3. Традиционные концепции лидерства 467
3.1. Теория лидерских качеств 467
3.2. Концепции лидерского поведения 471
4. Концепции ситуационного лидерства 481
4.1. Континуум лидерского поведения Танненбаума — Шмидта . 481
4.2. Модель ситуационного лидерства Фидлера 482
4.3. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда 487
4.4. Модель лидерства «путь — цель» Хауза и Митчела 490
4.5. Модель ситуационного лидерства Стинсона — Джонсона . . 494
4.6. Ситуационная модель принятия решения Врума — Йеттона — Яго 495
4.7. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства . . 499
5. Новое в теориях лидерства 500
5.1. Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства) 501
5.2. Концепция харизматического лидерства 505
5.3. Концепция преобразующего лидерства, или лидерство для изменений 507
Краткие выводы 509
Основные термины и понятия 511
Вопросы к разделу IV 512
Конкретные ситуации 516
Практикующие упражнения 521
Домашние задания 525

РАЗДЕЛ V. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Глава 13. Организационная культура 530
1. Концепция организационной культуры 530
1.1. Понятие и структура организационной культуры 530
1.2. Содержание организационной культуры 535
2. Развитие организационной культуры 539

2.1. Формирование организационной культуры 539
2.2. Поддержание организационной культуры 543
2.3. Изменение организационной культуры 547
3. Влияние культуры на организационную эффективность 551
3.1. Подходы к измерению влияния культуры 552
3.2. Соответствие культуры принятой стратегии 559
3.3. Управление организационной культурой 561
4. Национальное в организационной культуре 564
4.1. Системный подход 564
4.2. Модель Хофстида 565
4.3. Модель Лэйна и Дистефано 568
4.4. Модель Оучи 570

Глава 14. Управление изменениями 573
1. Причины и цели планируемых организационных изменений . . . 574
1.1. Улучшение организационной адаптивности 575
1.2. Изменение индивидуального поведения 576
1.3. Причины для организационных изменений 577
2. Организационный диагноз и проведение изменений 580
2.1. Организационный диагноз 580
2.2. Определение готовности к изменениям 580
2.3. Принципы проведения изменений 581
3. Модели организационных изменений 582
3.1. Трехшаговая модель изменений 582
3.2. Модель «исследования — действия» 583
3.3. Модель планируемых изменений 585
4. Сопротивление организационным изменениям 587
4.1. Индивидуальное сопротивление изменениям 587
4.2. Организационное сопротивление изменениям 589
4.3. Преодоление сопротивления изменениям 590
5. Методы проведения организационных изменений 592
5.1. Методы, ориентированные на людей и культуру 593
5.2. Методы, ориентированные на задачи и технологии 597
5.3. Методы, ориентированные на структуру и стратегию 600
5.4. Этические проблемы проведения организационных изменений 604
Краткие выводы 604
Основные термины и понятия 607
Вопросы к разделу V 608
Конкретная ситуация 611

Практикующие упражнения 616
Домашние задания 619
Сводная конкретная ситуация по курсу «Менеджмент» **620**
Метод конкретной ситуации в обучении управлению 641
1. Что такое «Конкретная ситуация» 641
2. Анализ и обсуждение конкретных ситуаций 649
Список литературы 663
Сведения об авторах 671

Предисловие к четвертому изданию

Уважаемые читатели! Перед вами новое, четвертое издание учебника «Менеджмент». Учебник издается с 1992 г. и хорошо известен аудитории: его совокупный тираж составляет уже более 200 тысяч экземпляров.

Первые издания появились в годы бурных изменений в нашей стране, становления рыночной экономики, потока новой, в первую очередь зарубежной, информации о реальных механизмах функционирования бизнеса.

В тот период остро стояла задача пересмотра взглядов на преподавание экономических и управленческих дисциплин, подготовки специалистов, обладающих новыми, адекватными изменившейся ситуации знаниями.

Предыдущее, третье издание вышло в свет в 1998 г. Прошедшие годы принесли много нового в управленческую теорию, в практику бизнеса, выросли требования к уровню и качеству подготовки людей, принимающих управленческие решения. Окружающий мир очень быстро изменяется; набирают темп интеграционные процессы, реальностью стала глобализация хозяйственной жизни, бурно развиваются процессы информатизации.

Для успешного выполнения управленческих функций уже недостаточно знаний и логики, необходимы гибкость, интуиция, творчество. Необходима способность предвидеть изменения, управлять ими, изменяться самим. Целью подготовки нового издания было создание учебника, максимально соответствующего новым потребностям: не только дать знания, но и научить их применять, помочь выработать необходимые навыки и умения.

Учебник ориентирован на развитие *теоретической и концептуальной* подготовки: способности рассуждать ясно и глубоко; применять теории и концепции к решению проблем в организации; уметь ситуационно отличать проблемы от симптомов, выявлять причины, лежащие в основе возникшей ситуации, применять модели и управленческие технологии для проявления индивидуального, группового и организационного творчества; обладать системным взглядом на управление организацией.

Профессиональная подготовка включает способность применять специфические методы, процедуры и технологии в конкретных ситуа-

циях в управлении. В новом издании были существенно усилены моменты, связанные с методами научения и мотивации; выработки миссии, целей и стратегии компании; проектирования работы и построения организации; решения проблем и принятия решений. Умения и навыки в области профессиональной подготовки также включают развитие способностей в области эффективной коммуникации; лидерского поведения; мотивирования; управления конфликтом; групповой работы и т.п.

Цементирующим началом в системе управления организацией является культура. Управление этим многогранным и интегрирующим компонентом — одна из важнейших задач менеджмента, поскольку изменение культуры — это ключевая составляющая в изменении организации. Сама же работа по проведению изменений в организации требует наличия у менеджера определенных знаний, навыков и умений, в том числе умения обучаться в течение всей жизни.

Учебник приобрел совершенно иную структуру, знакомый читателям материал частично переработан, освещен ряд прежде не затрагивавшихся вопросов.

При подготовке издания перед авторами вновь встал вопрос о том, какие качества, какие знания, умения и навыки понадобятся пользователям учебника не только сегодня, но и в будущем. Вполне возможно, что многие из наших читателей никогда не станут менеджерами в полном смысле этого слова. Но большая часть наверняка так или иначе будет иметь дело с различными видами управленческих работ. И в этом смысле данное издание содержит достаточно материала, который поможет им быть эффективными работниками независимо от выполняемой в организации роли.

Учебник состоит из вводной главы и пяти теоретически и методически завершенных разделов. Каждый раздел содержит не только изложение соответствующих теорий и концепций, но и материал для практических занятий. Теоретическая часть раздела завершается краткими выводами, списком ключевых терминов и понятий, вопросами для самопроверки. Сердцевину методического сопровождения раздела составляют конкретные ситуации. Для комплексного анализа в конце учебника приведена интегрирующая конкретная ситуация. Метод конкретной ситуации разработан в Гарвардской школе бизнеса. Основная его идея применительно к обучению управлению строится на представлении, что менеджмент — это больше поведение, навыки и умения, чем просто знания. Поэтому лучшим способом развития этих качеств является тренировка через моделирование действий. Сам метод предусматривает анализ и разбор по определенной методике кон-

кретных ситуаций в процессе обучения, что способствует выработке у обучающегося необходимых навыков и умений.

Подробнее ознакомиться с сущностью метода и методикой анализа конкретных ситуаций можно в завершающей учебник методической части «Метод конкретной ситуации в обучении управлению».

Помимо соответствующих теме каждого раздела конкретных ситуаций, одной или нескольких, в раздел включены практикующие упражнения и домашние задания. Они предназначены для закрепления материала и выработки умений и навыков осуществления соответствующих организационных процедур, для подготовки к занятиям. Теоретическая часть учебника построена в соответствии с пятью базовыми компонентами дисциплины.

Первый раздел, «Человек и организация», включает три главы, рассматривающие вопросы взаимодействия индивида с организацией и группой. Значительная часть этого раздела посвящена таким основополагающим вопросам, как социализация индивида и научение поведению. Последняя глава раздела дает читателю представление о сложных проблемах мотивации деятельности. В ней дается общая характеристика мотивации, раскрывается суть теорий содержания и процесса мотивации.

Во втором разделе, «Стратегия организации», освещены как общетеоретические вопросы стратегического управления, так и вопросы применения теории в практике бизнеса. В первой главе раздела большое внимание уделяется вопросам анализа внешней среды. Две другие главы дают читателю представление о том, что предшествует выработке стратегии компании и как происходит процесс выполнения стратегии.

Третий раздел, «Построение организации», начинается с изложения малознакомых российским читателям вопросов проектирования работы, т.е. той основы, на базе которой впоследствии вырастает конкретная организация. Важным в этой части раздела является рассмотрение современной тенденции перехода от функционального к процессному управлению. Две последующие главы вводят читателя в проблемы проектирования организации с учетом факторов, определяющих выбор той или иной организационной структуры. Завершается раздел рассмотрением различных типов организаций.

В четвертом разделе, «Организационные процессы», описаны все известные сегодня процессы, отражающие организационную динамику: процесс коммуникации как основа любой деятельности, ключевой элемент управленческой деятельности — принятие решений. Важное место уделяется процессу управления конфликтом как необходимым источником развития организации. В заключительной главе раздела раскрывается сущность двух тесно взаимосвязанных понятий — власти

и лидерства. Сердцевиной этой части являются концепции ситуационного лидерства.

Пятый, завершающий раздел, «Организационная культура и управление изменениями», интегрирует все сказанное ранее в терминах культуры и изменений. Рассмотрение вопросов организационной культуры увязывается со стратегией и организационной эффективностью, а также с имеющимся в ней национальным аспектом. Заключительная глава об управлении изменениями в организации как часть курса «Менеджмент» включена в учебник впервые и детально рассматривает модели и технику проведения организационных изменений.

Структура книги построена таким образом, что позволяет использовать разделы и главы учебника в том порядке, который представляется наиболее удобным для пользователя.

Предлагаемое читателю издание впитало в себя не только новое в теориях и концепциях менеджмента, но и результаты многолетнего опыта преподавания курса «Менеджмент» на различных программах Высшей школы бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова с использованием различных методов обучения управлению, в том числе метода конкретной ситуации.

Авторы будут признательны за пожелания, замечания, комментарии по поводу учебника. Ваши отзывы можно направлять в Высшую школу бизнеса МГУ им. М.В. Ломоносова (mail@mgubs.ru) или в издательство (econom@publishgroup.com).

О.С. Виханский
А.И. Наумов

Вводная глава

Содержание вводной главы

1. Общая характеристика менеджмента
- **1.1.** Организация и менеджмент
- 1.2. Позиция управления внутри организации
- 1.3. Менеджмент и внешнее окружение организации
- 1.4. Процесс управления организацией
- 1.5. Менеджер

2. Теоретический взгляд на природу, сущность и развитие управления
- 2.1. Управление как отношение
- 2.2. Управление как развивающаяся система
- 2.3. Содержание и логика развития управления

3. Развитие взглядов на менеджмент
- 3.1. «Одномерные» учения об управлении
- 3.2. «Синтетические» учения об управлении

Краткие выводы
Основные термины и понятия
Вопросы к вводной главе
Конкретная ситуация
Практикующие упражнения
Домашние задания

Вводная глава

> Находясь в рамках одной парадигмы, трудно себе представить какую-либо другую парадигму.
>
> *А. Смит*

Уважаемый читатель, вы держите в руках учебник, который называется «Менеджмент». Естественно, вы ожидаете если не сразу, то достаточно быстро узнать, что это за явление такое этот менеджмент. Вынужден вас огорчить. Быстро уяснить для себя, что такое менеджмент, вам не удастся. И это не потому, что мы не в состоянии дать сжатого определения того, что такое менеджмент. Смею заверить вас, что в принципе не составит большого труда дать такое определение. Но пользы от этого практически не будет никакой. Это связано с тем, что менеджмент, как сугубо абстрактное понятие, покрывает широкое многообразие отношений, складывающихся в организации, множество действий, осуществляемых сотрудниками организации, различные совокупности этих действий, складывающиеся в процессы, и еще многое другое.

Поэтому, для того чтобы попытаться понять, что такое менеджмент, составить представление о том, что входит в состав менеджмента, необходимо достаточно глубоко ознакомиться и с тем, как строятся отношения внутри организации, и с тем, что делают те, кто занимается управленческой работой, и с тем, как выбирается тот или иной путь развития организации, и с тем, как строятся взаимоотношения организации с ее окружением, и еще со многим другим. А это значит, что необходимо проработать весь учебник.

Теория, описывающая менеджмент, достаточно стройна. Но проблема теоретического описания менеджмента состоит в том, что менеджмент как деятельность имеет дело не с логикой и универсальны ми принципами и правилами, а с интересами людей и их возможностями оказывать влияние. Поэтому невозможно создать априорно верную строго логически отстроенную теорию менеджмента. Вместо этого создаются обобщенные выводы, возникающие на основе анализа успешного опыта управления организацией. Именно такое концепту-

альное обобщение успешной практики дается в данном учебнике. В силу того что менеджмент многогранен, учебник состоит из пяти разделов. В первом разделе учебника речь идет о том, как строятся отношения между человеком и организацией, как строятся отношения между членами организации, как менеджеры формируют и развивают эти отношения в нужном для организации направлении. Во втором разделе учебника рассматриваются вопросы включения организации во внешнюю среду. Обычно эти вопросы объединяются под общим названием «стратегия организации». В этом разделе учебника освещены такие стороны менеджмента, как установление целей, выработка стратегии поведения, проведение стратегических изменений. Третий раздел учебника посвящен рассмотрению вопросов внутриорганизационных отношений. Здесь изложены теоретические положения, освещающие то, как формируется структура организации, по каким принципам и как выделяются структурные подразделения, как устанавливаются связи между этими подразделениями. Наконец, в четвертом разделе учебника излагаются теоретические положения, описывающие построение и реализацию организационных процессов. В данном разделе учебника рассмотрены такие процессы, как принятие решения, конфликт, коммуникации. Особое внимание уделено таким важным для управления организаций процессам, как власть и лидерство. Завершается книга пятым разделом, посвященным организационной культуре и изменениям. Данный раздел как бы суммирует все сказанное в предыдущих разделах. Перечисленным пяти разделам предшествует вводная глава, в которой дается общая характеристика менеджмента, теоретический взгляд на природу, сущность и развитие управления, а также краткое освещение основных подходов, теоретических концепций и взглядов на менеджмент, которые развивались ведущими представителями западной управленческой теории и практики.

Знакомство с этими вопросами позволит читателю составить достаточно цельное представление о том, что такое менеджмент как определенный вид деятельности и какая роль в обеспечении жизнедеятельности организации отводилась ему и отводится в настоящее время.

1. Общая характеристика менеджмента

1.1. Организация и менеджмент

Исключительно важно с самого начала понимать, что менеджмента вообще нет, что не существует такого самостоятельного явления, как менеджмент. В реальной жизни существуют различные организации. Эти организации обладают различными свойствами. Одно из та-

ких свойств — сохранение цельности организации и установление взаимодействия организации с внешней средой, и считается менеджментом. Естественно, это свойство реализуется посредством действий людей. Поэтому менеджмент — это деятельность. Но эта деятельность обязательно включена в качестве составляющей в деятельность организации в целом. Причем менеджмент как свойство организации очень сильно зависит от того, о какой организации идет речь. Это не означает, что менеджмент не может оказывать влияние на характеристики организации. Более того, воздействие на организацию с целью ее развития является одной из ключевых функций менеджмента. Но он не существует в отрыве от организации, он всегда существует в ней. Поэтому и рассмотрение вопросов менеджмента надо начинать с рассуждений о том, что такое организация. Какова ее природа, как она возникает, как устроена и как живет и развивается.

Если вы попробуете найти кого-нибудь из вашего окружения, кто не принадлежит ни к одной организации, то убедитесь, что это не так легко сделать. Подавляющее большинство членов общества входят в одну или несколько организаций, являясь их работниками, либо вступают с ними в контакт. Эти организации могут быть производственными, учебными или исследовательскими, государственными или частными, большими или малыми, временными или постоянными. Данный перечень можно продолжать еще очень долго. Важно подчеркнуть, что существуют самые разнообразные организации. Более того, организации могут меняться, они рождаются и умирают.

Так что же такое организация? Можно ли указать на какие-либо общие черты, характерные для всякой организации независимо от того, какого она размера, в какой сфере она функционирует и какие задачи она решает? Отвлекаясь от отдельных частных аспектов, можно сказать, что основными составляющими любой организации являются **люди,** входящие в данную организацию, **задачи,** на решение которых направлена деятельность данной организации, и **управление,** которое формулирует задачи и приводит в движение потенциал организации для решения этих задач.

Опираясь на данное понимание основных составляющих организации, ее можно определить как **систематизированное, сознательное объединение** действий людей, преследующих посредством решения задач, стоящих перед организацией, достижение определенных целей. В том случае, если существуют устоявшиеся границы организации, если определено ее место в обществе, организация принимает форму **общественной ячейки** и выступает в виде **социального института.** Такими организациями являются частные и государственные фирмы, государственные учреждения, общественные объединения, учреждения куль-

туры, образования и т.п. Если же организация не институциирована, то в данном случае речь идет об **организации как процессе.** Например, это может быть организация митинга. При таком рассмотрении организации она скорее выступает как отдельная функция управления.

В дальнейшем в учебнике термин «организация» будет использоваться в первом смысле. Если же он будет употребляться во втором смысле, то обязательно будет добавляться слово «функция», т.е. будет использоваться понятие **«функция организации»**[1].

Организация возникает и продолжает свое существование потому, что она позволяет отдельным людям решать свои проблемы, достигать свои личные цели. Люди дают жизнь организации, они вносят свой вклад в жизнедеятельность организации. Это могут быть деньги, другие материальные ресурсы, знания, энергия, творчество и т.п. Но они делают это потому, что взамен от организации получают материальные и нематериальные ресурсы, которые используют для решения своих личных задач. Если люди, от которых зависит существование организации, теряют к ней интерес и отходят от нее, то у организации начинаются проблемы. И при определенных обстоятельствах она даже может прекратить свое существование. Предотвращение таких кризисных ситуаций, обеспечение должного удовлетворения интересов отдельных групп людей, от которых зависит существование организации, является одной из важнейших задач менеджмента. Именно менеджмент должен сформулировать для организации такие задачи, решение которых позволит всем вовлеченным в деятельность организации участникам получить приемлемую для них выгоду. Это и зарплата, и дивиденды и прибыль, и разные другие блага.

Любая организация может быть представлена как **открытая система,** встроенная во внешний мир. На входе организация получает ресурсы из внешней среды, на выходе она отдает ей созданный в организации продукт. Поэтому жизнедеятельность организации состоит из трех основополагающих процессов:

- получение сырья или **ресурсов из внешнего окружения;**
- изготовление продукта;
- передача продукта во внешнюю среду.

Все эти три процесса являются жизненно важными для организации. Если хотя бы один из процессов прекращается, организация далее уже не может существовать. Ключевая роль в поддержании баланса между этими процессами, а также в мобилизации ресурсов организации на их осуществление принадлежит менеджменту.

[1] Если бы в русском языке существовало слово «организирование», то как раз именно оно и отражало бы второй смысл использования слова «организация».

Организация — это живой организм. Она рождается, развивается и, если этого требуют обстоятельства, умирает. Особенность современного этапа состоит в том, что темп изменений, происходящих во внешней среде, существенно возрос. Среда обитания деловых организаций стала столь динамичной, что применительно к ней стало использоваться понятие турбулентной среды. Естественно, выживать в такой динамично меняющейся среде могут только те организации, которые сами меняются не менее высоким темпом. Проведение изменений всегда являлось важной функцией менеджмента. В современных условиях проведения изменений, развитие организации становится одной из важнейших задач менеджмента. При этом в последнее десятилетие с появлением так называемых научающихся организаций развитие организации для менеджмента из средства решения более важных задач превращается в самоцель. То есть развитие организации через научение становится одной из главных задач менеджмента.

Так как менеджмент играет столь важную роль в организации и решает столь многоплановые задачи, управление организацией не может быть представлено, как это часто делается, только как особый вид деятельности по целенаправленной координации действий участников процесса совместной работы.

Исходя из этого, в учебнике управление организацией рассматривается под несколькими углами зрения. Дается традиционное рассмотрение организационных аспектов управления. Особо освещаются вопросы, относящиеся к управлению человеком в организации. Отдельно излагаются положения, касающиеся стратегии управления, т.е. того, как обеспечивается адаптация организации к изменяющейся внешней среде.

1.2. Позиция управления внутри организации

Позиции управления внутри организации в основном определяются тем предназначением и той ролью, которые призвана реализовывать данная организация. Во внутриорганизационной жизни управление играет роль **координирующего начала,** формирующего и приводящего в движение ресурсы организации для решения стоящих перед организацией задач. Менеджмент формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание таких составляющих, как структура, внутриорганизационные процессы, технология, кадры, организационная культура, и осуществляет управление функциональными процессами, протекающими в организации.

Структура организации отражает сложившееся в организации выделение отдельных подразделений, связи между этими подразделениями и объединение подразделений в единое целое. При традиционном подходе исходным в построении структуры является **проектирование работы.** В организации может быть принята система автономных работ, могут быть взяты за основу конвейерная, модульная или бригадная формы работы. Проектирование работы зависит от многих факторов, в частности от того, какая квалификация требуется для выполнения работы, какую часть продукта изготовляет отдельный работник, в какой мере содержание работы воздействует на работника, требуется ли наличие обратной связи от конечного результата, должна ли работа предполагать развитие и обучение работника и т.п. От проектирования работы зависит очень многое во внутренней жизни организации. Поэтому менеджмент должен уделять этому очень большое внимание и периодически проводить пересмотр спроектированной системы работ.

Следующим шагом в формировании структуры организации является выделение **структурных подразделений,** иерархически увязанных и находящихся в постоянном производственном взаимодействии. Менеджмент должен определить организационные размеры структурных подразделений, их права и обязанности, систему взаимодействия и информационной связи с другими подразделениями. Он должен поставить задачи перед подразделениями и наделить их необходимыми ресурсами. От умелого решения всех этих вопросов и своевременной корректировки и изменения структуры очень сильно зависит успех функционирования организации.

Структура — необходимое свойство любой организации. Наличие структуры является проявлением универсального закона иерархии, в соответствии с которым любой объект является частью чего-то большего и одновременно содержит в себе более мелкие части. Проблема любой структуры состоит в том, она создает барьеры между частями. Поэтому одной из важнейших задач менеджмента при построении структуры организации является поиск путей превращения барьеров в прозрачные границы.

Внутриорганизационные процессы, формируемые и направляемые менеджментом, включают в себя три основных подпроцесса: координация, принятие решений, коммуникации. Для **координации** менеджмент может сформировать в организации два типа процедур:

- непосредственное руководство действиями в виде распоряжений, приказов и предложений;
- опосредованная координация действий, в частности, путем создания системы норм и правил, касающихся деятельности организации, постановка задач и т.п.

Например, в различных организациях **процедуры и нормы принятия решений** сильно отличаются друг от друга. Широко известен опыт японских фирм, когда принятие решений осуществляется снизу вверх. Есть много организаций, где решения принимаются только на верхнем уровне. Существуют организации, в которых широко практикуется система делегирования права принятия решения на нижние уровни иерархии.

Существующие в организации **способы и формы коммуникации** оказывают большое влияние на культуру организации. Существуют организации, в которых практикуется преимущественно только письменная форма коммуникаций. Имеются организации, где все контакты в основном осуществляются в виде разговора. Многие организации применяют комбинацию этих форм. В последнее время широкое распространение получает Интернет. Важной характеристикой коммуникаций является наличие ограничений на коммуникации. Все эти и многие другие аспекты коммуникационных процессов находятся под сильным влиянием управления и составляют предмет особой заботы руководства организации в том случае, если оно стремится к созданию Наилучшей атмосферы внутри организации.

Технология, включающая в себя технические средства и способы их комбинирования и использования для получения конечного продукта, создаваемого организацией, является предметом самого пристального внимания со стороны менеджмента. Управление должно решать вопросы внедрения технологий и осуществления их наиболее эффективного использования. В последнее время в связи с появлением все более передовых технологий соответствующие задачи менеджмента становятся исключительно сложными и значимыми. Это связано с тем, что их решение может привести к важным и далеко идущим как положительным, так и отрицательным последствиям для организации. Поэтому в современных условиях менеджмент не может смотреть на технологии только с точки зрения повышения производительности и эффективности. Очень важно учитывать то, как новые технологии могут повлиять на **климат** внутри организации, как они могут подействовать на качество отношений между членами организации.

Кадры являются основой любой организации. Без людей нет организации. Представьте себе организацию, которую покинули все ее работники. Остались здания, оборудование, документы и т.п. Но самой организации не стало. Организация живет и функционирует только потому, что в ней есть люди. Люди в организации создают ее продукт, они формируют культуру организации, ее внутренний климат, от них зависит то, чем является организация, какое место она занимает в обществе.

В силу такого особого положения люди в организации являются для менеджмента «предметом номер один». Менеджмент формирует кадры, устанавливает систему отношений между ними, включает их в созидательный процесс совместной работы, способствует их развитию, обучению и продвижению по работе.

Люди, работающие в организации, очень сильно отличаются друг от друга по многим параметрам: пол, возраст, образование, национальность, семейное положение и т.п. Все эти отличия могут оказывать серьезное влияние как на характеристики работы и поведение отдельного работника, так и на действия и поведение других членов организации. В связи с этим менеджмент должен строить свою работу с кадрами таким образом, чтобы способствовать развитию положительных результатов поведения и деятельности каждого отдельного человека и стараться устранять отрицательные последствия его действий. В отличие от машины человеку присущи желания, для него характерно наличие отношения к своим действиям и действиям окружающих. Его оценки базируются как на рациональной основе, так и на эмоциональной. А это может очень серьезно влиять на результаты его труда. В этой связи менеджменту приходится решать ряд чрезвычайно сложных задач, существенно выходящих за рамки формальных процедур или стандартизированных решений.

Организационная культура, являясь все пронизывающей составляющей организации, оказывает сильное влияние как на ее внутреннюю жизнь, так и на ее положение во внешней среде. Организационная культура складывается из устойчивых норм, представлений, принципов и верований относительно того, как данная организация должна и может реагировать на внешние воздействия, как следует вести себя в организации, каков смысл функционирования организации и т.п. Часто основные положения организационной культуры находят проявление в обобщающих смысл деятельности организации лозунгах. Носителями организационной культуры являются люди, но вырабатывается она и формируется в значительной мере менеджментом и, в частности, высшим руководством. Организационная культура может играть огромную роль в мобилизации всех ресурсов организации для решения стоящих перед ней задач. Но может и являться мощным тормозом, в особенности, если для решения задачи потребуется проведение изменений. Поэтому менеджмент уделяет большое внимание решению вопросов формирования, поддержания и развития организационной культуры.

Внутренняя жизнь организации состоит из большого количества различных действий, подпроцессов и процессов. В зависимости от типа организации, ее размера и вида деятельности отдельные процес-

сы и действия могут занимать в ней ведущее место, некоторые же, широко осуществляемые в других организациях процессы, могут либо отсутствовать, либо осуществляться в очень небольшом размере. Однако несмотря на огромное разнообразие действий и процессов, можно выделить пять групп функциональных процессов, которые присущи любой организации и которые являются объектом управления со стороны менеджмента. Данными функциональными группами процессов являются следующие:

- производство;
- маркетинг;
- финансы;
- работа с кадрами;
- эккаунтинг (учет и анализ хозяйственной деятельности).

Управление производством предполагает, что соответствующие службы менеджмента осуществляют управление процессом получения и переработки сырья, материалов и полуфабрикатов, поступающих в организацию, в продукт, который организация предлагает внешней среде. Для этого менеджмент осуществляет следующие операции:

- управление разработкой и проектированием продукта;
- выбор технологического процесса, расстановку кадров и техники по процессу с целью оптимизации затрат на изготовление и выбор методов изготовления продукта;
- управление закупкой сырья, материалов и полуфабрикатов;
- управление запасами на складах, включающее в себя управление хранением закупленных товаров, полуфабрикатов собственного изготовления для внутреннего пользования и конечной продукции;
- контроль качества.

Ключевыми точками внимания менеджмента при управлении производством являются издержки и качество.

Управление маркетингом призвано посредством маркетинговой деятельности по реализации созданного организацией продукта увязать в единый непротиворечивый процесс удовлетворение потребностей клиентов организации и достижение целевых показателей организации. Для этого осуществляется управление такими процессами и действиями, как:

- изучение рынка;
- реклама;
- ценообразование;
- создание систем сбыта;
- распределение созданной продукции;
- сбыт.

В последнее время при управлении маркетингом все большее влияние уделяется фактору устойчивости связи с покупателем. Поэтому акценты процесса маркетинга продукта все более смещаются с функциональных свойств продукта на такие элементы, как «оболочка» продукта реже бренд, гарантии, имидж. Также все большее значение начинает придаваться развитию схем взаимодействия с клиентом в процессе продажи.

Управление финансами состоит в том, что менеджмент реализует управление процессом движения финансовых средств в организации. Для этого осуществляется:

- составление бюджета и финансового плана;
- формирование денежных ресурсов;
- распределение денег между различными субъектами, определяющими жизнь организации;
- оценка финансового потенциала организации.

При управлении финансами исключительно большое значение имеет оптимизация использования финансовых ресурсов. Особенность финансов состоит в том, что они сами как ресурсы стоят определенных денег и также сами по себе в состоянии во времени либо расти, либо, наоборот, обесцениваться в зависимости от того, как они сохраняются. Поэтому качество управления финансами во многом определяется тем, насколько оптимально построен процесс движения финансовых средств.

Управление персоналом связано с использованием возможностей работников для достижения целей организации. Кадровая работа включает в себя следующие элементы:

- подбор и расстановка кадров;
- обучение и развитие кадров;
- компенсация за выполненную работу;
- создание условий на рабочем месте;
- поддержание отношений с профсоюзами и разрешение трудовых споров.

По мере того как выполнение рутинных трудовых операций все более подходит к машинам, а сотрудники все более занимаются творческим трудом, управление персоналом становится той ключевой функцией, которая может обеспечить организации исключительные преимущества, делающие ее более сильной в конкурентной борьбе , дающие ей возможность успешно развиваться в условиях динамично меняющейся среды.

Управление эккаунтингом предполагает управление процессом обработки и анализа финансовой информации о работе организации с целью сравнения фактической деятельности организации с ее возможностями,

а также с деятельностью других организаций. Это позволяет организации вскрыть проблемы, на которые она должна обратить пристальное внимание, и выбрать лучшие пути осуществления ее деятельности.

1.3. Менеджмент и внешнее окружение организации

Не существует ни одной организации, которая не имела бы внешнего окружения и не находилась бы с ним в состоянии постоянного взаимодействия. Любая организация нуждается в регулярном получении из внешней среды исходных продуктов для обеспечения своей жизнедеятельности. При этом каждая организация должна отдавать что-то во внешнюю среду в качестве компенсации за получаемые ресурсы, обеспечивающие ее существование. Как только рвутся связи с внешней средой, организация погибает. В последнее время в связи с усилением и усложнением конкуренции, а также в связи с резким ускорением процессов изменения в окружающей среде организации все в большей мере вынуждены уделять внимание вопросам взаимодействия с окружением, все в большей мере развивать способности адаптации к изменениям внешней среды.

В 80—90-е гг. XX в. произошла смена нескольких парадигм менеджмента. Причем каждая новая парадигма возникала тогда, когда качественно менялась сущность организации. А это, в свою очередь, преимущественно было связано с тем, что изменения во внешней среде требовали адекватной смены основополагающих принципов построения и функционирования организации. Сначала эффективная организация, потом TQM-организация, далее научающаяся организация, наконец, сейчас организация знаний возникали как реакция нате возможности, которые возникали во внешней среде, а также как реакция на те угрозы, которые порождали изменения, происходившие во внешней среде.

Ключевую роль в выработке и проведении политики взаимодействия организации с окружением играет менеджмент, особенно его верхний уровень. Вопросы долгосрочной стратегии взаимодействия организации со средой становятся во главу угла построения всех процессов управления. Современный менеджмент уже не занимается преимущественно только внутренними вопросами организации. Пожалуй, в большей мере его взор направлен за пределы организации. Менеджмент старается строить эффективное взаимодействие организации с окружением не только путем воздействия на процессы, происходящие в организации, но и путем воздействия на окружающую среду. Стратегическое управление, решающее эти задачи, выдвинулось в 80—90-е гг. XX в. на первый план в комплексе процессов управления организацией.

Внешнее окружение организации, состояние взаимодействия с которым определяется преимущественно качеством управления ею, можно представить в виде двух сфер.

Первая сфера — это **общее внешнее окружение** организации. Данное внешнее окружение отражает состояние общества, его экономики, природной среды и не связано непосредственно с конкретной организацией. Общее внешнее окружение является более или менее одинаковым для подавляющего большинства организаций. Вторая сфера — это так называемое **непосредственное деловое окружение** организации. Это окружение формируют такие субъекты среды, которые непосредственно связаны или непосредственно воздействуют на деятельность данной конкретной организации. При этом важно подчеркнуть, что и организация в свою очередь может непосредственно влиять на них.

Общее, внешнее окружение формируется под влиянием политических, правовых, социально-культурных, экономических, технологических, национальных и международных процессов, а также процессов природопользования.

Непосредственное деловое окружение организации создают покупатели, поставщики, конкуренты, деловые партнеры, а также регулирующие службы и такие организации, как административные органы, деловые объединения и ассоциации, профсоюзы и т.п.

Управляя процессами взаимодействия организации с окружающей средой, менеджмент сталкивается с рядом серьезных проблем, порождаемых неопределенностью в состоянии окружающей среды. В связи с этим одной из сложнейших задач, стоящих перед менеджментом, является снижение неопределенности положения организации в окружении. Это достигается путем развития ее адаптивности к внешней среде и установления широких связей с окружением, позволяющих организации органично вписываться в окружающую среду.

Еще в 1960-е гг. в зависимости от того, насколько организация адаптивна к изменениям в окружении, было выделено два типа управления организацией:

(1) механистический тип управления; (2) органический тип управления.

Механистический тип управления организацией характеризуется набором следующих характеристик:

- консервативная, негибкая структура;
- четко определенные, стандартизированные и устойчивые задачи;
- сопротивление изменениям;
- власть проистекает из иерархических уровней в организации и из позиции в организации;
- иерархическая система контроля;

• командный тип коммуникаций, идущих сверху вниз;

• содержанием коммуникаций преимущественно являются распоряжения, инструкции и принятые руководством решения.

Для **органического типа управления** организацией характерны:

• гибкая структура;

• динамичные, не жестко определенные задачи;

• готовность к изменениям;

• власть базируется на знании и опыте;

• самоконтроль и контроль коллег;

• многонаправленность коммуникаций (вертикальные, горизонтальные, диагональные и др.);

• содержанием коммуникаций являются информация и советы.

Было отмечено, что каждому из данных типов присущи определенные преимущества. Соответственно каждому из данных типов может быть дано определенное предпочтение в зависимости от характера окружения и уровня неопределенности. В том случае, если окружение динамично, если высок уровень неопределенности, более эффективным является органический тип управления организацией. Если же окружение стабильно и неопределенность находится на низком уровне, предпочтение может быть отдано механистическому типу управления.

1.4. Процесс управления организацией

Менеджмент, хотя ему и отводится вполне определенная роль в организации, тем не менее как бы пронизывает всю организацию, касаясь и затрагивая практически все сферы ее деятельности. Однако при всем многообразии взаимодействия менеджмента и организации можно достаточно четко определить субъектов управленческой деятельности — менеджеров, а также достаточно четко установить границы той деятельности, которая составляет содержание менеджмента.

Управление организацией предстает в виде процесса осуществления определенного типа взаимосвязанных действий по установлению целей, а также по формированию и использованию ресурсов организации для решения, стоящих перед ней задач. Менеджмент не эквивалентен всей деятельности организации по достижению конечных целевых показателей, а включает в себя только те функции и действия, которые связаны с координацией и установлением взаимодействия внутри организации, с побуждением к осуществлению производственной и других видов деятельности, с целевой ориентацией различных видов деятельности и т.п. (рис.).

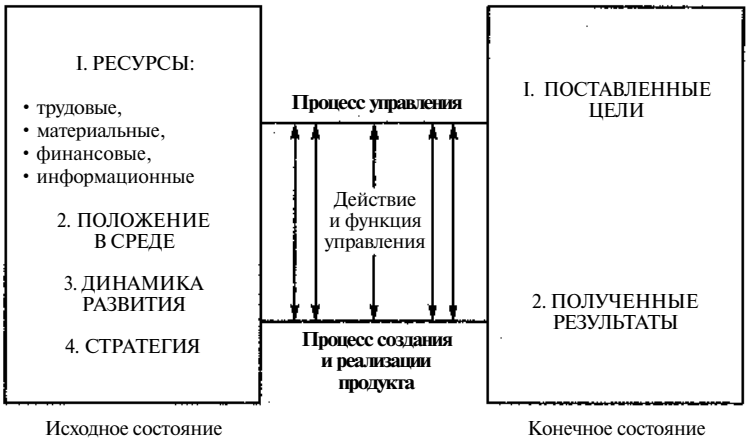


Рис. Место процесса управления в организации

Содержание, а также набор действий и функций, осуществляемых в процессе управления, зависят от природы организации (деловая, административная, общественная, образовательная, армейская и т.д.), от размеров организации, от сферы ее деятельности (производство товаров, оказание услуг), от уровня в управленческой иерархии (высшее руководство, управление среднего уровня, нижний уровень управления), от функций внутри организации (производство, маркетинг, кадры, финансы) и еще от многих факторов. Однако, несмотря на все разнообразие, *как* на это обратил внимание еще в 1916 г. А. Файоль, для всех процессов управления в организации характерно наличие в общем-то однородных видов деятельности. Можно сгруппировать все виды управленческой деятельности в четыре основные функции управления: (1) планирование, заключающееся в установлении целевых показателей и выработке плана действий по их достижению; (2) функция организации, посредством которой происходит распределение задач между отдельными подразделениями и работниками и установление взаимодействия между ними; (3) руководство, состоящее в мотивировании исполнителей к осуществлению запланированных действий и решению поставленных задач; (4) контроль, заключающийся в соотнесении реально достигнутых результатов с запланированными целевыми показателями.

1.5. **Менеджер**

Менеджер — это член организации, осуществляющий управленческую деятельность и решающий управленческие задачи. С полной ответственностью можно утверждать, что менеджеры являются ключевыми людьми в организации. Однако не все менеджеры играют одинаковую роль в организации, не все менеджеры занимают одинаковую позицию в организации, задачи, решаемые различными менеджерами, далеко не одинаковы и, наконец, функции, выполняемые отдельными менеджерами, тоже не идентичны. Это связано с тем, что в организации существует иерархия, с тем, что в организации выполняются различные функции, и, наконец, с тем, что существуют различные виды управленческой деятельности.

Организация не может существовать без менеджеров, и для этого существует ряд причин:

- менеджеры обеспечивают выполнение организацией ее основного предназначения;
- менеджеры проектируют и устанавливают взаимодействие между отдельными операциями и действиями, выполняемыми в организации;
- менеджеры разрабатывают стратегии поведения организации в изменяющемся окружении;
- менеджеры обеспечивают служение организации интересам тех лиц и учреждений, которые контролируют организацию;
- менеджеры являются основным информационным звеном связи организации с окружением;
- менеджеры несут формальную ответственность за результаты деятельности организации;
- менеджеры официально представляют организацию в церемониальных мероприятиях.

Являясь субъектом осуществления управленческой деятельности, менеджеры играют в организации ряд разнообразных ролей. Среди них можно выделить три ключевые роли. *Во-первых, это* роль по принятию решения, выражающаяся в том, что менеджер определяет направление движения организации, решает вопросы распределения ресурсов, осуществляет текущие корректировки и т.п. Право принятия управленческих решений имеет только менеджер. Будучи наделенным правом принятия решения, менеджер несет **ответственность** за последствия принятого решения. При этом проблема выбора часто состоит не в том, что выбрать, а в том, от чего отказаться. Также трудности выбора связаны с тем, что приходится решать, чьи интересы должны быть ущемлены и даже принесены в жертву. И наконец, принимая решение,

менеджер должен понимать, как убедить людей это решение довести до должного исполнения. Поэтому менеджер должен не только уметь выбрать наилучший вариант решения. Это может сделать специалист по подготовке решений или даже машина. Менеджер должен решиться на то, чтобы рискнуть повести руководимый им коллектив в определенном направлении. А это зачастую бывает гораздо труднее сделать, чем рассчитать формально оптимальное решение.

Во-вторых, это информационная роль, состоящая в том, что менеджер собирает информацию о внутренней и внешней среде, распространяет информацию в виде фактов и нормативных установок и, наконец, разъясняет политику и основные задачи, стоящие перед организацией. От того, насколько менеджер владеет информацией, насколько он может ясно и четко доводить информацию до членов организации, очень сильно зависит результат его работы. К сожалению, очень многие руководители не понимают того, насколько большое значение имеет разъяснительная работа. Одним из принципов успешного менеджмента является ясность задач для исполнителей. Для этого важно объяснять не только, что надо делать, но и для чего это нужно, так как только в этом случае задача для исполнителя наполняется смыслом.

В-третьих, менеджер выступает в качестве руководителя, формирующего отношения внутри и вне организации, мотивирующего членов организации на достижение целей, координирующего их усилия и, наконец, выступающего в качестве представителя организации. Менеджер должен быть человеком, за которым люди готовы идти, идеям которого они готовы верить. Поддержка членами коллектива своего руководителя в современных условиях является той базой, без которой ни один менеджер, каким бы хорошим и грамотным специалистом он ни был, не сможет успешно управлять своим коллективом. В последние годы эта роль менеджера все время подвергается модификации. Если раньше хорошим менеджером считался хороший администратор, а позже лидер, то в 1990-е гг. с появлением концепции коучинга, как типа отношений между менеджером и подчиненными (коуч — тренер спортивной команды), хорошим менеджером считается тот менеджер, который ведет себя не столько как руководитель, сколько как наставник.

В зависимости от позиции менеджеров в организации, решаемых ими задач, характера реализуемых функций данные роли могут быть присущи им в большей или меньшей мере. Однако каждый менеджер обязательно принимает решения, работает с информацией и выступает руководителем по отношению к определенной организации.

2. Теоретический взгляд на природу, сущность и развитие управления

Управление организацией, рассматриваемое как реально существующий феномен, имеющий определенную форму и определенное содержание, может быть лучше и глубже понято, если знать то, как оно выглядит при обобщенном, теоретическом рассмотрении. Естественно, всякое абстрактное рассмотрение явлений или процессов уводит от реальности, убивает их конкретные характеристики и черты. Более того, в случае менеджмента в принципе отсутствует переход от абстрактных положений к конкретным формам и методам осуществления управления. Однако в то же время абстрактное рассмотрение управления позволяет лучше понять его сущность и природу, вскрывая и описывая те лежащие в его основе отношения и общие сущностные черты, которые в значительной мере определяют форму и содержание рассматриваемых явлений и процессов, логику и направления их развития, а также их возможности и границы осуществления.

2.1. Управление как отношение

В самом общем виде управление предстает как **определенный тип взаимодействия,** существующий между двумя субъектами, один из которых в этом взаимодействии находится в позиции *субъекта* управления, а второй — в позиции *объекта* управления. Данное взаимодействие характеризуется следующими моментами:

• субъект управления направляет объекту управления импульсы воздействия, которые содержат в себе в явном или косвенном виде информацию относительно того, как должен функционировать в дальнейшем объект управления (регламентируются те аспекты функционирования объекта управления, которые входят в сферу управленческого воздействия субъекта управления). Данные импульсы будем называть **управленческими командами;**

• объект управления получает управленческие команды и функционирует в соответствии с содержанием данных команд.

Об управленческом взаимодействии можно говорить как о реально существующем только в том случае, если объект управления выполняет команды субъекта управления.

Соответственно, только тогда можно говорить о том, что осуществляется управление. Для того чтобы это выполнялось, необходимо, во-первых, наличие у субъекта управления **потребности и возможности управлять** объектом управления, вырабатывая для этого соответствующие управленческие команды, и, во-вторых, наличие у объекта управ-

ления **готовности и возможности эти команды выполнять.** Данные условия являются необходимыми и достаточными для того, чтобы субъект управления осуществлял управление объектом управления. Часто условия осуществления управления сводятся только к условиям осуществления управленческой деятельности субъектом управления. Такой подход в силу того, что вместо диалектического единства субъекта и объекта управления рассматривается одностороннее воздействие субъекта управления на объект, приводит к неверным выводам по поводу сущности и природы возможности осуществления управления. Подмена диалектической взаимосвязи субъекта и объекта управления их субординационным расположением и, как следствие этого, только функциональный взгляд на управление оставляют за пределами границ рассмотрения движущее начало управления. Этим началом является противоречие между управляющим и управляемым субъектами, порождающее, с одной стороны, необходимость управления, и разрешаемое, с другой стороны, в процессе осуществления управления. Поэтому, сколько бы полно ни учитывались возможности и готовность объекта управления выполнять управленческие команды, в том случае, если они рассматриваются только как основа для поиска и выработки наиболее эффективных управленческих воздействий, оценка возможностей осуществления управления будет носить односторонний характер, а следовательно, она будет неадекватной действительным возможностям осуществления управления. То есть, говоря иначе, смотреть на управление с позиций субъекта управления, того, как он воздействует на объект управления, неверно. Нужно смотреть с позиций взаимодействия субъекта и объекта управления.

Когда реализуется управленческое взаимодействие, можно говорить, что между двумя субъектами существует **управленческая связь,** суть которой состоит в том, что один из них заинтересован в определенного вида функционировании второго и генерирует управленческие команды, задающие желательное для него поведение этого второго субъекта, а второй в силу определенных причин ведет себя соответственно управленческим командам первого.

Для того чтобы между двумя субъектами существовала управленческая связь и соответственно осуществлялось управленческое взаимодействие, необходимо, чтобы между этими субъектами существовали **отношения управления.** Суть данных отношений состоит в том, что они являются основой возможности осуществления управления, так как именно они задают возможность вырабатывать управленческие команды и готовность эти команды выполнять.

Отношения управления не являются изначальными отношениями, а базируются на более глубинных отношениях, таких как экономи-

ческие либо морально-этические отношения. Можно выделить несколько различных видов отношений управления в зависимости от того, какие изначальные отношения преимущественно лежат в их основе. Естественно, в реальной практике отношения управления имеют комплексный характер, однако применительно к определенным уровням и объектам управления наблюдается доминирование отдельных видов отношений управления. Наблюдается также и смена во времени взаимных позиций отношений управления различных видов.

В хозяйственной системе наиболее распространены отношения управления, базирующиеся на экономических отношениях. Для управления наиболее принципиальными являются два типа отношений: отношения, возникающие при разделении и кооперации труда в процессе совместной трудовой деятельности ассоциированных собственников, и отношения найма (возмездные отношения), возникающие между собственниками и пользователями средств производства.

При совместной работе ассоциированных собственников возможность выработки управленческих команд и готовность их выполнения проистекает из потребности специализированных производителей координировать свои действия с целью наиболее эффективного достижения результатов этой деятельности. В данном случае отношения управления базируются на заинтересованности участников производственного процесса, являющихся одновременно собственниками средств производства, в получении оптимального конечного результата совместной трудовой деятельности. Из сказанного следует, что в условиях общественной собственности на средства производства не управление должно стимулировать появление у участников производственного процесса заинтересованности в высоких конечных результатах, а наоборот, заинтересованность в конечных результатах является основой возможности управления. И если этого нет, то причины отсутствия следует искать в первую очередь в отношениях собственности.

В случае, когда основу отношений управления составляют отношения найма, возможность осуществления управленческих команд и готовность их исполнения заключается в отчуждении пользователя средств производства от средств производства. Собственник получает возможность командовать в связи с тем, что он, открывая производителю доступ к средствам производства, выступает в роли хозяина и нанимателя производителя. Производитель же готов выполнять команды, так как за это выполнение по условиям найма он получает вознаграждение. В данном случае также осуществляется координация совместной деятельности для достижения наилучшего результата. Однако в конечном результате непосредственно заинтересован только

собственник, производитель же на конечный результат ориентирован косвенно, посредством управленческих команд. В рассматриваемом случае, так же как и в предыдущем, отношение управления задается отношением собственности, поэтому, если отношение управления ослабевает, причиной этого являются в большинстве случаев отклонения, возникающие либо в функционировании механизма реализации отношений собственности, либо же в самих отношениях собственности.

Ранее уже говорилось, что в основе управления, с одной стороны, лежит потребность и возможность субъекта управления управлять и, с другой — потребность и возможность объекта управления выполнять управленческие команды.

Потребность управлять, отражая определенные внутренние потребности субъекта управления, выступает по отношению к ним средством их удовлетворения. Поэтому его управленческая деятельность приобретает определенную направленность в зависимости от того, какие мотивы побуждают субъекта управления к руководству, какие цели он при этом преследует. В том случае, когда цели управления (желаемое состояние объекта или желаемый результат его функционирования) совпадают с целями, преследуемыми субъектом управления, последний ориентирован на наиболее эффективное управление. Для того чтобы это существовало, необходимо соблюдение двух условий. Первое: субъект управления не должен иметь возможности достижения своих целей за счет управленческой деятельности вне зависимости от достижения целей управления. Второе: степень достижения субъектом управления своих целей за счет управленческой деятельности должна находиться в прямой зависимости от степени достижения целей управления.

Полная привязка потребности субъекта управления управлять к результатам функционирования объекта управления наблюдается в том случае, когда субъектом управления является субъект собственности. Если субъектом управления является не собственник, а исполнитель, призванный реализовывать функцию управления, потребность управлять у субъекта управления объективно не связана непосредственно со стремлением получения наилучшего конечного результата.

Более того, эта потребность зачастую связана со стремлением субъекта управления удовлетворять свои личные потребности, используя управление, но не ориентируясь при этом на конечные результаты, а в определенных случаях и во вред конечным результатам. Чтобы предотвратить данную ситуацию, собственник должен создавать такую систему вознаграждения и стимулирования управленца, которая, с одной стороны, соответствовала бы его мотивационной структуре и, с другой — зависела бы от степени достижения целей управления, т.е. от результатов функционирования объекта управления.

Как уже говорилось, управление лимитируется и задается не только характеристиками и состоянием потребности субъекта управления управлять, но и наличием у субъекта управления возможности осуществлять управление. Необходимо различать две стороны этой возможности. Первая связана с организационно-техническими аспектами управления. Имеются в виду наличие у работников системы управления, необходимых каналов связи и передачи информации, доступность необходимой техники управления и т.п. Это все исключительно важные условия, определяющие возможность субъекта управления осуществлять управление. Однако каждое из этих условий скорее определяет уровень эффективности осуществления управленческих процедур и качество управленческого труда, чем принципиальную возможность или невозможность субъекта управления осуществлять управление.

Второй стороной является наличие у субъекта управления рычагов воздействия на объект управления, с помощью которых можно побуждать его выполнять управленческие команды.

Это означает, что возможности субъекта управления управлять коренятся в возможностях и готовности объекта управления выполнять управленческие команды. Что же обусловливает возможность и потребность объекта управления подчиняться управленческим командам? Очевидно, на данный вопрос не может быть однозначного ответа, так как в зависимости от условий для отдельных случаев могут быть выделены соответствующие этим случаям ведущие причины.

Если объект управления (в нашем рассмотрении производитель) не является собственником средств производства, то его готовность и возможность выполнять управленческие команды связаны в первую очередь с тем, насколько его потребности будут удовлетворены в результате выполнения управленческих команд, а также с уровнем квалификации, которым он обладает, его производительными возможностями. В этом случае противоречие между субъектом и объектом управления находит разрешение в выработке **механизма мотивирования,** в котором находят отражение потребности субъекта и объекта управления и который является формой воплощения и практической реализации возможностей субъекта управления. При этом для анализа сущности управления исключительно важным является то, что противоречие между субъектом и объектом управления разрешается с установлением механизма мотивирования (вознаграждения) до того, как происходит процесс реализации управленческих команд. Поэтому для субъекта управления исключительно важно найти и применить такой механизм мотивирования, который приведет в конечном счете к достижению поставленных целей.

Для того чтобы добиться этого, механизм мотивирования должен отвечать следующим требованиям. *Во-первых,* он должен обладать действенностью на протяжении всего времени функционирования объекта управления и не ослабевать по мере удовлетворения потребностей объекта управления. Этого можно добиться за счет комплексного использования рычагов воздействия, периодического чередования методов мотивирования, ориентации стимулирующих воздействий на удовлетворение стабильных долгосрочных потребностей. *Во-вторых,* механизм стимулирования должен увязывать уровень стимулирования со степенью достижения конечных целей.

В настоящее время в мировой практике управления разработан и широко применяется достаточно большой арсенал средств стимулирования, отвечающих данным требованиям. В то же время следует отметить, что отсутствуют универсальные средства (по-видимому, их и не может быть в принципе), которые могут давать эффективные результаты во всех случаях жизни. Поэтому формирование механизма мотивирования должно строиться преимущественно на ситуационной основе.

В том случае, когда объект управления является собственником, возможность управлять им задается **механизмом сочетания** интересов объекта управления как собственника и как исполнителя, при котором интересы собственника доминируют над интересами производителя.

Можно выделить несколько условий, без соблюдения которых невозможно добиться необходимой степени сочетания данных интересов. Первое условие состоит в том, что исполнитель должен быть полноправным распорядителем произведенной продукции. Вторым условием является то, что не должно быть вознаграждения за труд в виде заработной платы, а должен производиться раздел конечного дохода между всеми членами коллектива. Третье условие: трудовой коллектив должен иметь полные права в распоряжении собственностью, находящейся в его пользовании. Без этого условия он не сможет строить свою деятельность таким образом, чтобы за счет полной мобилизации всех имеющихся в его распоряжении ресурсов добиваться наиболее эффективного достижения конечных результатов.

Четвертое условие состоит в том, что трудовые коллективы находятся между собой в состоянии конкуренции, предполагающей победу и поражение.

2.2. Управление как развивающаяся система

Управление может осуществляться только в том случае, когда существует реально действующая система, решающая задачи управления. Если данная система является органичной частью организации,

ее действиями осуществляется управление организацией и она не решает задач, отличных от управленческих, то ее можно рассматривать как специализированную систему или же как **систему управления.**

Система управления является формой реального воплощения управленческих взаимосвязей. Она выступает как бы в виде реально существующей субстанции, посредством которой управление приобретает конкретное содержание и конкретное проявление, а функция управления — практическую реализацию. В реальной действительности управленческая деятельность — это функционирование системы управления.

Система управления складывается и действует не только в соответствии с содержанием функции управления и характером отношений, лежащих в основе управленческих взаимосвязей, но и в соответствии с условиями, в которых формируется система управления, а также в соответствии с присущими системе управления принципами ее построения, функционирования и преобразования.

Система управления распадается на подсистемы, выделение которых наглядно проявилось относительно недавно. Первой подсистемой является то, что ранее было принято рассматривать как собственно систему управления. Это **совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей,** выполняющих закрепленные за ними функции и решающих поставленные перед ними задачи, а также **совокупность методов,** с помощью которых осуществляется управленческое воздействие, Данную подсистему системы управления можно рассматривать как единство организации, технологии и методов управления. При дальнейшем рассмотрении данную подсистему управления будем называть **структурно-функциональной подсистемой** системы управления (СФП). Обычно именно структурно-функциональная подсистема подвергается самому тщательному анализу и описанию при рассмотрении вопросов построения и функционирования системы управления. В настоящее время разработана (в основном глубоко и полно) общая теория функций управления, кадров управления, организационных структур управления, а также технологии и методов управления.

Структурно-функциональная подсистема выступает как бы в роли «костяка», «остова» или же даже «тела» системы управления. Причем при определенном уровне развития управления «тело» системы управления фактически эквивалентно системе управления в целом. Но всякий развитый организм не эквивалентен только своему телу. Есть еще нечто исключительное, что условно можно назвать «душой» организма. Чем выше уровень развития организма, тем выше значимость этой его подсистемы. Что же можно считать душой системы управления?

Ответ на этот вопрос можно получить, если проанализировать вторую подсистему системы управления.

Основными частями данной подсистемы являются следующие блоки:

• управленческая идеология и ценностная ориентация системы управления;

• интересы и поведенческие нормативы участников процесса управленческой деятельности;

• информация и информационное обеспечение коммуникаций в системе управления.

Совокупность данных трех блоков в основном покрывает всю рассматриваемую подсистему, хотя применительно к определенным системам управления можно указать на существование дополнительных блоков, играющих определенную роль в данной подсистеме. Такими блоками могут быть, например, блоки национальных интересов и даже национальных управленческих стереотипов, либо блоки реализации в управлении идеологических установок. Данные блоки следует принципиально отличать от первого выделенного блока управленческой идеологии, так как они служат выразителями определенных видов бытующей в обществе идеологии вообще, а не только управленческой идеологии.

И основные названные блоки, и блоки, возникающие в конкретных условиях и имеющие явно выраженный ситуационный характер, находятся в динамическом взаимодействии как между собой, так и с элементами структурно-функциональной подсистемы системы управления. При этом в различных системах управления в зависимости от общих свойств системы, ее характерных особенностей, а также в зависимости от уровня развитости системы управления и условий осуществления управленческой деятельности степень проявления отдельных блоков, а также характер их взаимодействия могут быть совершенно различными. Однако в любых случаях рассматриваемая подсистема системы управления имеет общее свойство, суть которого состоит в том, что она связывает воедино (и не только связывает, а и сводит воедино в успешно функционирующих системах управления) на основе развития информационных каналов и связей целевые ориентиры организации, воплощаемые в критериях функционирования, управленческую идеологию, интересы и критериально-нормативную базу работников управления, процедуры и организацию управленческой деятельности. Это позволяет данную подсистему охарактеризовать как **информационно-поведенческую подсистему** системы управления (ИПП).

Реальными формами проявления данной подсистемы являются:

• управленческие теории и управленческая идеология;

• формальные и неформальные отношения управленческих работников с представителями внешнего окружения;

• уровень организационного развития, а также уровень развития каждого отдельного работника управленческого звена;

• информированность работников, носители информации, методы распространения информации.

В настоящее время в связи с объективно происходящим процессом ускоренного и расширенного распространения информации, а также в связи с заметным увеличением значимости синергического эффекта, получаемого от органично осуществляемых совместных действий, резко возрастает роль информационно-поведенческой подсистемы системы управления.

Существует несколько достаточно выраженных типов информационно-поведенческих подсистем.

Первый тип характеризуется наличием формальной организации деятельности и отношений в системе управления. Деятельность инициируется распоряжениями и требует наличия формального контроля исполнения, отношение к работе безразличное, безответственное и безынициативное. Интересы работников и их умения направлены вовне организации. Отношения между работниками по поводу работы формальные, неформальные отношения связаны с интересами, находящимися за пределами организации. Уровень информированности невысок, доступность информации низкая как в силу формальных ограничений, так и по причине слабости и неразвитости технической базы обращения к информации и ее распространения.

Второй тип информационно-поведенческой подсистемы характеризуется наличием неспокойствия в отношениях, наличием конфликтных ситуаций, стремлением отдельных членов коллектива к привнесению изменений в основном за счет других членов либо путем организационных перестроек. Отсутствует безразличие, характерное для первого типа, однако и нет органичной заинтересованности в реальном повышении эффективности и качества функционирования всего коллектива. Как и при первом типе, здесь доминируют собственные цели и интересы, находящиеся за пределами интересов организации. Для таких отношений характерно наличие групповщины и келейности. Официальная система информирования функционирует плохо, низок уровень доступности информации, часты попытки сознательного сокрытия информации или введения необоснованных ограничений на получение информации. В то же время очень широко практикуется неформальный сбор и распространение информации, закрытые обсуждения либо обсуждения в узком кругу избранных лиц.

Третий тип характеризуется наличием заинтересованности в конечных результатах функционирования системы управления, стремлением к получению больших результатов за счет совершенствования внутренних отношений, развития всех членов организации и повышения уровня совместной трудовой деятельности. Широкое распространение имеют групповые формы совместной деятельности, однако они носят довольно формальный характер. Для этого типа характерны доброжелательность в отношениях, стремление к разрешению конфликтных ситуаций, открытость в высказываниях, склонность к сотрудничеству. Важной характеристикой данного типа является проявление активности в осуществлении производственной деятельности, зарождение творческого отношения к работе, возникновение самодеятельных начал. Осознается роль и значимость широкой информированности, создается атмосфера гласности и широко распространены открытые обсуждения.

Четвертый тип информационно-поведенческой подсистемы характеризуется наличием такого состояния системы управления, при котором складывается органичное сочетание личных интересов со стремлением к получению высоких конечных результатов функционирования организации в целом. Для данного типа характерны ориентация на конечные результаты, самоорганизуемость и самонастраиваемость. Состояние отношений в системе настолько высоко развито, что позволяет системе гибко адаптироваться к новым задачам и условиям, т.е. осуществлять саморазвитие системы управления. Хранение, получение необходимой информации, передача и обработка ее осуществляются с помощью быстродействующих и высокопроизводительных технических средств. Информация и информированность являются органичными составляющими функционирования системы управления.

Третьей подсистемой системы управления является **подсистема саморазвития системы управления.** Появление подсистемы саморазвития системы управления отражает возникновение в системе управления таких качеств, как стремление к самосовершенствованию, гибкость и адаптивность к изменениям, ориентация на новшества, поиск и разработка прогрессивных идей и ускоренное введение их в практику функционирования системы управления.

Подсистема саморазвития управления не просто отражает названные качества системы управления, она является генератором этих качеств, она же несет в себе механизм их воспроизводства, закрепления, распространения и практического воплощения. Данная подсистема является источником и проводником потребности системы управле-

ния в самосовершенствовании и одновременно носителем механизма, посредством которого осуществляется развитие системы управления.

Подсистема саморазвития системы управления может быть разделена на две части. *Первая* часть подсистемы ориентирует систему управления на постоянное совершенствование и развитие. Она обеспечивает потребность системы управления в изменении в направлении улучшения, а также в регулярном обновлении.

Для данной части подсистемы характерно решение следующих задач и выполнение следующих функций:

• разработка, введение в систему управления и постоянное поддержание должного уровня стимуляторов, побуждающих систему управления к самосовершенствованию;

• постоянный анализ уровня функционирования системы управления, ее наличных и потенциальных возможностей, а также анализ динамики задач, стоящих перед системой управления, и изменения окружающей среды;

• выявление новых тенденций и направлений развития систем управления, наблюдающихся в мировой практике менеджмента, а также анализ используемых форм и методов обновления систем управления.

Данная часть подсистемы саморазвития очень тесно примыкает к информационно-поведенческой подсистеме системы управления, и ее функциональные возможности в значительной мере определяются уровнем развитости информационно-поведенческой подсистемы. Это связано с тем, что и готовность к изменениям, и адаптивность, и гибкость, и мобильность, и, наконец, заинтересованность в высоких конечных результатах функционирования системы управления, ориентация на результат совместной деятельности преимущественно задаются состоянием информационно-поведенческой подсистемы.

Вторая часть подсистемы саморазвития системы управления обеспечивает развитие системы управления. Наиболее существенными задачами, решаемыми ею, являются следующие:

• выработка траекторий саморазвития системы управления, включающая в себя поиск возможностей совершенствования, описание нового состояния системы управления, разработку процедуры и содержания перехода в новое состояние, а также определение средств обеспечения этого перехода;

• организация перехода системы управления в новое состояние, включающая в себя составление программы перехода, распределение заданий и позиций между субъектами перехода, распределение функций координации и корректировки их деятельности в процессе перехода и т.п.;

• анализ результатов перехода, обобщение опыта работы по переводу системы управления в новое состояние, получение выводов по развитию подсистемы саморазвития системы управления.

Важнейшим направлением функционирования подсистемы развития системы управления является *развитие кадров системы управления.* Это обусловлено тем, что единственно возможным реальным движением системы управления может быть только движение ее кадров, во-первых, по вертикали (должностное продвижение), во-вторых, по горизонтали (смена профиля работ и рабочего места) и, в-третьих, вглубь (улучшение поведения и способностей в общении, рост позитивного отношения к работе, повышение профессиональной квалификации, производственного кругозора и навыков работы, овладение смежными профессиями и современными средствами обработки и передачи информации).

2.3. Содержание и логика развития управления

Развитие управления организацией является частью общего поступательного движения общества. Поэтому независимо от того, какую роль играет управление на том или ином этапе или же в тех или иных социально-экономических условиях, его преобразование всегда задается общим направлением развития общества. **Развитие управления — это не разовые преобразования управления** с целью достижения «наилучшего» (а потом и извечного) состояния управления, а **непрекращающийся во времени процесс.**

Естественно, из данного положения не следует, что развитие управления происходит постоянно и непрерывно. Развитие управления идет скачкообразно. Поэтому, хотя развитие управления и является объективно обусловленным процессом, осуществляется оно преимущественно путем сознательных и целенаправленных преобразований системы управления организацией.

Следует отличать развитие управления от его совершенствования. Развитие управления — это разворачивающийся во времени процесс его перехода из одного состояния в другое, который характеризуется наличием качественных преобразований управления в целом либо привнесением в управление качественно новых элементов, свойств или характеристик, затрагивающих определяющие построение и функционирование управления начала.

Совершенствование управления — это улучшение по определенному критерию характеристик системы управления. Поэтому, если для развития управления характерно сравнение его наличного состояния с предыдущим, то для совершенствования управления характерно срав-

нение состояния системы управления с наилучшим по определенному критерию. Развитие управления и его совершенствование — это разноплановые явления, более глубинным фундаментальным и соответственно определяющим среди которых является развитие управления.

Многие изменения в системе управления происходят в результате совершенствования или рационализации. Однако не всякое совершенствование управления и тем более не всякая рационализация управления могут рассматриваться в качестве мероприятий, приводящих к развитию управления.

Для понимания сущности, механизма и логики развития управления самого досконального изучения и учета в практической деятельности заслуживает историзм процесса развития управления, изучение и рассмотрение движения управления в его конкретно-исторических проявлениях.

Историзм развития управления проявляется в первую очередь в следующих моментах.

Во-первых, состояние развития управления находится в сильной зависимости от уровня развития производительных сил. Примером этого могут служить изменения управления при переходе к фабрике, при введении конвейерного производства и т.п.

В зависимости от уровня развития средств производства выделяется три типа управления: **традиционное управление; управление промышленной стадии; управление постиндустриальной стадии.**

Особенность традиционного управления, характерного для начального этапа развития промышленного производства, на котором еще не получила широкого распространения машинная технология, состоит в том, что оно строилось в зависимости от возможностей человека. Это объясняется тем, что человек с его умениями, умственными и физическими способностями находился в центре производственного процесса.

На промышленной стадии развития производства человек с организационной точки зрения выступает в качестве приложения к машине, механизму, технологии, которые он использует в своей трудовой деятельности. Говоря иначе, человек хотя и является пользователем техники в процессе производства, тем не менее в этот процесс он включается не как человек вообще с присущими ему свойствами и качествами, а в первую очередь как специалист по приведению в действие необходимых инструментов и технических средств для выполнения определенных операций. Это проявляется в том, что и организация производства, и его управление преимущественно задаются техникой и технологией производства. В зависимости от технологии производства строится организационная структура управления, техни-

ка и технология задают структуру кадров и задачи по управлению кадрами, в ряду которых на одном из первых мест стоит проведение по отношению к кадрам требования умело, рационально и эффективно использовать станки и другие технические средства и инструменты. И наконец, техника и технология задают содержание труда основной массы участников производства. Все это означает, что управление преимущественно строится исходя от машины, от технологии, а не от человека.

Научно-техническая революция на основе достижений научно-технического прогресса привела к тому, что человек и техника как бы разделились в процессе производства. Машина начинает работать сама, технология производства все менее требует непосредственного участия человека в изготовлении продукции, а человек в производственном процессе выходит из подчинения машине, оставив в прошлом свою позицию «придатка» машины. В результате этого управление претерпевает коренное изменение.

Промышленный переворот, ставший возможным в результате развития науки и техники, имел результатом переход от мануфактуры к фабрике, между которыми существовало принципиальное различие в организации процесса производства. Он привел к тому, что процесс производства и соответственно управление стали строиться на основе возможностей машины, а не человека. В постиндустриальной стадии человек выходит из подчинения машине и опять становится основой процесса производства, но не так, как это было в мануфактуре, а на качественно другой основе. В мануфактуре процесс производства строился исходя из возможностей человека, потому что не было машинной технологии. Научно-техническая революция развивает систему машин и технологию до такой степени, что человек, бывший ранее при машине и подчиненный машинной технологии, отрывается от нее и становится над машиной. И это изменение позиции человека в процессе производства приводит к коренной перестройке управления, превращает его в управление, идущее от человека, а не от машины.

Во-вторых, все или подавляющее большинство подходов к решению проблем развития управления связаны с отработанным в прошлом опытом (чаще всего успешным) решения аналогичных проблем. Прошлый опыт, трансформируясь в стереотипные оценки ситуаций и проблем и стерертипные подходы к их решению, держит разработчиков изменений в своем плену, обычно при этом никак не заявляя о себе.

Примером одного из самых распространенных стереотипных подходов к решению возникающих перед управлением проблем являются постоянно наблюдающиеся попытки их устранения путем создания

специализированных органов управления, призванных заниматься вопросами, связанными с решением этих проблем. На определенном этапе развития управления в нашей стране (1920—30-е гг.) в силу специфических условий такой подход не только оправдывал себя, но и дал определенные положительные результаты. А это, в свою очередь, привело к слепой вере в то, что для решения любой новой проблемы нужно создавать новые органы либо же преобразовывать старые.

Если отбросить отдельные специфические условия, когда такой подход действительно оправдан, то в общем случае он совершенно неверен. Специализированные органы необходимо создавать тогда, когда хотя бы выделилась часть управленческой функции, которая не реализуется и не закреплена ни за одним из существующих управленческих органов. Реакция же управления на появление новой проблемы должна состоять в выработке у системы управления потребности в решении этой проблемы и готовности ее решать. Пути решения проблемы определяются вслед за этим в соответствии с потребностью, готовностью и имеющимися возможностями решения. Если начинать сразу с фиксации путей решения, как это имеет место в случае с попытками решения проблем управления путем создания новых органов или же других организационных перестроек, то при отсутствии у системы потребности в решении проблемы любые предложенные пути не дадут необходимого результата.

Имея конкретно-историческое, ситуационное содержание, развитие управления тем не менее осуществляется в соответствии с определенной логикой, проявляющейся и реализующейся через систему общих принципов развития.

Первый общий принцип развития управления можно сформулировать следующим образом: независимо от конкретного содержания причин, требующих и вызывающих развитие управления, его преобразование должно начинаться с преобразования исходных начал, задающих построение и осуществление управления. При этом перестройка отдельных элементов, связей и подсистем системы управления должна идти не по принципу улучшения их функциональных качеств по сравнению с предыдущим состоянием, и не по принципу повышения их эффективности, а на основе приведения их характеристик в соответствие с преобразованными исходными началами управления.

Второй общий принцип развития управления состоит в том, что необходимость и направленность этого развития преимущественно определяются содержанием новых задач, возникающих перед организацией. Конкретизация этого принципа для практической реализации означает то, что реальная потребность развития управления вытекает не из несовершенства отдельных сторон управления и не из возможностей

повышения его эффективности, а порождается появлением новых задач, возникающих перед организацией.

Третий общий принцип развития управления состоит в следующем: ограничительным фактором любого преобразования управления являются кадры. Люди не только приводят в движение и создают новое, но они же и тормозят развитие, причем не обязательно сознательно. В конечном счете успех любого преобразования зависит от людей, задействованных в нем. Любая логически обоснованная и полностью ресурсно подкрепленная схема преобразования управления будет реализована в той мере и в том виде, в каком она соответствует возможностям, знаниям, интересам, желаниям и потребностям людей.

Очень часто при преобразованиях системы управления состояние кадров управления, состояние соответствующих трудовых ресурсов практически не принимаются к рассмотрению, причем зачастую настолько, что может показаться, будто имеются в неограниченном количестве любые необходимые специалисты, а существующие работники могут перестроиться как автоматы на любой режим работы и на любые виды действия. В действительности отсутствуют и первое, и второе условия. Причем проблема связана не столько с тем, что нельзя вне организации найти необходимых специалистов, сколько с тем, что ограничены возможности маневра с наличными работниками системы управления.

Вопрос учета кадров как ограничительного фактора развития управления имеет много аспектов. Но важнейший вывод из этого принципа состоит в том, что любому мероприятию, направленному на развитие управления, должно предшествовать развитие подсистемы кадров. Причем в зависимости от задач и содержания мероприятий по развитию управления мероприятия по развитию подсистемы кадров могут варьироваться от переподготовки и соответствующего обучения имеющихся кадров управления до их замены и введения в кадровую подсистему управления новых работников.

Логическая схема развития управления имеет следующий вид. Исходным началом для развития управления является появление новых задач. Поэтому возникновение новых задач можно рассматривать в качестве **первого шага** в логической схеме развития управления.

Вторым шагом в этой схеме является выработка в системе управления реакции на новые задачи — реакции, которая должна привести к развитию управления.

Возможны три типа реакции, которые наиболее рельефно выделяются из всего многообразия отличающихся отдельными нюансами реакций, встречающихся в реальной практике преобразования управления.

Первый тип — попытка ничего не менять в управлении либо провести небольшие, частичные изменения, основное внимание сконцентрировать на выявлении причин, требующих изменения, и на их устранении.

Второй тип — стереотипный подход к решению возникающих задач. Это чаще всего попытка решать любые управленческие задачи практически независимо от их содержания, природы и динамики с помощью ранее оправдавших себя подходов к преобразованию системы управления. Наиболее широко распространенным такого рода стереотипным подходом к решению любых задач является проведение организационных перестроек в управлении, создание новых управленческих органов.

В действительности данный стереотип скорее отражает устойчивую внутреннюю тенденцию эволюции системы управления в направлении увеличения числа ее административных подразделений. Поэтому появление новых задач перед управлением и необходимость их решения скорее выступают поводом для расширения административных служб системы управления, чем реальной причиной, требующей именно такого способа решения.

Третий тип — комплексная перестройка системы управления в соответствии с .содержанием и сущностью новых задач, возникающих перед управлением, и возможностями преобразования управления.

Такой тип реакции с научной точки зрения является единственно верным, с практической точки зрения — единственно по-настоящему результативным. Дальнейшее изложение схемы развития управления соответствует именно такой реакции со стороны управления на возникновение новых задач.

Третьим шагом логической схемы развития управления является перестройка основополагающих начал, на которых строится система управления. Это предполагает приведение принципов, положенных в основу системы управления, в соответствие с сущностью и содержанием задач, возникших перед управлением.

После того как в системе управления происходит формирование новой подсистемы принципов, наступает следующий шаг (в нашем изложении четвертый) — **шаг перестройки** структуры и элементов системы управления. Часто данный шаг рассматривается в виде эквивалента собственно развития управления, потому что именно перестройка организационной структуры, методов управления, кадров управления и т.п. обычно рассматривается как развитие управления. На самом же деле это только наиболее заметная часть перестройки, но не наиболее значимая, потому что, даже если и будут допущены ошибки на данном

шаге, система управления, полностью готовая к развитию, в ходе изменения найдет в себе силы и возможности устранить эти ошибки.

Перестройкой структуры и элементов в системе управления логическая схема развития управления не завершается. Остается еще один, **завершающий шаг** — закрепление в управлении новых качеств и свойств, привитых ему в процессе изменения. Это предполагает, во-первых, соответствующее развитие информационно-поведенческой подсистемы. Во-вторых, на данном шаге проводится регулярное изучение хода развития и анализ результатов мероприятий, проводимых в рамках перестройки. Это необходимо как для того, чтобы реально осознавать состояние развития управления, так и для того, чтобы постоянно вскрывать тормозящие факторы, вновь возникающие тенденции развития управления, новые возможности ускорения развития и закрепления достигнутых результатов. В-третьих, на данном шаге осуществляется целенаправленная корректировка как всего процесса развития управления, так и его отдельных составляющих. Корректировка осуществляется в целях отказа от неоправдавших или невозможных для полноценной реализации направлений развития управления, а также для проведения новых, ранее не предусматривавшихся преобразований управления, целесообразность и необходимость которых возникла в процессе его развития.

Приведенная логическая схема развития управления показывает, что это неоднозначный процесс, требующий постоянного соотнесения действий по преобразованию управления с задачами, стоящими перед управлением, а также с возможностями, которыми располагает организация в целом и существующая в ней система управления в частности.

3. Развитие взглядов на менеджмент

Менеджмент не всегда воспринимался в том виде, как он будет описан в данном учебнике. Представления о роли и месте управления организацией, о содержании управленческой деятельности и методах ее осуществления неоднократно претерпевали существенные изменения с тех пор, как управление стало рассматриваться как особый вид деятельности, осуществляемой в организации. Взгляды на управление развивались по мере того, как развивались общественные отношения, изменялся бизнес, совершенствовалась технология производства, появлялись новые средства связи и обработки информации. Менялась практика управления — изменялось и учение об управлении. Однако управленческая мысль не следовала пассивно за практикой менеджмента. Более того, именно выдвинутые и сформулированные ведущи-

ми умами управленческой мысли новые идеи в области управления и новые подходы к осуществлению управления обычно знаменовали собой рубежи, начиная с которых происходили широкие преобразования в практике управления.

Взгляды на управление принципиально зависели от того, в какой социально-политической системе они создавались и разрабатывались. В условиях коммунистической идеологии разрабатывалась теория управления, существенно отличная от управленческой мысли, развивавшейся в системах со свободными рыночными отношениями. Многие выдающиеся ученые и практики управления бывшего Советского Союза и других стран коммунистической ориентации выдвигали интересные и оригинальные идеи, касавшиеся управления. Однако, будучи привязанными к исторически не оправдавшей себя социально-экономической системе, эти идеи и теоретические разработки в своей массе оказались не принятыми мировым опытом менеджмента и в конечном счете оказались вне основного русла развития управленческой мысли. Поэтому в данном учебнике мы остановимся на рассмотрении только тех учений об управлении, которые широко известны и приняты в большинстве стран мира.

Развитие управленческой мысли вращается вокруг трех явлений — **задачи, человек, управленческая деятельность.** Для начальной стадии развития учений об управлении, когда закладывались основы современного представления об управлении, был характерен упор на какое-то одно из этих явлений. Позже, с углублением знаний об управлении и с изменением характера управления все большее развитие стал получать синтетический подход, увязывающий эти и другие явления бизнеса в единое и органичное целое.

Можно совершенно по-разному структурировать совокупность учений об управлении: по авторам, по времени создания, по странам и т.п. В данном учебнике управленческая мысль XX в. разбита на две большие группы в зависимости от того, была ли разработана управленческая теория преимущественно применительно к одному из трех названных выше явлений, либо теория имеет синтетический характер.

3.1. «Одномерные» учения об управлении

К числу наиболее заметных учений этой группы можно отнести *научное управление, бихевиористские учения* и *организационные теории*.

Основателем и основным разработчиком идей *научного управления* является Фредерик Уинслоу Тейлор (1856—1915). В отличие от многих специалистов, создающих управленческие теории, Тейлор не был ни ученым-исследователем, ни профессором школы бизнеса. Он был

практиком: сначала рабочим, а потом менеджером. Начав с рабочего, он прошел по нескольким уровням иерархии и дорос до уровня главного инженера в сталелитейной компании.

Учение Тейлора базируется на механистическом понимании человека, его места в организации и сущности его деятельности. Тейлор ставил перед собой задачу повышения производительности труда и видел ее решение в рационализации трудовых операций на базе научной организации осуществления рабочим своей трудовой деятельности. Исходным для рационализации труда у Тейлора было изучение **задачи,** которое должно было давать информацию для построения рационального набора операций по решению данной задачи. Тейлор исходил из того, что рабочие по своей природе ленивы и не хотят просто так работать. Поэтому он считал, что рационализация, приводящая к росту прибыли, будет принята рабочим только тогда, когда и его доход будет также расти.

Тейлор был промышленным инженером, поэтому для него было совершенно естественным смотреть на управление как на машину. Следует отметить, что такой подход был всеобщим в то время. Само преподавание менеджмента велось в виде промышленного инжиниринга.

Он считал, что менеджеры должны думать, а рабочие — работать. Это приводило к появлению большого числа функциональных менеджеров и углубленной специализации на базе операционного разделения труда.

Основные принципы *научного управления* Тейлора состоят в следующем:

- разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий и т.п.;
- абсолютное следование разработанным стандартам;
- подбор, обучение и расстановка рабочих на те рабочие места и задания, где они могут принести наибольшую пользу;
- оплата по результатам труда (меньшие результаты — меньше оплата, большие результаты — больше оплата);
- использование функциональных менеджеров, осуществляющих контроль по специализированным направлениям;
- поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами с целью обеспечения возможности осуществления научного управления.

Наряду с Ф. Тейлором заметный вклад в разработку идей научного менеджмента внес еще целый ряд исследователей первой четверти XX в. Хорошо известны разработки Фрэнка Гильбрета (1868—1924) по рационализации труда с целью внедрения в практику наилучших способов выполнения работы. В частности, его разработки по оптимиза-

ции работы хирургов позволили существенно сократить время операций. К числу известных разработок школы научного менеджмента относится график Ганта, разработанный Генри Гантом.

Внедрение в практику идей научного менеджмента позволило существенно повысить производительность труда. В то же время это приводило к интенсификации труда работников, что усиливало напряжение в отношениях между рабочими и менеджерами. В соответствии с идеями научного менеджмента оплата труда рабочих должна соответствовать полученному результату. Однако в силу того, что исходным в управлении явилась задача, ее стандартизация и рационализация операций по ее выполнению, а не человек, выполняющий работу, научный менеджмент оказался не столь эффективным, как этого ожидали его разработчики. В то же время такие основополагающие идеи научного менеджмента, как стандартизация методов выполнения работ, отбор работников в соответствии с их способностями выполнять конкретную работу, обучение работников стандартизированным методам выполнения работы и осуществления материального стимулирования по результатам выполнения работы, надолго вошли в практику менеджмента.

Перенос центра тяжести в управлении с задач на **человека** является основной отличительной характеристикой школы человеческих отношений, зародившейся в современном менеджменте в 20—30-е гг. XX в. Создателем этой школы является Элтон Мэйо (1880—1949). Основные разработки, касающиеся данной концепции, он сделал, будучи профессором Школы бизнеса Гарвардского университета. Принципиальным этапом в разработке этой концепции явилось участие Мэйо в проведении так называемого *Хоуторнского эксперимента*. Данное исследование проводилось в течение шести лет с 1927 по 1933 г. в «Вэстерн Электрик Компани». Принято считать, что это было самое крупное эмпирическое исследование из всех исследований, когда-либо проводившихся в области менеджмента.

В начале эксперимента группой инженеров-исследователей была поставлена задача определения влияния на производительность труда рабочих освещенности, продолжительности перерывов и ряда других формирующих условия труда факторов. Была отобрана группа из шести рабочих, которые были помещены для наблюдения в специальное помещение и над которыми производились различные эксперименты. Результаты экспериментов оказались поразительными и не поддающимися объяснению с точки зрения *научного управления*. Оказалось, что производительность труда сохранялась выше средней и почти не зависела от изменений освещенности и других исследуемых факторов. Участвовавшие в проведении исследования ученые во главе с Мэйо

пришли к выводу, что высокая производительность объяснялась особыми отношениями между людьми, их совместной работой. Данное исследование также показало, что поведение человека на работе и результаты его труда принципиально зависят от того, в каких социальных условиях он находится на работе, какие отношения существуют у рабочих между собой, а также какие отношения существуют между рабочими и менеджерами. Эти выводы были в корне отличными от положений *научного менеджмента,* так как центр внимания переносился от задач, операций или функций, выполняемых рабочим, на систему взаимоотношений, на человека, рассматриваемого уже не как машина, а как социальное существо. В отличие от Тейлора Мэйо не считал, что рабочий ленив по своей природе. Напротив, он утверждал, что, если создать соответствующие отношения, человек будет трудиться с интересом и энтузиазмом. Мэйо говорил, что менеджеры должны доверять рабочим и основное внимание уделять созданию благоприятных взаимоотношений в коллективе.

Перенос центра тяжести в управлении с задач на человека породил развитие различных *бихевиористских теорий* менеджмента, развивающих или дополняющих идеи школы социальных систем. Преподаватель Северо-Западного университета, расположенного в г. Чикаго, Вальтер Дилл Скотт (1869—1955) выступал зато, что менеджеры должны смотреть на рабочих не только сквозь призму их экономических интересов, но и социальных, с точки зрения общественного признания их заслуг, включения их в группы и т.п.

Известный теоретик менеджмента Мари Паркер Фоллет (1868—1933) считала, что для успешного управления менеджер должен отказаться от формальных взаимодействий с рабочими, быть лидером, признанным рабочими, а не опирающимся на должностную власть. Ее трактовка менеджмента как «искусства добиваться результатов посредством действий других» во главу угла ставила гибкость и гармонию во взаимоотношениях между менеджерами и рабочими. Фоллет считала, что менеджер должен исходить из ситуации и управлять в соответствии с тем, что диктует ситуация, а не стем, что предписано функцией управления.

Огромный вклад в развитие бихевиористского направления в управлении внес Абрахам Маслоу (1908—1970), разработавший нашедшую в дальнейшем широкое применение в менеджменте теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей» (см. гл. 4). В соответствии с учением Маслоу человек имеет сложную структуру иерархически расположенных потребностей, и управление в соответствии с этим должно вестись на основе выявления потребностей рабочего и использования соответствующих методов мотивирования.

Конкретное противопоставление научного управления и бихевиористских концепций в виде их теоретического обобщения нашло отражение в теории «X» и теории «Y», разработанной Дугласом МакГрегором (1906—1964). Опираясь на свой опыт работы менеджером и консультантом, обладая знаниями в области психологии, Д. МакГрегор считал, что как классическая теория научного менеджмента, так даже и ранние концепции школы человеческих отношений одинаково недостаточно глубоко понимали значимость использования человеческого интеллекта, потенциала человека в целом. Он считал, что соответственно созданные условия в организации не просто приведут к росту производительности труда, а позволят человеку более полно реализовать свой потенциал, что даст организации дополнительные преимущества. В соответствии с теорией МакГрегора существуют два типа управления, отражающих два типа взглядов на работников.

Для организаций типа «X» характерны следующие предпосылки:

• обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы;

• по причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения, с помощью приказов, контроля и угроз наказания могут быть побуждены к тому, чтобы осуществлять необходимые действия и затрачивать должные усилия, необходимые для достижения организацией своих целей;

• средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации.

Теория «Y» имеет следующие предпосылки:

• выражение физических и эмоциональных усилий на работе для человека так же естественно, как и во время игры или на отдыхе.

Нежелание работать не является наследственно присущей чертой человека. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда; внешний контроль и угроза наказания не являются единственными средствами побуждения человека к деятельности для достижения организацией своих целей. Люди могут осуществлять самоконтроль и самопобуждение к деятельности для интересов организации, если у них есть чувство ответственности, обязательства по отношению к организации;

• ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда. Наиболее важным вознаграждением является то, которое связано с удовлетворением потребностей в самовыражении и самоактуализации;

• обычный человек, воспитанный определенным образом, не только готов брать на себя ответственность, но даже стремится к этому.

При этом применительно к теории «Y» МакГрегор подчеркивал, что многим людям присуща готовность использовать свой опыт, знания и воображение в решении проблем организации. Однако современное индустриальное общество слабо использует интеллектуальный потенциал обычного человека.

МакГрегор сделал вывод о том, что управление типа «Y» гораздо более эффективно, и высказал рекомендацию менеджерам, состоящую в том, что их задачей является создание условий, при которых рабочий, затрачивая усилия для достижения целей организации, одновременно наилучшим образом достигает свои личные цели.

Если Тейлор концентрировал внимание на том, как лучше выполнять задачи, операции и функции, а Мэйо и бихевиористы искали ответа на вопросы, относящиеся к природе отношений в коллективе, к мотивам человеческой деятельности, то Файоль пытался найти ответы на вопросы, касающиеся эффективного управления организацией в целом, изучал содержание **деятельности по управлению** организацией.

Анри Файоль (1841 — 1925) почти всю свою сознательную жизнь (58 лет) проработал во французской компании по переработке угля и железной руды. Центром внимания Файоля была управленческая деятельность, и он считал, что его успех в качестве менеджера связан в первую очередь с тем, что он правильно организовывал и осуществлял свою работу. Более того, он считал, что при правильной организации работы каждый менеджер может добиться успеха. В определенном смысле Файоль имел аналогичный с Тейлором подход: он стремился найти правила рациональной деятельности. Особенность же учения Файоля состояла в том, что он изучал и описывал особый вид деятельности — управление, чего в таком виде, как это сделал Файоль, никто до него не делал.

Рассматривая организацию как единый организм, Файоль считал, что для любой деловой организации характерно наличие определенных видов деятельности, или шести функций:

• техническая деятельность (производство);

• коммерческая деятельность (закупка, сбыт и обмен);

• финансовая деятельность (поиск и оптимальное использование капитала);

• деятельность безопасности (защита собственности людей);

• эккаунтинг (деятельность по анализу, учету, статистике);

• управление (планирование, функция организации, распорядительство, координация и контроль).

Основная заслуга такого рассмотрения организации состояла в том, что Файоль выделил управление как особый вид деятельности и определил, что деятельность по управлению включает в себя следующие обязательные функции: планирование, организацию, распорядительство, координацию и контроль. Считая, что управленческая деятельность может отличаться в зависимости от размера организации, уровня в управленческой иерархии и т.п., Файоль подчеркивал, что в то же время она обязательно должна включать в себя все пять указанных функций.

Файоль также разработал четырнадцать *принципов управления,* которым он следовал в свбей практике и от которых, как он считал, зависит успех управления:

• *разделение труда* (повышает квалификацию и уровень выполнения работы);

• *власть* (право отдавать команды и нести ответственность за результаты);

• *дисциплина* (четкое и ясное взаимопонимание между рабочими и менеджерами, базирующееся на уважении к правилам и договоренностям, существующим в организации; в основном — результат возможностей руководства);

• *единство распорядительства* (распоряжение только от одного руководителя и подотчетность только одному руководителю);

• *единство руководства* (один руководитель и единый план для каждого набора действий по достижению каких-то единых целей);

• *подчинение индивидуальных интересов общим интересам* (менеджер должен добиваться с помощью личного примера и жесткого, но справедливого управления того, чтобы интересы индивидов, групп и подразделений не превалировали над интересами организации в целом);

• *вознаграждение персонала* (оплата должна отражать состояние организации и стимулировать людей на работу с отдачей);

• *централизация* (уровень централизации и децентрализации должен зависеть от ситуации и выбираться таким образом, чтобы давать лучшие результаты);

• *цепи взаимодействия* (четкое построение цепей следования команд от руководства к подчиненным);

• *порядок* (все должны знать свое место в организации);

• *равенство* (к рабочим следует подходить справедливо и по-доброму);

• *стабильность персонала* (кадры должны находиться в стабильной ситуации);

• *инициатива* (менеджеры должны поощрять подчиненных выдвигать идеи);

• *корпоративный дух* (следует создавать дух единства и совместных действий, развивать бригадную форму работы).

Считая предложенные им принципы универсальными, Файольтем не менее считал, что применение этих принципов на практике должно носить гибкий характер, зависеть от ситуации, в которой осуществляется управление.

После Файоля многие исследователи занимались изучением и теоретическим описанием управленческой деятельности, функций управления. Однако все они в конечном счете были только последователями, развивавшими, дополнявшими и конкретизировавшими его учение.

Несомненно, огромный вклад в развитие управленческой мысли внес немецкий юрист и социолог Макс Вебер (1864—1920), разработавший теорию *бюрократического построения организации* и системы управления в частности. Если Тейлор пытался найти ответ на вопрос, как сделать так, чтобы рабочий работал как машина, то Вебер искал ответ на вопрос, что нужно сделать, чтобы вся организация работала как машина. Ответ на данный вопрос Вебер видел в разработке правил и процедур поведения в любой ситуации и прав и обязанностей каждого работника. Личность отсутствовала в веберовской концепции организации. Процедуры и правила определяли все основные виды деятельности, карьеру работников и конкретные решения и деятельность руководства.

Вебер считал, что бюрократическая система должна обеспечить скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость. Основными элементами построения организации, обеспечивающими эти качества, по Веберу, должны быть следующие:

• разделение труда на базе функциональной специализации;

• хорошо определенная иерархическая система распределения власти;

• система правил и норм, определяющих права и обязанности работников;

• система правил и процедур поведения в конкретных ситуациях;

• отсутствие личностного начала в межличностных отношениях;

• прием в организацию на основе компетентности и потребностей организации;

• продвижение внутри организации на основе компетентности и широких знаний организации, которые приходят с выслугой лет;

• стратегия к пожизненному найму;

• четкая система карьеры, обеспечивающая продвижение наверх для квалифицированных работников;

• управление административной деятельностью состоит в разработке и установлении доскональных письменных инструкций по внутриорганизационным действиям.

М. Вебер считал, что если все процедуры в организации будут четко прописаны и выстроены в четкую последовательность, а воля и желание отдельных людей будут полностью исключены, то такая организация будет высокоэффективной и гибкой. Жизнь показала, что этого добиться практически невозможно.

3.2. «Синтетические» учения об управлении

В отличие от подходов к управлению, ставящих во главу угла задачи или человека, или администрирование (управленческую деятельность), для «синтетических» подходов характерен взгляд на управление как на многоплановое, комплексное и изменяющееся явление, связанное множеством связей с внутренним и внешним окружением организации. Основой для большинства этих учений в самом общем смысле является так называемый **системный подход** к организации, который рассматривает ее как многоплановое явление, связывающее в органичное единое целое задачи, ресурсы и процессы, протекающие в организации и вне нее. Для отдельных учений об управлении характерно наличие упора на какое-то ключевое с точки зрения данного учения направление (целеполагание, внешняя среда, структура и т.п.). Однако их принципиальное отличие от «одномерных» учений состоит в том, что все они исходят из многомерности организации и управления ею и из необходимости учета в управленческой деятельности влияния и взаимодействия множества факторов, находящихся как внутри, так и вне организации и оказывающих прямое и косвенное воздействие на ее функционирование. Другой важной особенностью управленческих учений данного направления является то, что они все в большей или меньшей мере исходят из наличия так называемого системного эффекта, выражающегося в том, что целое всегда качественно отлично от простой суммы составляющих его частей.

Одним из самых выдающихся теоретиков современности в области управления несомненно является Питер Дракер, автор многих книг по управлению, консультант крупнейших фирм, профессор Нью-Йоркского университета на протяжении более чем 20 лет, а с 1971 г. — профессор Высшей школы Кларемонт в Калифорнии. Питер Ф. Дракер родился в 1909 г. в Австрии в семье крупного государственного чиновника, получил образование в Германии и в 1937 г. переехал на житель-

ство в США. Центром идей Дракера об управлении является учение о менеджменте как о профессиональной деятельности и о менеджере как о профессии. Дракер приписывал себе первенство в создании систематизированного учения об управлении и соответственно учебной дисциплины, что дало возможность начать изучение менеджмента в учебных заведениях. Имя Дракера связывается со спасением умиравшей автомобильной компании «Форд», с внедрением на фирме «Дженерал Электрик» системы децентрализованного управления, с послевоенным подъемом японской экономики и рядом других крупных практических воплощений его идей об управлении.

Одним из самых известных теоретических положений, выдвинутых Дракером, является его концепция управления по целям (МВО). Это явилось революционизирующим начинанием в управлении, так как в 50-х гг., когда он выдвинул эту концепцию, в основном внимание менеджеров было сконцентрировано на функциях и процессе. Идея Дракера о том, что управление должно начинаться с выработки целей и потом переходить к формированию функций, системы взаимодействия и процесса, в корне перевернула логику управления.

Дракер очень критически относился к идеям школы человеческих отношений и к идеям Мэйо в частности. Бихевиористские идеи он называл «психологическим деспотизмом» и считал, что главная задача менеджмента — делать людей производительными. Дракер считал, что менеджер должен заботиться о достижении экономических целей организации и о клиентах, а не о создании «радости для рабочих». Хотя при этом он считал, что отношения на работе должны строиться на базе взаимного уважения.

Более того, в начале 1950-х гг. он выдвинул идею самоуправляющегося трудового коллектива. Суть идеи состояла в том, что на фирме создается демократически выбранный орган из рабочих и служащих, который призван решать вопросы, касающиеся социальных аспектов жизни предприятия. Участвуя в такой деятельности, рабочие, по мнению Дракера, должны обретать чувство ответственности за деятельность предприятия. Дракер считал впоследствии, что это была его самая оригинальная и важная идея относительно управления. При этом факт неприятия этой идеи обществом он рассматривал как свое крупнейшее поражение.

Дракер выдвинул большое количество идей в области менеджмента. Несомненно, стержневой идеей его учения является идея об исключительной роли и исключительном значений профессиональных менеджеров. Управленческая элита, по мнению Дракера, является основой бизнеса и должна играть ведущую роль в развитии современного бизнеса и современного общества.

Среди «синтетических» учений об управлении заметное место занимают **ситуационные теории.** Суть данных теорий состоит в том, что результаты одних и тех же управленческих действий в различных ситуациях могут очень сильно отличаться друг от друга. Поэтому, осуществляя все необходимые управленческие действия, такие, как планирование, или распорядительство, или контроль, менеджеры должны исходить из того, в какой ситуации они действуют.

Ситуационные теории управления дают рекомендации относительно того, как следует управлять в конкретных ситуациях. При этом выделяется четыре обязательных шага, которые должны быть осуществлены менеджером для того, чтобы добиться эффективного управления в каждой конкретной ситуации. *Во-первых,* управление должно уметь осуществлять анализ ситуации с точки зрения того, какие требования к организации предъявляет ситуация и что характерно для ситуации. *Во-вторых,* должен быть выбран соответствующий подход к осуществлению управления, который в наибольшей степени и наилучшим образом соответствовал бы требованиям, выдвигаемым к организации со стороны ситуации. *В-третьих,* управление должно создавать потенциал в организации и необходимую гибкость для того, чтобы можно было перейти к новому управленческому стилю, соответствующему ситуации. *В-четвертых,* управление должно произвести соответствующие изменения, позволяющие подстроиться к ситуации.

Ситуационные теории, давая описание того, как подстраивать организацию к конкретным требованиям, как производить изменения и перестановки наиболее рационально и безболезненно, как создавать и развивать адаптационный потенциал, отрицают наличие универсальных подходов к управлению, наличие обобщенных, всеохватывающих принципов построения и осуществления любого управления. С точки зрения этих теорий управление — это в первую очередь *искусство* менеджеров понять ситуацию, вскрыть ее характеристики и выбрать соответствующее управление, а уж потом следовать научным рекомендациям в области управления, носящим обобщающий и универсальный характер.

Одной из наиболее популярных в 1980-е гг. системных концепций менеджмента является теория «7-S», разработанная двумя парами исследователей, работавших с консультационной фирмой «МакКинзи». Первую пару составили Томас Питере и Роберт Уотерман — авторы известной книги «В поисках эффективного управления», а вторую пару — Ричард Паскаль и Энтони Атос — авторы не менее известного бестселлера «Искусство японского управления: пособие для американских управляющих».

Исследования данных специалистов в области управления привели их к выводу, что эффективная организация формируется на базе семи взаимосвязанных составляющих, изменение каждой из которых с необходимостью требует соответствующего изменения остальных шести. Так как по-английски название всех этих составляющих начинается на «s», эта концепция получила название «7-S».

Ключевыми составляющими являются следующие:

• *стратегия* — планы и направления действий, определяющие распределение ресурсов, фиксирующие обязательства по осуществлению определенных действий во времени для достижения поставленных целей;

• *структура* — внутренняя композиция организации, отражающая распадение организации на подразделения, иерархическую субординацию этих подразделений и распределение власти между ними;

• *системы* — процедуры и рутинные процессы, протекающие в организации;

• *штат* — ключевые группы персонала, существующие в организации и охарактеризованные по возрасту, полу, образованию и т.п.;

• *стиль* — способ, каким руководители управляют организацией; сюда же относится организационная культура;

• *квалификация* — отличительные возможности ключевых людей в организации;

• *разделяемые ценности* — смысл и содержание основных направлений деятельности, которые организация доводит до своих членов.

В соответствии с данной концепцией, только те организации могут эффективно функционировать и развиваться, в которых менеджеры могут содержать в гармоничном состоянии систему, состоящую из данных семи составляющих.

Хотя ситуационный подход к управлению и провозгласил, что в результате неопределенности, существующей в окружении организации, множественности возможных решений управленческих задач, порождаемой разнообразием ситуаций, нет и не может быть единого универсального подхода к управлению вообще, попытки найти общие характеристики любого управления никогда не прекращались. Идея единого для всех организаций, универсального управления в 1950—60-е гг. как бы априорно предполагала, что в основе теоретической модели такого управления должен лежать американский тип менеджмента, считавшийся в то время не без оснований лучшим и образцовым. Однако практика 1970-х гг. показала, что американский тип управления не только не является универсальным, но и далек от того, чтобы считаться лучшим. Особенно наглядно это проявилось при сравнении американского управления с японским.

В 1981 г. американский профессор Уильям Оучи выдвинул теорию «Z», как бы дополняя тем самым идеи МакГрегора, высказанные им в виде теории «X» и теории «Y». Оучи, изучив японский опыт управления, пришел к выводу о том, что может быть предложен эффективный тип японского подхода к управлению. При этом, хотя теорию «Z» нельзя отнести к разряду общих теорий управления, так как она скорее дает набор характеристик управления, данная теория знаменовала попытку отказа от ситуационного подхода в пользу создания обобщенного описания управления. Предложив теорию «Z» управления организацией, Оучи попытался сформулировать лучший путь управления любой организацией.

Исходным пунктом концепции Оучи является положение о том, что человек — это основа любой организации и от него в первую очередь зависит успех функционирования организации. Оучи сформулировал основные положения и правила управления людьми, опираясь на которые можно добиться эффективного управления. Идеи теории «Z» в сжатом виде сводятся к следующему:

- долгосрочный наем кадров;
- групповое принятие решения;
- индивидуальная ответственность;
- замедленная оценка кадров и их постепенное продвижение;
- скрытый неформальный контроль четкими и формализованными методами;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках.

Краткий обзор учений XX в. об управлении показывает, что управленческая мысль постоянно развивалась, выдвигая все новые и новые идеи о том, как должно вестись эффективное управление. В то же время знакомство с учениями показывает, что практика бизнеса и управления им всегда оказывались сложнее, глубже и разнообразнее, чем соответствующая теоретическая мысль, открывая время от времени перед исследователями управления все новые, ранее неведомые стороны и качества и ниспровергая с пьедестала незыблемых истин положения и теории, которые претендовали на окончательные истины об управлении.

Краткие выводы

1. Организация — это систематизированное сознательное объединение действий людей, преследующих посредством решения задач, стоящих перед организацией, достижение определенных целей. Основными составляющими любой организации являются задачи, люди, и управление.

2. Любая организация реализует три процесса: получает ресурсы из внешнего окружения, осуществляет изготовление продукта и передает продукт во внешнюю среду. Для успешного существования организации необходимо поддерживать определенный баланс между этими тремя процессами. Ключевая роль в поддержании этого баланса принадлежит менеджменту.

3. Во внутриорганизационной жизни управление призвано создавать и управлять функциональными процессами, протекающими в организации. Это создание структуры организации, осуществление управления внутриорганизационными процессами, формирование и управление использованием технологической подсистемы организации, управление кадровой работой, формирование и развитие организационной культуры, управление производством, маркетингом и финансами организации, а также осуществление анализа и учета хозяйственной деятельности.

4. Управление процессом взаимодействия организации с внешней средой направлено на поддержание необходимых отношений с общим внешним окружением и непосредственным деловым окружением. В зависимости от того, как строится взаимодействие организации с внешним окружением, выделяются организации, имеющие механический и органический типы управления.

5. Ключевую позицию в управлении организацией занимают менеджеры. Они выполняют три роли: осуществляют принятые решения; собирают и распространяют информацию о внутренней и внешней среде; формируют отношения внутри и вне организации, мотивируют людей, координируют их усилия и выступают в качестве представителей организации.

6. С теоретической точки зрения управление следует рассматривать как особый тип взаимодействия двух или нескольких субъектов, в процессе которого осуществляется фиксация целей действия, мотивирование на осуществление действий для достижения целей и, наконец, координация действий в процессе достижения целей. Управленческое взаимодействие реализуется в виде управленческой связи, которая базируется на отношениях управления.

7. Система управления может быть рассмотрена как совокупность нескольких подсистем. Структурно-функциональная подсистема является остовом, на котором держится организация и управление ею. Информационно-поведенческая подсистема отражает управленческую идеологию и систему ценностей, разделяемых в организации, интересы и поведенческие нормы управленцев, а также характер и глубину информирования и информационного обеспечения в системе управления.

8. Подсистема саморазвития системы управления осуществляет разработку, введение и постоянное поддержание на должном уровне стимуляторов, побуждающих систему управления к самосовершенствованию.

9. Развитие управления является более глубинным процессом, чем совершенствование управления, и осуществляется в соответствии с определенной логикой. Первым шагом в логической схеме развития управления является возникновение новых задач, которые призвано решать управление. Второй шаг предполагает выработку в системе управления реакций на новые задачи. Третьим шагом является перестройка основополагающих начал, на которых

строится система управления. Четвертый шаг предполагает перестройку структуры и элементов системы управления. И наконец, на пятом, завершающем шаге осуществляется закрепление в управлении новых качеств и свойств.

10. Учения об управлении условно можно разбить на две группы: «одномерные» и «синтетические». «Одномерные» учения концентрируют внимание на решении одной из проблем управления: задачи, люди, организация управленческой деятельности. Наиболее известными «одномерными» концепциями являются «научное управление», разработанное Ф. Тейлором, бихевиористские учения, учения об организации управления, основоположниками которых являются А. Файоль и М. Вебер.

11. «Синтетические» учения об управлении рассматривают управление организацией во всем его многообразии. К таким учениям можно отнести теоретические разработки П. Дракера, концепцию ситуационного управления, концепцию «7-S» и теорию «Z».

Основные термины и понятия

Бихевиористские учения
Бюрократическая система по Веберу
Внутриорганизационные процессы
Информационно-поведенческая подсистема
Кадры
Концепция управления по целям
Логика развития управления
Менеджер
Менеджмент
Механистический тип управления
Научное управление
Непосредственное деловое окружение
Нормы и формы коммуникации
Общее окружение
Объект управления
«Одномерные» учения об управлении
Организация
Организационная культура
Организационные теории
Органический тип управления
Отношения управления
Подсистема саморазвития системы управления
Процесс управления
Развитие управления
«Синтетические» учения об управлении
Система управления
Системный подход
Ситуационные теории
Структура организации
Структурно-функциональная подсистема
Структурные подразделения
Субъект управления
Теория «X» и теория «Y»
Теория «Z» Оучи
Теория «7-S»
Технология
Управление
Управленческие команды
Управленческое взаимодействие
Хоуторнский эксперимент
Принципы управления Файоля
Логическая схема развития управления
Школа человеческих отношений

Вопросы к вводной главе

1. Согласны ли вы с утверждением, что менеджмент — это деятельность в организации по достижению поставленных целей?

2. Согласны ли вы, что набор функций управления зависит от размеров организации?

3. Что из функциональных групп процессов является объектом управления со стороны менеджмента:

а) производство;

б) финансы;

в) маркетинг;

г) учет и анализ хозяйственной деятельности;

д) работа с кадрами;

е) принятие решений;

ж) планирование?

4. Является ли верным утверждение, что в организации управление играет роль координирующего начала?

5. Что из перечисленного является условием существования формальной организации:

а) наличие не менее двух человек, считающих себя частью организации;

б) наличие цели, которая принимается как общая для всех членов организации;

в) юридическая регистрация, наличие бухгалтерии;

г) наличие утвержденной организационной структуры?

6. Является ли верным утверждение о том, что люди входят в организацию для достижения своих личных целей?

7. В основе какого из перечисленных учений лежит механистическое понимание человека, его места в организации и сущности его деятельности:

а) школа человеческих отношений;

б) теория «X» и теория «Y»;

в) учение Тейлора;

г) теория потребностей Маслоу?

8. Какой из перечисленных ученых выделил управление как особый вид деятельности и определил, что деятельность по управлению включает в себя следующие обязательные функции: планирование, организация, распорядительство, координация и контроль:

а) Ф. Тейлор;

б) М.-П. Фоллетт;

в) А. Маслоу;

г) А. Файоль?

9. Какой из перечисленных типов управления характеризуется негибкой структурой, иерархической системой контроля, командным типом коммуникации:

а) власть;
б) лидерство;
в) органический;
г) механистический?

10. Для какой из перечисленных теорий характерна следующая предпосылка: обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы:

а) теория «Y»;
б) теория «X»;
в) теория «Z»;
г) теория бюрократического построения организации?

Конкретная ситуация

Фирма «Стейплер»

После успешного окончания университетской программы бакалавра по направлению «Менеджмент» в июле 2004 г. Вадим Крылов был принят на работу в фирму «Стейплер» в качестве помощника менеджера по развитию бизнеса.

Приобретя опыт после выполнения нескольких заданий, Вадим был включен в группу специалистов фирмы, которой было поручено подготовить предложения по расширению объема операций. Фирма «Стейплер» являлась одним из ведущих дистрибьюторов импортной компьютерной и конторской техники и технологий на российском рынке. Руководство фирмы приняло решение открыть собственные центры по продаже импортируемой продукции, и не только в России, но и в странах СНГ.

К этому ее побудила высокая разница между оптовыми и розничными ценами на.ввозимую готовую продукцию. Группе было поручено провести оценку открывающихся возможностей и ожидаемого риска в реализации такого решения.

Руководитель группы, в которую входит Вадим, попросил его подготовить предварительную оценку ситуации, а также список вопросов, ответы на которые должны быть получены от руководства и подразделений компании.

Вопросы

1. Как бы вы на месте Вадима выполнили задание руководителя группы?

2. Принимая во внимание план, определите, какой из учебных курсов представляет наивысшую полезность для Вадима в выполнении им задания руководителя группы.

Курсы учебного плана по направлению «Менеджмент»

1-й год обучения

Первый семестр	Второй семестр
• История отечества	• Высшая математика — 2
• Высшая математика — 1	• Общая экономическая теория (макроэкономика)
• Общая экономическая теория (микроэкономика)	• Экономическая география и история России
• Экономическая информатика	• Управленческая статистика
• Иностранный язык	• Иностранный язык
• Философия	• История мировых цивилизаций
• Введение в управление	

2-й год обучения

Третий семестр	**Четвертый семестр**
История экономической мысли	• Экономическая теория фирмы
Деньги и основы банковского дела	• Анализ хозяйственной деятельности
Теория перехода	• Организация производства
Иностранный язык	• Деловые финансы
Бухгалтерский учет	• Иностранный язык
Военная подготовка	• Военная подготовка

3-й год обучения

Пятый семестр	**Шестой семестр**
Маркетинг — 1	• Маркетинг — 2
Социальная психология	• Организационное поведение
Стратегическое управление	• Информационные системы
Количественный анализ	• Мировая экономика и международный бизнес
Военная подготовка	• Политология
Военная подготовка	

4-й год обучения

Седьмой семестр	**Восьмой семестр**
Управление персоналом	• Курс по выбору
Управленческий контроль	• Курс по выбору
Управление и право	• Курс по выбору
Управление проектом	
Основы предпринимательства	
Этика бизнеса	
Курс по выбору	

Практикующие упражнения

Управление деловой организацией в XXI в.

Цель

Научить студентов подмечать и развивать происходящие в управлении бизнесом тенденции по принципу: управлять — значит предугадывать.

Процедура

Шаг I — в течение 10— 15 мин студенты индивидуально составляют список указанных тенденций, обдумывая доказательную сторону своего списка.

Шаг II — в малых группах в течение следующих 20—30 мин студенты составляют групповой список, основанный на общем согласии участников обсуждения с его содержанием.

Шаг III — в классе с преподавателем в течение 15—20 мин проводится обсуждение полученных в группах результатов и выработка на этой основе общего представления об управлении деловой организацией в XXI в.

Менеджер XXI в.

Цель

Научить студентов обнаруживать связь между изменениями внешней среды и теми требованиями, которые предъявляют эти изменения к работе менеджера в будущем.

Процедура

Шаг I. В течение 10—15 мин студенты индивидуально составляют «портрет» менеджераXXI в., принимая во внимание предстоящие изменения вделовом окружении.

Шаг II. В малых группах в течение следующих 20—30 мин студенты вырабатывают групповое решение в отношении «портрета» менеджера XXI в.

Шаг III. В классе под руководством преподавателя в течение 15—20 мин проводится обсуждение и вырабатывается общее видение требований к менеджеру XXI в.

Домашние задания

Моя лучшая организация

Студент должен описать организацию любой сферы деятельности, в которой, по его мнению, он нашел условия, сформировавшие у него данное представление. Текст должен состоять из фактов организационной жизни, а не из умозрительных оценок и заключений, не являющихся чаще всего результатом глубокого анализа фактов и событий.

Мой лучший менеджер

Необходимо указать качества менеджера, которые сформировали у вас данное представление о нем. Качества не только должны быть названы, но и «расшифрованы» в терминах поведения менеджера и его отношения к фактам и событиям. Для ранее неработавших студентов в качестве менеджера могут выступать работники или руководители учебных или спортивных учреждений, а также учреждений культуры.

!

Раздел I
Человек и организация

Содержание раздела I

Глава 1. Взаимодействие человека и организации -

1. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации

2. Ролевой аспект взаимодействия человека и организации

3. Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения

Глава 2. Взаимодействие человека и группы

1. Общее понятие группы

2. Общая характеристика группы

3. Индивид и группа

Глава 3. Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения

1. Вхождение человека в организацию

2. Изменение поведения посредством научения

Глава 4. Мотивация его поведения

1. Общая характеристика мотивации

2. Теории содержания мотивации

3. Теории процесса мотивации

Краткие выводы

Основные термины и понятия

Вопросы к разделу I

Конкретные ситуации

Практикующие упражнения

Домашние задания

Раздел I. Человек и организация

Люди никогда не пользуются свободой,
которая у них есть, но требуют той,
которой у них нет.

С. Кьеркегор

Основой любой организации и ее главным богатством являются люди. Было время, когда считалось, что машина, автомат или робот вытеснят человека из большинства организаций и окончательно утвердят примат техники над работником. Однако, хотя машина и стала полновластным хозяином во многих технологических и управленческих процессах, хотя она и вытеснила человека частично или даже полностью из отдельных подразделений организаций, роль и значение человека в организации не только не упали, но и возросли. При этом человек стал не только самым ценным «ресурсом» организации, но и самым дорогостоящим. Более того, сотрудники организации становятся собственниками значительной части так называемого «неосязаемого» капитала фирмы. Ноу-хау для многихкомпаний является одним из важнейших активов, которым она обладает. Но носителями этих знаний являются сотрудники компании. Ушел человек из организации — и унес часть ее активов. И восполнить этот актив зачастую почти невозможно.

Многие организации, желая подчеркнуть свой вес и размах деятельности, говорят не о размере их производственных мощностей, объеме производства или продаж, финансовом потенциале и т.п., а о числе работников в организации. Хорошая организация стремится максимально эффективно использовать потенциал своих работников, создавая все условия для наиболее полной отдачи, получаемой от сотрудников на работе, и для интенсивного развития их потенциала. Все это является одной стороной взаимодействия человека и организации. Но есть и другая сторона этого взаимодействия, которая отражает то, как человек смотрит на организацию, на то, какую роль она играет в его жизни, что она дает ему, какой смысл он вкладывает в свое взаимодействие с организацией.

Подавляющее большинство людей почти всю свою сознательную жизнь проводят в организациях. Начиная с яслей и кончая домом для

престарелых, человек сознательно или бессознательно, добровольно или по принуждению, заинтересованно или с полной апатией включается в жизнь организации, живет по ее законам, взаимодействует с другими членами организации, отдавая что-то организации, но получая от нее также что-то в обмен.

Вступая во взаимодействие с организацией, человек интересуется различными аспектами этого взаимодействия, касающимися того, чем он должен жертвовать для интересов организации, что, когда и в каких объемах он должен делать в организации, в каких условиях функционировать в организации, с кем и сколько времени взаимодействовать, что будет давать ему организация и т.п. От этого и ряда других факторов зависят удовлетворенность человека взаимодействием с организацией, его отношение к организации и его вклад в деятельность организации.

Установление органичного сочетания двух этих сторон взаимодействия человека и организации является одной из важнейших задач менеджмента, так как оно обеспечивает основу эффективного управления организацией.

Глава 1. Взаимодействие человека и организации

> Золотое правило должно быть прочитано иначе: не делай другим того, что, по твоему мнению, они должны делать тебе. Их вкус может отличаться.
>
> *Б. Шоу*

Для того чтобы понять, как строится взаимодействие человека с организацией, необходимо уяснить, в чем суть проблемы взаимодействия человека и организации, какие характеристики личности определяют поведение человека в организации и какие характеристики организационного окружения оказывают воздействие на включение человека в деятельность организации.

1. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации

1.1. Модель взаимодействия человека и организационного окружения

Системно поведение человека в организации может быть представлено с двух позиций: (1) с позиции взаимодействия человека с организационным окружением (в этом случае человек находится в центре мо-

дели) и (2) с позиции организации, включающей в себя индивидов (в этом случае организация как целое является исходной точкой рассмотрения).

В случае, если исходным в рассмотрении взаимодействия человека и организационного окружения выступает человек, модель этого взаимодействия может быть описана следующим образом (рис. 1.1).

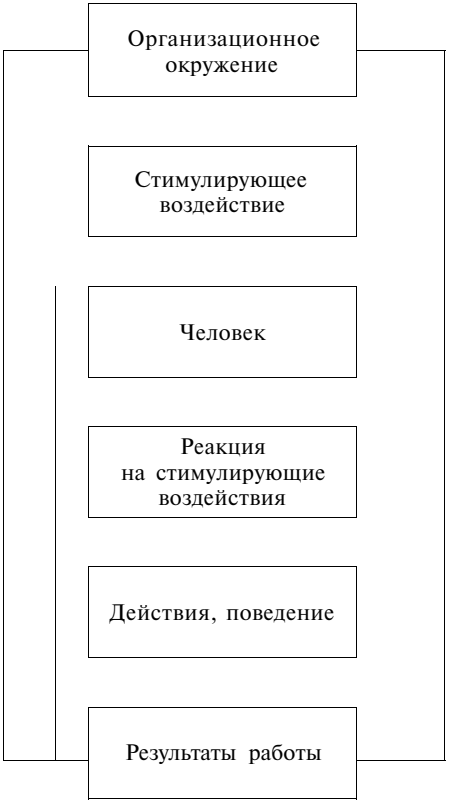


Рис. 1.1. Модель включения человека в организационное окружение

- человек, *взаимодействуя* с организационным окружением, получает от него побуждающие к действию стимулирующие воздействия;
- человек *под воздействием* стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения осуществляет определенные действия;

• *действия,* осуществляемые человеком, приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают определенное воздействие на организационное окружение.

В данной модели **организационное окружение** включает те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком. **Стимулирующие воздействия** охватывают весь спектр возможных стимулов, которые могут включать в себя речевые и письменные сигналы, действия других людей, световые сигналы и т.п. В модели человек предстает как биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и другого рода потребностями, опытом, знанием, навыками, моралью, ценностями и т.п. **Реакция** на стимулирующие воздействия охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях. **Действия и поведение** включают в себя мышление, телодвижения, речь, мимику, возгласы, жесты и т.п. **Результаты работы** состоят из двух частей. Первая — это то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями, он решил. Вторая — что он сделал для организационного окружения, для организации в ответ на стимулирующие воздействия, которые организация применила по отношению к человеку.

В случае рассмотрения взаимодействия человека с организационным окружением с позиции организации в целом системная модель этого взаимодействия имеет следующий вид (рис. 1.2).



Рис. 1.2. Модель включения человека в организационное окружение с позиций организации

Организация как единый организм, имеющий вход, преобразователь и выход, взаимодействуя с внешним окружением определенным образом, соответствующим характеру и содержанию этого взаимодействия, включает человека как элемент организации в процесс организационного и материального обмена между организацией и средой. В данной модели человек рассматривается как составная часть входа и выступает в роли ресурса организации, который она, наряду с другими ресурсами, использует в своей деятельности.

В данной главе рассмотрение взаимодействия человека с организационным окружением будет дано с позиций первой модели.

1.2. Проблема установления взаимодействия человека и организационного окружения

Работа человека в организации представляет собой процесс постоянного его взаимодействия с организационным окружением. Это очень сложный и многоплановый процесс, являющийся исключительно важным для обеих сторон. Зачастую этот процесс является болезненным для обеих сторон. Отладить его очень нелегко. Каждый человек, входя в новую организацию, сталкивается с множеством проблем взаимодействия с организационным окружением. Многие коллизии возникают и в организационном окружении, так как оно обязательно претерпевает деформации и изменения с появлением нового члена в организации. В дальнейшем может быть налажено безболезненное взаимодействие личности и окружения внутри организации. Однако в большинстве случаев это малоустойчивое взаимодействие, что проявляется в возникновении напряжения в отношениях между человеком и организацией и в возможном разрыве их взаимодействия.

В самом общем виде **организационное** окружение — это та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы в ней. В первую очередь это рабочее место и его непосредственное окружение. Однако для большинства людей организационное окружение значительно шире их рабочего места и включает такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия работы, система оплаты, система социальных гарантий, философия организации, общения, трудовые отношения, коллеги и еще многое другое. Каждый член организации имеет свое собственное окружение, так как, во-первых, он выделяет для себя те характеристики и аспекты организации, которые для него важны, и, во-вторых, потому что он сам обычно занимает

вполне определенное место в организационном окружении, выполняет определенные функции и осуществляет определенную работу. То есть организационное окружение всегда персонально. Оно в очень большой степени зависит от индивидуальных характеристик члена организации. Поэтому возможности включения человека в организационное окружение, называемые социализацией, зависят не только от характеристик этого окружения, но и в равной мере от характеристик человека. Каждый человек имеет многоплановую структуру личности, и во взаимодействие с организацией он вступает не как механизм, выполняющий конкретные действия и операции, а как разумное и сознательное существо, обладающее устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определенные верования и следующее определенной морали. Как бы человек и организация ни стремились свести свое взаимодействие только к выполнению определенных работ на определенном рабочем месте, у них этого никогда не получится. Взаимодействие человека с организацией всегда шире, так как человек не может быть низведен до состояния машины, а организационное окружение — до рабочего места.

В каждой конкретной ситуации возникновения трудностей и проблем взаимодействия человека с организационным окружением могут быть найдены конкретные, соответствующие данной ситуации причины, породившие эти проблемы. Однако несмотря на ситуационность этих проблем, можно указать на два основополагающих момента, лежащих в основе большинства причин, вызывающих непонимание, противодействия и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением. Данными моментами являются:

- ожидания и представления индивида об организационном окружении и его месте в нем;
- ожидания организации в отношении индивида и его роли в ней.

Имея определенное представление о себе самом и своих возможностях, обладая определенными знаниями об организации, имея определенные намерения в отношении организации и, наконец, исходя из своих целей и текущих возможностей, индивид вступает во взаимодействие с Организацией, предполагая занять в ней определенное **место,** выполнять определенную **работу** и получать определенное **вознаграждение.** Организация в соответствии со своими целями, организационной структурой, спецификацией и содержанием работы предполагает взять работника, обладающего необходимыми **квалификационными** и **личностными характеристиками,** чтобы он играл определенную роль в организации, выполняя определенную работу, давая требуемый **результат,** за который ему дается определенное вознаграждение (рис. 1.3).

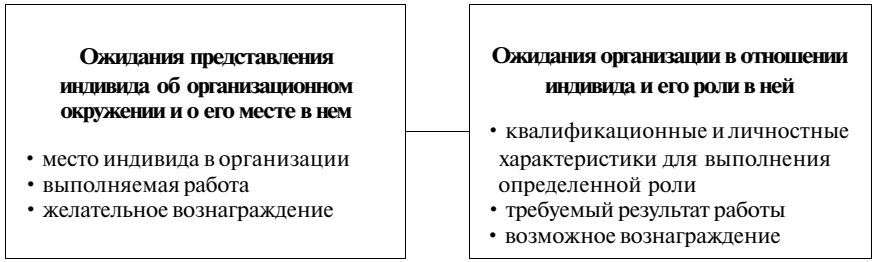


Рис. 1.3. Основа конфликта во взаимодействии индивида и организации

Свести, сделать соответствующими друг другу ожидания человека и ожидания организации очень трудно, так как они складываются из множества отдельных ожиданий, для стыковки которых нужно обладать искусством управления высокого класса.

Группу **основных ожиданий индивида** составляют ожидания по поводу:

- содержания, смысла и значимости работы;
- оригинальности и творческого характера работы;
- увлекательности и интенсивности работы;
- степени независимости, прав и власти на работе;
- степени ответственности и риска;
- престижности и статусное™ работы;
- степени включенности работы в более широкий деятельный процесс;
- безопасности и комфортности условий на работе;
- признания и поощрения хорошей работы;
- заработной платы и премий;
- социальной защищенности и других социальных благ, предоставляемых организацией;
- гарантий роста и развития;
- дисциплины и других нормативных аспектов, регламентирующих поведение на работе;
- отношений между членами организации;
- конкретных лиц, работающих в организации.

Для каждого инДивида комбинация этих отдельных ожиданий, формирующая его обобщенное ожидание по отношению к организации, различна. Причем и структура ожидания, и относительная степень значимости отдельных ожиданий для индивида сами зависят от множества таких факторов, как его личностные характеристики, цели, конкретная ситуация, в которой он находится, характеристики организации и т.п.

Организация ожидает от человека, что он проявит себя как:

- специалист в определенной области, обладающий определенными знаниями и квалификацией;
- член организации, способствующий ее успешному функционированию и развитию;
- человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами;
- член организации, способный коммуницировать и поддерживать хорошие отношения с коллегами;
- член организации, разделяющий ее ценности;
- работник, стремящийся к улучшению своих исполнительских способностей;
- человек, преданный организации и готовый отстаивать ее интересы;
- исполнитель определенной работы, готовый осуществлять ее с должной отдачей и на должном качественном уровне;
- член организации, способный занять определенное место внутри организации и готовый взять на себя соответствующие обязательства и ответственность;
- сотрудник, следующий принятым в организации нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства.

Комбинация ожиданий организации по отношению к человеку, а также степень значимости для организации каждого отдельного ожидания могут отличаться у различных организаций. Более того, и в рамках одной и той же организации по отношению к различным индивидам могут складываться различные комбинации ожиданий. Поэтому нельзя предложить единой универсальной модели ожидания организации по отношению к человеку, так же как нельзя предложить аналогичной универсальной модели ожидания человека по отношению к организации.

Для того чтобы стыковать ожидания человека и организации по отношению друг к другу и тем самым устранить или минимизировать проблемы и коллизии, которые возникают между человеком и организационным окружением, важно четко представлять то, на какое место в организации претендует человек, какие роли он может и готов выполнять и какую роль ему предполагает дать организация. Очень часто именно несоответствие роли, которую предлагает организация человеку, его претензиям занимать определенное место в организации, является основой конфликта между человеком и организационным окружением. Одной из наиболее распространенных форм разрешения противоречия между ролью и местом является наделение сотрудника определенным статусом. Однако данная форма не устраняет этого

противоречия окончательно. Это связано с тем, что статус по своей сути — это не только мера возвышения, но также и мера принижения.

В практике менеджмента используется **два подхода** к установлению соответствия роли и места. *Первый подход* состоит из того, что роль является основополагающей в установлении этого соответствия, при *втором подходе* исходной точкой является место, на которое претендует человек, и его потенциал исполнения ролей. При первом подходе *человек подбирается для выполнения определенной работы,* осуществления определенной функции, т.е. для исполнения определенной роли в организации. При втором подходе *работа подбирается человеку* таким образом, чтобы она лучше всего соответствовала его возможностям и его претензиям на определенное место в организации. Первый подход является традиционным и наиболее распространенным в современной практике менеджмента. Второй подход также имеет практическую реализацию преимущественно в рамках японского типа управления. При этом, несмотря на повышенную сложность реализации второго подхода, наблюдается тенденция к расширению использования в практике менеджмента ряда его идей и элементов. Ключевым условием, которое делает возможным использование элементов второго подхода, является групповая форма организации труда. В связи с тем что в последние десятилетия эта форма получила мировое распространение, можно считать, что во многих компаниях сложились базовые основы для распространения принципов второго подхода к управлению персоналом. Однако все-таки по-прежнему в практике менеджмента доминирует идеология первого подхода. Поэтому в данном учебнике далее будут рассматриваться идеи и практическая реализация первого подхода к включению человека в организационное окружение (рис. 1.4).

Человек подбирается для выполнения определенной работы или функции	**Работа или функция подбирается для человека**
• изучение работы	• изучение возможностей и стремлений человека
• описание работы	• закрепление за человеком определенного места в организации
• определение квалификационных требований	• подбор работы, наиболее соответствующей возможностям и месту человека
• отбор кандидатов по квалификационным требованиям	• закрепление работы за человеком
• назначение человека на определенную работу	

Рис. 1.4. Два подхода к установлению взаимодействия человека и организации

2. Ролевой аспект взаимодействия человека и организации

Организация ожидает от человека, что он будет выполнять определенную роль. Если член организации успешно выполняет свою роль и если при этом он сам лично удовлетворен характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и своего взаимодействия с организационным окружением, то не возникает конфликтных противоречий, подрывающих взаимодействие человека и организации. Одним из важнейших условий этого является правильное построение роли и, в частности, формирование верных предпосылок в отношении содержания, сущности и места данной роли в системе организации.

Сформулировать предпосылки относительно роли таким образом, чтобы роль, с одной стороны, соответствовала целям, стратегии и структуре организации и, с другой стороны, отвечала запросам и ожиданиям человека, исключительно трудно. Двумя необходимыми условиями этого являются ясность и приемлемость роли. **Ясность роли** предполагает, что человеку, ее исполняющему, известно и понятно не только содержание роли, т.е. содержание его работы и способы ее осуществления, но и связь его деятельности с целями и задачами организации, ее место в совокупности работ, выполняемых коллективом. **Приемлемость роли** состоит в том, что человек готов ее выполнять осознанно, исходя из того, что выполнение данной роли будет давать ему определенное удовлетворение и приведет к получению некоего положительного результата, который не обязательно должен носить материальный характер и быть четко определенным для человека до начала действия.

Использование ролевого подхода к вовлечению человека в организацию может сопровождаться возникновением конфликтов по выполнению ролей и появлением ряда проблем, осложняющих существование и функционирование организации. Очень часто в организациях с формальными организационными отношениями источником неудовлетворительного выполнения роли является неопределенность роли. Если содержание роли недостаточно четко определено, человек, выполняющий эту роль, может проинтерпретировать ее таким образом, что его действия приведут далеко не к тому результату, который ожидается организацией. Нечеткие инструкции и неопределенная постановка задачи, неясность смысла и значения порученного действия при отсутствии должной системы коммуникаций и обратных связей в организации могут привести к тому, что человек, выполняющий определенную роль, даже несмотря на старание и желание все сделать наилучшим образом, получит отрицательный с позиций интересов ор-

ганизации результат. Неопределенность роли нельзя однозначно рассматривать как негативную характеристику построения роли. В любой организации с повышением уровневой позиции роли обязательно возрастает ее неопределенность. Более того, в некоторых ситуациях неопределенность ролей может рассматриваться как положительная характеристика отношений в организации. Это вызвано тем, что она способствует развитию самостоятельности, расширяет сферу принятия решения, способствует обучению работников и, что наиболее важно, развивает у членов организации чувство ответственности и обязательности по отношению к организации.

При отдельных обстоятельствах выполнение определенной роли может быть затруднено *противоречиями,* порождаемыми ролью. Противоречие может возникнуть между руководством и работником, если первое считает, что он неверно выполняет свою роль, или второй считает, что ему предъявляются необоснованные требования, претензии и обвинения. Конфликт по поводу выполнения роли может возникнуть и тогда, когда ожидания коллег не соответствуют действиям члена организации. Часто это происходит в ситуации, когда новый член организации выполняет свою роль не так, как делал его предшественник и к чему привыкли окружающие его коллеги. Ролевое противоречие может возникнуть, если цели члена организации противоречат целям организации, если его ценности не соответствуют ценностям группы, в которой он трудится, и т.п.

Ролевые конфликты — достаточно распространенное явление во многих организациях, и их не следует рассматривать исключительно как негативное явление, так как они зачастую несут в себе импульсы, инспирирующие обновление, совершенствование и развитие, как организации, так и индивидов. В организации с жестким регламентированием ролей, формальными структурами и авторитарной властью обычно любой ролевой конфликт расценивается как негативное явление, так как он чаще всего состоит в неадекватном формальному описанию исполнении роли. В гибких организациях, там, где распространены неформальные структуры, где нет четкого описания работ, конфликты по поводу исполнения роли в принципе не считаются чем-то ненормальным, чего следует избегать. Более того, считается, что наличие конфликтов благоприятно для организации. Важно не то, имеются или отсутствуют конфликты, а то, как они разрешаются и к чему приводят.

Можно указать на несколько типовых ситуаций, приводящих к возникновению конфликтов данного рода. Знание о существовании таких ситуаций может быть полезно для предсказания возможности возникновения конфликта. Конфликт по поводу выполнения роли

часто возникает тогда, когда индивид одновременно выполняет несколько различных взаимоисключающих в отдельные моменты ролей. К ролевому конфликту приводит противоречивое распоряжение или противоречивая задача, требующая одновременного соблюдения правил выполнения роли и достижения результата, недостижимого при выполнении данных правил. Проблемы осуществления роли возникают тогда, когда член организации должен играть роль, занимающую двойственную или пограничную позицию в организации, по отношению к которой существуют взаимоисключающие ожидания. Сильным источником проблем исполнения роли является противоречие между ценностями индивида и характером выполняемой им роли. К конфликту приводят изменения содержания роли, сопровождаемые неадекватным изменением вознаграждения за осуществление новой ролевой деятельности.

Одним из сильных факторов, порождающих конфликты при осуществлении роли, является так называемая *перегруженность роли*. Она состоит в том, что по отношению к работнику, выполняющему определенную роль, предъявляются повышенные ожидания, существенно выходящие за рамки ожиданий, соответствующих его роли. В результате этого данный сотрудник нагружается заданиями, которые также выходят за рамки роли. Часто проблемы этого рода возникают у хороших работников в связи с тем, что они готовы выполнять то, что выходит за формально определенные рамки их роли. Перегруженность роли приводит к тому, что либо работник не справляется с закрепленной за ним ролью, либо оказывается не в состоянии справиться с заданиями, выходящими за пределы его роли.

Обобщение сказанного относительно источников ролевых конфликтов позволяет выделить основные группы причин, порождающих проблемы выполнения роли. Первую группу составляют причины конфликтов, связанные с *противоречиями, изначально заложенными в содержание роли*. Ко второй группе могут быть отнесены все те причины, которые связаны с *противоречиями между человеком и определенной ему ролью* в организации. Третья группа состоит из причин, вызванных *противоречием между ролью и ее восприятием организационным окружением*. И наконец, четвертую группу составляют причины конфликтных ситуаций, порождаемых противоречием между данной ролью и некоторыми другими ролями.

Возникающие при исполнении ролей конфликты и противоречия могут быть устранены различными способами. Это может быть изменение содержания и способа осуществления роли (изменение работы), развитие людей, исполняющих роль, и их перестановка.

При **изменении работы** (первый подход) происходит выяснение причин и факторов, заключенных в роли, которые приводят к конфликтам и противоречиям, и осуществляется корректировка роли. Если роль внутренне противоречива, то необходимо исключить из нее одну из альтернативных сторон. Работа может быть слишком напряженной и интенсивной. Поэтому ее следует облегчить или разгрузить. В зависимости от характера работы может существовать потребность в более четком описании работы и в более четкой регламентации ее границ. Может быть и обратная ситуация, при которой необходимо сделать описание работы менее детализированным, предоставив тем самым исполнителю работы возможность для творческого и самостоятельного труда.

Второй подход состоит в том, что осуществляется **развитие человека** с тем, чтобы он мог выполнять закрепленную за ним роль и справляться с возникающими конфликтами. Развитие работника происходит по трем направлениям. *Первое* — это более углубленное ознакомление с ролью. Часто именно незнание работником своей роли является причиной ролевых конфликтов. *Второе* — это повышение квалификации и совершенствование исполнительской техники работника. Улучшенные исполнительские возможности существенно ослабляют напряжение, которое испытывает работник при исполнении роли. *Третье* — развитие у исполнителя способностей справляться с противоречивыми ситуациями, приноравливаться к работе в конфликтных условиях, уметь распознавать и адекватно реагировать на возникающие проблемы, правильно коммуницировать с людьми в конфликтных ситуациях.

Третьим подходом к предотвращению ролевых конфликтов является **перестановка работников** с одной роли на другую в зависимости от их способностей справляться с конфликтными ситуациями. Например, если конфликты порождаются неопределенностью и двойственностью роли, то не обязательно стремиться к устранению этих характеристик роли. В организации могут быть люди, которые способны успешно справляться с ролью при таких условиях. Аналогично данной проблеме может быть решена проблема перегруженности роли и ее повышенной интенсивности.

Помимо прав и обязанностей, задающих содержание ролей, для каждой роли характерно наличие определенного статуса. Существует формальный статус, отражающий позицию нахождения роли в иерархическом построении организации, и неформальный статус роли, который придается ей окружающими людьми. *Формальный* статус роли говорит о том, какими властными правами обладает исполнитель данной роли, каково его положение в формальной иерархии распределения влияния на деятельность организации. Роли, расположенные на

одном иерархическом уровне, могут иметь различный формальный статус, так как он определяется не только уровнем иерархии, но и средой деятельности, к которой относится роль. Например, роли начальника отдела могут иметь различный статус в зависимости от того, какую позицию занимает отдел в организации.

Неформальный статус роли задается либо персональными характеристиками исполнителя роли, либо же неформально определенными значениями и влиянием роли в организации. Человек может обладать особыми личностными чертами либо же возрастными и квалификационными характеристиками, которые будут вызывать повышенное уважение окружающих и готовность признавать его лидерское положение, более высокое, чем то, которое определено формальным статусом роли. Обычно с уходом данного конкретного человека с данной роли ее статусное положение восстанавливается до формального, а иногда даже и ниже формального. Бывают роли, которые формально находятся на невысоком и даже низком статусном уровне, однако в силу особого характера работы они обретают существенно более высокий статус, чем формально установленный. Обычно это вспомогательные роли, обслуживающие исполнение важной по формальному статусу роли. Такими могут быть роли, связанные с уникальным видом деятельности, редкие по содержанию и сильные по степени воздействия и возможным негативным последствиям.

Как видно из сказанного, ролевой подход к построению взаимодействия человека и организации исходит из того, что вся совокупность действий, которые осуществляются организацией в процессе ее функционирования, может быть разбита на отдельные работы, имеющие определенные *содержанием спецификацию,* определяющие *квалификацию, знания и опыт,* которыми должен обладать работник, выполняющий каждую конкретную работу. Для выполнения своей роли работник наделяется *правами,* он берет на себя определенные *обязательства* перед организацией и получает определенный *статус* в организационном окружении. При таком подходе человек воспринимается организацией в первую очередь как специалист, выполняющий определенную работу и обладающий необходимыми для этого знаниями и навыками. Однако даже если рассматривать человека исключительно как исполнителя определенной роли, его характеристики не могут быть сведены только к профессиональным квалификационным характеристикам. Человек — не машина, и при выполнении любой работы он присутствует полностью со всем набором своих личностных характеристик и настроений, что обязательно сказывается на качестве и количестве его труда. Если же посмотреть на проблему взаимодействия человека и организационного окружения шире, чем только через

призму выполняемой им роли, то окажется, что значение личностных характеристик человека не только очень велико, но зачастую может быть определяющим в его взаимодействии с организацией.

3. Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения

Бесспорным фактом является то, что все люди различны. Различия проявляются во всем многообразии характеристик человека. Люди имеют разный рост, вес, возраст, пол, образование, используют различные языки, по-разному делают одинаковые действия и по-разному ведут себя в аналогичных ситуациях. Это разнообразие делает человека человеком, а не машиной, существенно расширяя потенциал и возможности организации. И это же разнообразие порождает трудности в управлении организацией, проблемы и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением.

Создавая роли, организация стремится к стандартизации и унификации. Но если большинство ролей можно стандартизировать, то поведение большинства людей с трудом вписывается в стандартизированные рамки. Для того чтобы разрешать противоречия между стандартизацией и разнообразием поведения человека, а также между поведением человека и нормами организационного окружения, необходимо понимать и знать, что определяет поведение человека, т.е. необходимо знать, как он воспринимает себя и окружающих, каким образом он реагирует на те или иные стимулирующие воздействия, чем определяются его предпочтения, что для него неприемлемо, а что является само собой разумеющимся. Тремя основополагающими *личностными началами* поведения человека являются *восприятие, критериальная основа* и *мотивация*. Вопросы мотивации будут рассмотрены в следующей главе. Сейчас же остановимся на общей характеристике восприятия и критериальной основы поведения человека.

3.1. Восприятие человеком окружения

Восприятие может быть определено в самом общем виде как процесс получения из окружения и обработки информации. Сам по себе этот процесс един для всех. На входе — получение информации из внешней среды, далее обработка этой информации и приведение ее в определенный «порядок» и, наконец, на выходе — систематизированная информация, заключающая в себе представление человека об окружающей среде и ложащаяся в основу его действий, т.е. информация, выступающая исходным материалом для поведения человека. Несмот-

ря на внешнее единообразие процесса, восприятие каждым человеком действительно различно. Оно всегда носит субъективный характер. Даже если воспринимаются совершенно одинаковые явления, на выходе каждый индивид имеет собственную информацию о них, которая может существенно различаться у различных индивидов. В жизни очень часто бывает так, что люди смотрят на одно и то же явление, но видят его совершенно по-разному.

Восприятие человеком организационного окружения складывается из двух процессов: *отбора* информации и *систематизации* информации, каждый из которых осуществляется как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей личности.

Важнейшей особенностью отбора информации является то, что он носит *выборочный* характер. Используя доступные ему каналы получения информации, человек воспринимает зрительную, звуковую, осязательную информацию и запах. Однако он воспринимает не всю поступающую к нему информацию. Он слышит или видит не все звуки и не все световые сигналы, а только те, которые имеют для него специальное значение. При этом на отбор информации влияние оказывают не только физические возможности органов чувств воспринимать информацию, но и такие составляющие личности человека, как отношение к происходящему, предыдущий опыт, его ценности, настроение и т.п., т.е. информация как бы проходит через прихологический фильтр. Отбор позволяет человеку отбросить неважную или ненужную информацию. Например, не слышать разговора людей, стоящих рядом, в том случае, если он его не интересует. В то же время отбор информации может привести к потере важной информации, к существенному искажению реальности. Защищая мозг человека от перегрузки, облегчая психологические нагрузки, давая «отдохнуть» органам чувств, отбор информации в то же время делает абсолютно невозможным полное восприятие человеком наблюдаемой действительности, обязательно приводит к искаженному восприятию действительности и возникновению разновидения одинаковых явлений отдельными людьми. Человек получает информацию из окружения с помощью *органов чувств:* зрение, слух, осязание, обоняние, вкус. Наибольший объем информации идет через органы зрения и через органы слуха. Получаемая с помощью органов чувств информация всегда *фактологична* и всегда это информация данного момента времени. Нельзя потрогать то, что было вчера, или увидеть то, что будет завтра. Важной особенностью информации, получаемой с помощью органов чувств, является то, что она носит преимущественно объективный характер, хотя в целом она и не адекватна полностью отражаемой ею реальности.

Органы чувств играют очень большую роль в восприятии человеком реальности. Однако они не являются единственным источником получения информации. Не менее важную роль в получении информации играет *интуиция.* Используя воображение как основное средство получения информации, интуиция позволяет человеку «видеть» то, что ему недоступно с помощью органов чувств. Информация, получаемая с помощью интуиции, относится к будущему, она связана с возможными событиями, действиями и носит предсказательный характер.

Систематизация информации предполагает *обработку информации* с целью приведения ее к определенному виду и интерпретацию информации, позволяющую индивиду определенным образом отреагировать на полученную информацию. Обработка информации располагает ее в определенном порядке, придает ей некие завершенные формы, что наполняет информацию определенным смыслом и значением. Обработка информации создает образы, формы, которые человек может распознать и которые понимаются им определенным образом. При этом происходит процесс сведения комплекса информационных сигналов до упрощенных синтезированных образов и категорий.

Выделяют три общих правила обработки информации, позволяющих свести ее до образов:

- установление соотношения фигуры и фона;
- завершение образов;
- установление сходства и приблизительности.

В первом случае в общей «картине» информации *выделяется* то, что является *«фигурой»,* т.е. смыслом «картины», ее образом. Соответственно то, что не является «фигурой», превращается в «фон». Часто «фигура» выделяется однозначно. Однако бывают ситуации, когда «фон» может быть воспринят как «фигура», а «фигура» рассматриваться «фоном». В этом случае обработанная информация может превратиться совсем в другой образ и обрести совсем другой смысл.

Завершение образов позволяет создать цельный образ по отдельным частям, даже если для этого нет достаточной информации. Часто данный процесс обработки информации может приводить к созданию неверных образов и неверной интерпретации поведения других, а также порождать неверную интерпретацию индивидом воздействий, поступающих в его адрес со стороны организационного окружения. *Установление сходства и приблизительности* приводит к тому, что, во-первых, по отдельным элементам и характерным чертам удается выделить из общего объема информации отдельные образы и формы, имеющие некие обобщающие черты. Во-вторых, этот принцип обработки информации проявляется в том, что различные образы и соответственно явления группируются в некие обобщенные группы путем сглажива-

ния либо же игнорирования индивидуальных особенностей каждого явления.

Систематизация информации человеком проводится двумя способами. Первый способ — это *логическая обработка* информации. Для данного способа характерно систематическое и последовательное на основе логических операций преобразование информации. Это так называемый научный способ обработки информации. Но человек не только логически обрабатывает информацию, доводя ее до состояния, позволяющего осуществлять действия в ответ на полученные воздействия из среды. Человек обрабатывает информацию, также используя *чувства, предпочтения, эмоции, убеждения.* В этом случае информация обрабатывается по принципам «люблю — не люблю», «нравится — не нравится», «хорошо — плохо», «лучше — хуже», «приемлемо — неприемлемо» и т.п.

Восприятие является очень сложным, многогранным и быстротекущим процессом. Неверно думать, что фазы отбора, обработки и оценки жестко разграничены и следуют одна за другой в четко определенной форме и по однозначной схеме. В действительности это практически одновременно и зачастую молниеносно разворачивающиеся процессы, составляющие вместе восприятие человеком окружения. При этом, хотя и отбор, и систематизация информации в целом осуществляются в соответствии с определенными принципами, для каждого человека характерна индивидуальность в протекании этих процессов. Это всегда делает восприятие индивидуальным и субъективным. Поэтому, чтобы эффективно взаимодействовать с человеком и управлять им, необходимо знать хотя бы в общем виде то, каковы характерные черты восприятия данным человеком действительности.

При всем разнообразии факторов, влияющих на восприятие человеком действительности, можно указать на несколько внутренних и внешних факторов, оказывающих стабильное влияние на восприятие человека. Среди *внутренних по отношению к человеку факторов* выделяются следующие:

- люди быстрее воспринимают *знакомые* им сигналы, чем незнакомые;
- люди быстрее воспринимают сигналы, по отношению к которым у них есть *сильное чувство,* как позитивного, так и негативного характера;
- люди по-разному могут воспринимать сигнал в зависимости от того, что *предшествовало* этому восприятию и какое состояние (потребности и ожидания) они имеют во время восприятия сигнала.

Внешними факторами, влияющими на восприятие человеком действительности, являются следующие:

- *интенсивность* передаваемого сигнала (светлое и громкое воспринимается быстрее);
- *подвижность сигнала* (движущиеся сигналы воспринимаются в большей степени, чем неподвижные);
- *размер* (большие объекты воспринимаются проще, чем малые);
- *состояние окружения,* в котором находится человек (формы, цвета, звуки и т.п.).

Так как восприятие является очень сложным и неоднозначным процессом, зависящим от влияния многих факторов, в частности, предыдущего опыта, текущего состояния человека, воздействия внешней среды, оно зачастую может быть ошибочным. Можно указать на несколько распространенных способов восприятия, которые затрудняют, создают барьеры и приводят к ошибкам в восприятии реальности человеком.

Стереотипизация широко распространена при восприятии человеком реальности. Путем сведения более сложного и оригинального явления к определенному стереотипу и, соответственно, упрощенному представлению об этом явлении она помогает снять неопределенность, устранить неясность и тем самым облегчить процесс познания. Но в то же время она зачастую приводит к искаженному восприятию явления, приписывая ему те черты, которых у него нет, и наоборот, отбрасывая некоторые существенные черты явления. Стереотипы часто не соответствуют явлению уже потому, что они отражают усредненное восприятие этого явления в прошлом. Поэтому зачастую они не только отсекают индивидуальные черты, но даже не соответствуют усредненному явлению. В этом случае стереотипное восприятие явления приводит к неверным выводам, создает неверные ожидания и порождает неадекватные действительности реакции и поведение человека.

Негативным проявлением стереотипности восприятия в жизни организации является априорная оценка и априорный взгляд на людей с позиции отнесения их к определенным стереотипным группам. Это может приводить к дискриминации по половому, возрастному или национальному признаку, ущемляя права человека и нанося ущерб деятельности организации.

Часто в процессе восприятия явления происходит *перенос оценок* отдельных характеристик явления на другие его характеристики или же *обобщение оценки* отдельной характеристики до уровня аналогичной оценки явления в целом. Данное обобщение может приводить в целом как к позитивному, так и к негативному восприятию явления, что может совершенно не соответствовать реальности. Наиболее часто это проявляется при восприятии людей, когда на основе оценки отдельных черт характера или же отдельных умений и способностей человека

делается обобщенный вывод о нем как о личности в целом или же как о работнике вообще.

Перенос и обобщение оценки отдельных черт человека может играть сильную негативную роль во взаимодействии человека и организационного окружения. В частности, он может оказывать большое негативное влияние на выполнение работником своих ролевых обязанностей. Получив определенное представление о выполнении членом организации отдельных действий или операций, руководитель может думать, что и всю остальную работу, которую он не видит, работник выполняет точно так же. Это приводит к стремлению работника не делать явных ошибок, вместо того чтобы стремиться к очень хорошей работе. Либо стараться работать не вообще хорошо, а только тогда, когда это может заметить руководитель. Часто данная особенность восприятия приводит к тому, что члены организации, которые в своей деятельности ближе к руководству и чаще с ним общаются, оцениваются в целом относительно выше, чем работники, успешно справляющиеся со своей работой, но находящиеся вне поля зрения руководства.

К серьезному искажению восприятия окружения приводит *проекция человеком* своих собственных чувств, настроений, переживаний, опасений, мотивов деятельности и т.п. на других людей. Люди могут объяснять мотивы действия других в соответствии с тем, почему они сами осуществляют аналогичные действия, и впадать при этом в глубокое заблуждение. Отмечено, что люди склонны приписывать свои негативные черты другим, создавая тем самым некое оправдание своему поведению. Негативным проявлением проекции в организационном поведении является ложное представление человека о том, что окружающие хотят того же, чего хочет он. Это порождает неадекватные ожидания и действия, которые приходят в противоречие с организационным окружением. Работоспособный начальник может считать, что все его подчиненные также очень напряженно работают. Это же может быть далеким от реальности. И наоборот, ленивый начальник может необоснованно подозревать всех в том, что они отлынивают от работы.

Сильное влияние на восприятие человеком определенной действительности может оказывать *первое впечатление*. Зачастую бывает так, что все дальнейшее видение человека или, по крайней мере, достаточно долгосрочное его восприятие находится в плену у первого впечатления. Сильное первое впечатление может оказывать двоякое влияние на дальнейшее восприятие. Оно может способствовать сохранению аналогичного восприятия, даже если оно и не соответствует действительности, но может приводить и к резкой смене восприятия, что также может быть неадекватным реальности. В организационном поведении человека первое впечатление может способствовать более бы-

строму и легкому вхождению в организационное окружение и ускоренному установлению нормального взаимодействия между человеком и окружением. Поэтому для нового члена организации очень важно правильно провести свой первый контакт с организацией. Окружению, и особенно руководству, в свою очередь, следует опасаться сильно полагаться на первое впечатление, так как оно может сформировать неверный образ и породить неоправданные ожидания.

Стереотипизация, обобщение, приписывание другим черт, желаний и настроений, им не присущих, следование первому впечатлению и тому подобные формы восприятия могут порождать множество проблем, трудностей и ошибок в организационном поведении и вызывать предубеждения, которые могут отрицательно сказываться на многих организационных процессах, в частности, на найме, продвижении по службе, вознаграждении и увольнении работников. Поэтому желательно, чтобы как можно большее количество людей в организации знало об этом и старалось, по возможности, учитывать это, критически расценивая свое восприятие. Особенно важно это для руководящего состава. Естественно, абсолютно верного и свободного от влияния личностных черт человека восприятия нет и не может быть в принципе. Однако это не означает, что люди не должны стремиться более объективно воспринимать реальность, пытаться понять особенности и характерные черты присущего им восприятия окружения для того, чтобы сознательно корректировать воспринятую ими информацию.

Одним из самых важных с точки зрения взаимодействия человека и организационного окружения процессов восприятия является **восприятие человека.** То, каким мы видим человека, какие черты характера мы ему приписываем, как расцениваем его поведение, принципиально определяет то, как мы строим отношения и как мы взаимодействуем с этим человеком. Восприятие человека сильно влияет на многие важные организационные процессы, такие, например, как отбор и назначение людей на должности на основе интервью, проведение переговоров, оценка предложений по результатам устного сообщения, формирование рабочих групп и т.п.

Восприятие человека состоит из двух стадий. *Первая стадия* — это первое впечатление о человеке. Обычно оно базируется на очень небольшом количестве информации о человеке и находится под сильным влиянием привычек и представлений воспринимающего. Например, если воспринимающий любит шутить и улыбаться, то первое восприятие человека, обладающего такими же качествами, обычно бывает завышено в положительную сторону. Первое впечатление оказывает сильное воздействие на дальнейшее восприятие человека. Однако тем не менее оно не является на сто процентов определяющим. На *второй*

стадии восприятия человека происходит более глубокое и широкое знакомство с его личностными характеристиками, стилем поведения, квалификацией и подходом к выполнению обязанностей. Восприятие человека в различных ситуациях и при различных обстоятельствах позволяет выяснить его устойчивые черты и характеристики. Это может привести к корректировке или даже отказу от первого впечатления.

Восприятие человека складывается под влиянием трех составляющих:

- воспринимаемый человек;
- воспринимающий человек;
- ситуация, в которой происходит восприятие.

От того, как выглядит *воспринимаемый человек,* как он ведет себя в общении, каковы его «анкетные» данные, существенно зависит восприятие человека. В целом это может показаться неверным с абстрактной или идеалистической точки зрения справедливого взгляда на каждого человека. Однако это реальность, которая существует, которую нельзя устранить нравоучениями, нормативными актами и распоряжениями, которую нужно признавать и с которой нужно считаться, как бы нам ни хотелось того, чтобы этого различия в восприятии человека не существовало.

Выделяется *три группы характеристик* воспринимаемого человека, которые влияют на его восприятие окружающими:

- физические и соответствующие им характеристики;
- социальные характеристики;
- «анкетные» характеристики.

К числу наиболее существенных с точки зрения влияния на восприятие человека **физических характеристик** относятся его внешность, рост, телосложение, жестикуляция, мимика и цвет кожи. Проводимые психологические исследования показывают, что каждая из данных характеристик вызывает определенные ассоциации у воспринимающего. Данные ассоциации могут не соответствовать реальности, создавать неверный образ воспринимаемого. Однако они оказывают очень сильное влияние на восприятие. В разных странах и культурах может быть различное толкование этих характеристик человека, что может приводить к еще более существенному искажению восприятия. В наибольшей степени данное замечание относится к трактовке жестикуляции и мимики человека, так как отдельные жесты или же определенное выражение лица могут иметь диаметрально противоположный смысл.

Социальными характеристиками человека, оказывающими влияние на его восприятие окружением, являются его стиль и манера ведения разговора, стиль и манера одеваться. Очень часто люди с определенным уровнем образования, относящиеся к определенным профессиям

или же принадлежащие к определенным социальным группам, имеют определенную манеру разговора, интонацию и стиль ведения беседы. Поэтому в зависимости от того, как говорит человек, может складываться его восприятие. Аналогичная ситуация наблюдается и в случае с внешним видом, стилем и манерой одеваться. В любом обществе наблюдается стремление людей к униформизации, чаще всего отражающей их социальное положение или профессиональный статус. По тому, как человек одет, очень часто делается вывод о нем, о его служебном статусе, профессии и положении в обществе. Не всегда эти выводы адекватны действительности, но почти всегда они оказывают существенное влияние на восприятие человека окружающими. В связи с этим очень важно обращать серьезное внимание на эти моменты при стремлении добиться позитивного восприятия окружением.

Анкетные дачные, такие как пол, возраст, образование, национальность, религия, сфера деятельности и т.п., достаточно сильно влияют на наше восприятие человека. Стереотипные представления, соответствующие этим характеристикам, как бы подменяют реальный образ воспринимаемого человека, создавая очень часто при восприятии человека искаженное представление о нем. В то же время необходимо знать, что полностью устранить влияние анкетных данных на восприятие человека окружением невозможно. Поэтому, вступая в контакт с окружением, человек должен предвидеть то, как он будет восприниматься с учетом его «анкетных» характеристик. Это. может существенно помочь ему реалистично и более успешно построить свое взаимодействие с окружающими.

Три группы характеристик воспринимаемого человека отражают то, каким человек предстает окружению. Однако это не значит, что все в окружении его воспринимают совершенно одинаково в соответствии с его характеристиками. Например, одна и та же манера одеваться может вызывать у разных людей разное представление о человеке. И это связано с тем, что восприятие человека зависит также и от характеристик воспринимающего.

То, как *воспринимающий* смотрит на воспринимаемого человека, находится под влиянием *двух групп характеристик* воспринимающего:

- уровень глубины видения ситуации;
- личностные и социальные характеристики.

В одном и том же явлении одни люди способны увидеть только его отдельные, упрощенные и поверхностные характеристики. Другие видят явление более глубоко, воспринимая его и описывая через более сложные характеристики. Например, при восприятии человека первые увидят его внешние данные (внешний вид, манеру говорить, отдельные жесты и т.п.), вторые же увидят отдельные черты характера (доб-

рый, завистливый, самоуверенный и т.п.). Существует и более глубокая степень восприятия, когда формируется картина из совокупности нескольких характеристик как позитивного, так и негативного планов, находящихся между собой в определенном соотношении (добрый, но ленивый, завистливый и способный и т.п.). Личностные и социальные характеристики воспринимающего в основном проявляются в терпимости к неопределенности, в готовности открыто и непредвзято воспринимать явления, априорно доброжелательном восприятии человека и т.п. Люди, у которых больше уверенности, больше терпимости к новому и неясному, более способны к восприятию новых людей. Наоборот, люди, закомплексованные, с однозначным взглядом на явления воспринимают других с трудом и неадекватно реальности. Они склонны приписывать им те черты и характеристики (преимущественно отрицательные), которых у них нет, и наоборот, не видеть многие черты, которые имеют позитивный характер.

Восприятие человека в значительной мере зависит от того, в какой ситуации оно происходит. Выделяются *три аспекта* ситуации, которые оказывают заметное влияние на восприятие. Во-первых, это место, в котором происходит встреча. Например, неформальная обстановка и неформальные места встречи больше располагают к более широкому, часто позитивному и дружескому восприятию. Во-вторых, восприятие человека зависит от того, по поводу какого дела или в связи с чем состоялась встреча. Если событие, в рамках которого состоялась встреча, имеет для воспринимающего большое положительное значение, то и его восприятие человека, с которым состоялась встреча, может быть соответственно более положительным, чем если бы он встретил его в обычной производственной ситуации. В-третьих, большое влияние на восприятие оказывает то, кем или от чьего имени организована встреча. Например, восприятие человека, рекомендованного для встречи уважаемым или высокопоставленным лицом, может существенно отличаться от восприятия этого же человека в том случае, если встреча состоялась по инициативе малознакомого иди же неуважаемого лица.

Знание того, что восприятие человека зависит от ряда вышеперечисленных факторов, очень важно для установления хороших взаимоотношений между членом организации и организационным окружением. Особенно важно это знать и использовать данное знание тем, кто входит в организацию, так как от умения создать первоначальное благоприятное восприятие очень сильно зависит их возможность успешно вписаться в организационное окружение.

3.2. Критериальная основа поведения

К критериальной основе поведения человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения. Естественно, на данного рода решения оказывают большое влияние цели, которые преследует человек, условия, в которых разворачиваются действия, его возможности, динамика происходящих процессов, настроение и ряд других факторов. Однако при всем разнообразии факторов поведение каждого конкретного человека обладает определенной стабильностью и предсказуемостью, определенными присущими ему принципами поведения, критериями выбора и предпочтения, табу и тому подобными моментами. Более того, в совершенно одинаковых ситуациях, если только таковые вообще существуют, разные люди могут принять совершенно различные решения. И это опять будет определено тем, что они имеют различную критериальную базу, задающую их приоритеты и оценки происходящих событий.

Критериальная база поведения любого человека складывается из его *расположения к* людям, событиям и процессам, совокупности *ценностей,* разделяемых данным человеком, набора *верований,* которых придерживается человек, и *принципов,* которым он следует в своем поведении. Все эти составляющие критериальной базы поведения находятся в тесном взаимодействии, взаимопроникновении и взаимовлиянии. Однако несмотря на сильную взаимозависимость, их можно рассматривать как относительно обособленные характеристики личности человека, влияющие на его поведение.

Расположение человека к людям, отдельным процессам, окружающей среде, своей работе, организации в целом играет очень большую роль в деле установления нормального взаимодействия человека и организационного окружения. Одно и то же явление или действие, имеющее совершенно одинаковое проявление и оказывающее одинаковое влияние на людей, может вызвать различную реакцию в силу того, что у людей существует различное расположение к этому явлению или действию. Отражая чувства человека по отношению к определенному объекту, расположение делает его решения и действия индивидуальными. При этом важно подчеркнуть, что обычно человек имеет определенное расположение к каждому объекту или явлению, с которым он сталкивается в жизни.

Расположение характеризуется тем, что оно, во-первых, невидимо, так как заключено в человеке. На «поверхности» видны только его последствия. Во-вторых, расположение проистекает из тех чувств, которые питает человек к объекту. В-третьих, расположение как бы являет-

ся точкой, находящейся на оси с полюсами «нравится» — «не нравится». В-четвертых, расположение влияет на поведение человека и проявляется в том, что он ведет себя в соответствии с априорным положительным либо негативным отношением к явлению, объекту, процессу или человеку.

С учетом сказанного можно попытаться сформулировать определение того, что такое расположение. При этом надо иметь в виду, что существует несколько различных взглядов на то, что такое расположение, и однозначного и совершенно четкого определения этого свойства личности дать невозможно. В общем виде *расположение* можно определить как априорное отношение к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам и вещам, определяющее положительную или негативную реакцию на них.

Расположение имеет три компоненты. Во-первых, это та часть, которая отражает чувства человека по отношению к объекту: нравится ли он ему или нет. Данная часть называется *воздействующей* частью расположения. Во-вторых, это *знания* об объекте, которыми располагает человек. В-третьих, это *намерение* по поводу того, как вести себя по отношению к объекту. Объединяясь вместе, эти три части формируют расположение человека к объекту, в котором находят динамическую увязку связи между знанием человека об объекте, его чувствами по отношению к этому объекту и его намерениями в отношении этого объекта.

Расположение человека по отношению к явлениям, процессам и людям формируется на основе обучения, базирующегося на жизненном опыте. Обычно положительное или отрицательное отношение к объекту формируется в результате того, вызывал ли данный объект *удовлетворение* или нет. При этом формирование расположения происходит как путем оценки опыта (удовлетворенность — неудовлетворенность) взаимодействия непосредственно с объектом, так и путем соотнесения объекта с другими объектами, по отношению к которым сформировалось определенное расположение.

Связь между поведением и расположением неоднозначна. Из того, что человек чего-то не любит, не вытекает на сто процентов факт, что он этого полностью не примет. Однако тем не менее в большинстве случаев поведение человека находится под влиянием расположения. В связи с этим важной задачей управления является формирование и изменение, если это необходимо, расположения членов организации.

Важными для эффективного управления и установления хороших отношений в организации являются три типа расположения:

- удовлетворенность работой;
- увлеченность работой;

- приверженность организации.

То, насколько у работников развиты эти расположения, существенно определяет результаты их работы, количество прогулов, текучесть кадров и т.п.

Удовлетворенность работой оказывает очень сильное влияние на чувства человека по отношению к работе, поэтому ее можно отнести скорее к воздействующей компоненте расположения. Степень удовлетворенности работой зависит от множества факторов, как внутренних, так и внешних по отношению к человеку. Однако при большом разнообразии факторов и различной направленности их влияния на человека выделяется восемь характеристик работы, от которых достаточно устойчиво зависит степень удовлетворенности работой:

- характер и содержание работы;
- объем выполняемой работы;
- состояние рабочего места и его окружение (шум, освещенность, комфортность, температура воздуха и т.п.);
- сослуживцы;
- руководство (начальство, стиль руководства, участие в управлении);
- оплата работы (все формы компенсации);
- возможности продвижения по работе;
- распорядок, правила поведения и т.п.

Данные характеристики носят достаточно общий характер. Применительно к каждой реальной работе они могут быть конкретизированы либо дополнены в зависимости от характера деятельности организации, ее характеристик и т.п. Практика показывает также, что приоритетность этих характеристик также может существенно различаться как у отдельных членов внутри организации, так и у различных организаций. И наконец, в связи со стабильной удовлетворенностью отдельными характеристиками работы влияние на удовлетворенность работой со временем могут начинать оказывать новые или же ранее малозначимые характеристики работы. Поэтому для успешного управления и создания положительного расположения в отношении организации необходимо регулярно проводить исследования с целью выяснения степени удовлетворенности сотрудников организации своей работой.

Стабильно большое влияние на повышение удовлетворенности работой оказывает характер и содержание работы. Поэтому рассмотрим более подробно влияние отдельных составляющих этого фактора.

Длительное время *стандартизация и специализация* работы рассматривались и на практике выступали сильными источниками повышения производительности в работе. Чем выше стандартизация и спе-

циализация, тем выше производительность в работе. Однако зависимость между удовлетворенностью работой и ее стандартизацией и специализацией носит иной характер. Если работа абсолютно не стандартизирована, то удовлетворенность работой находится на низком уровне. По мере увеличения специализации и стандартизации она начинает расти, но до определенного момента, после которого она начинает быстро снижаться. При полной стандартизации удовлетворенность падает до такого же низкого уровня, как если бы работа была абсолютно не стандартизирована. Поэтому руководство должно думать, как снизить негативное влияние на удовлетворенность работой, порождаемое чрезмерной специализацией и стандартизацией. Двумя наиболее распространенными способами осуществления этого являются *ротация* (перемещение работника с одного рабочего места на другое) и *расширение* производственных обязанностей путем постановки перед работником дополнительных задач.

Ясность содержания работы, ясность роли (особенно относительно содержания других ролей), наличие четкой обратной связи, информирующей индивида о результатах его работы, в определенных обстоятельствах могут приводить к повышению удовлетворенности работой. В наибольшей мере это проявляется тогда, когда в организации существует четкое и формальное разграничение ролей.

Наличие элементов *вызова* в работе, таких как творческое начало, возможность использования индивидом своих оригинальных или уникальных способностей, сложность заданий и т.п., приводит к повышению удовлетворенности работой. В то же время скучная работа, как это показывают исследования, обычно снижает удовлетворенность ею.

Увлеченность работой является одним из сильнейших расположений, определяющих то, как человек подходит к своей работе, к своему участию в процессе совместной работы. Различаются два типа увлеченности работой. Один тип — это любовь к работе вообще, практически без учета того, чем конкретно приходится заниматься. Людей с этим типом увлеченности называют *работоголиками,* т.е. людьми работающими, любящими работать и стремящимися работать. Данный тип расположения формируется воспитанием с детства, хотя и в более позднем возрасте наблюдаются случаи развития этого расположения. Другой тип — это любовь к той конкретной работе, которую человек выполняет в организации. Оба эти типа не обязательно сопутствуют друг другу, хотя между ними и наблюдается большая взаимозависимость.

Для увлеченности работой характерно наличие трех аспектов. Во-первых, это то, насколько работа занимает существенное, центральное место в жизни человека. Во-вторых, насколько работа сама по себе

привлекает человека. И в-третьих, насколько человек идентифицирует свою персоналию с выполняемой им работой. Анализ по этим трем направлениям позволяет определить степень увлеченности человека своей работой. При этом необходимо принимать во внимание, что каждый из данных аспектов увлеченности работой является относительно самостоятельным и в зависимости от личностных особенностей человека может в разной степени влиять на его увлеченность работой.

Приверженность организации является расположением существенно более широким, чем увлеченность работой или же удовлетворенность работой. В современных условиях, когда все больше и больше организаций пытаются смотреть на человека не как на работника, выполняющего конкретную работу, а как на члена организации, стремящегося совместно с остальными ее членами привести организацию к достижению целей, значимость данного расположения становится исключительно высокой. Приверженность организации складывается из следующих составляющих. *Во-первых,* член организации разделяет и делает своими собственными цели организации и ее ценности. *Во-вторых,* член организации стремится оставаться в организации и сохраняет это стремление даже тогда, когда это может быть для него невыгодно. *В-третьих,* член организации готов не только стараться для организации, но и, если это надо, принести в жертву организационным интересам свои личные интересы.

Приверженность организации — личная особенность каждого конкретного человека. Однако это не значит, что менеджмент не может развивать или усиливать это расположение. Существует ряд приемов, способствующих этому. И наиболее успешные современные системы управления в очень большой степени базируются на том, что они развивают у работников сильную приверженность организации и добиваются благодаря этому очень больших результатов.

Ценности так же, как и расположение, оказывают сильное влияние на предпочтения человека, на принимаемые им решения и поведение в коллективе. Однако между ценностями и расположениями есть огромная разница. Если последние определяют отношение человека к объекту по принципу «нравится — не нравится», «люблю — не люблю» и всегда относятся к какому-то определенному объекту, то ценности задают предпочтение человека по принципу «допустимо — недопустимо», «хорошо — плохо», «полезно — вредно» и т.п. При этом ценности носят достаточно абстрактный и обобщающий характер, живут «самостоятельной» жизнью, независимо от конкретного человека, сформулированы в виде заповедей, утверждений, мудростей, общих норм и могут разделяться большими группами людей. Поэтому, если расположение всегда сугубо персонально, то носителями ценностей являются

группы людей (например, ценности среднего класса), а каждый отдельный человек принимает какой-то набор ценностей, который он может и менять, но которому он следует в каждый конкретный момент времени.

Ценности можно определить как набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни. Это проявляется в том, что путем соответствующей оценки происходящих вокруг него явлений, процессов и людей человек принимает решения и осуществляет свои действия. Ценности составляют сердцевину личности человека. Они достаточно устойчивы во времени и их не так много.

Обычно ценности рассматриваются как нормативная база морали и фундамент поведения человека. Ценности бывают двух видов:

- ценности, относящиеся к *цели* жизни, желаемым результатам, исходу действия и т.п.;
- ценности, относящиеся к *средствам,* используемым человеком для достижения целей.

К *первому* виду ценностей относятся, например, ценности, касающиеся удобства жизни, красоты, мира, равенства, свободы, справедливости, удовольствия, самоуважения, общественного признания, дружбы и т.п.

Ко *второму* виду ценностей относятся ценности, касающиеся амбиций, открытости, честности, доброжелательности, интеллектуальности, обязательности, ответственности, самоконтроля и т.п. Совокупность ценностей, которым следует человек, составляет его ценностную систему, по которой окружающие судят о том, что он представляет собой как личность.

Ценностная система человека формируется в основном в процессе его *воспитания.* Многие ценности человек получает под влиянием родителей и других близких ему людей. Большое влияние оказывают образовательная система, религия, литература, кинематограф и т.п. Ценностная система подвергается развитию и изменению даже в зрелом возрасте. Большую роль в этом играет организационное окружение. В организациях, где серьезно думают о гармонии ценностей человека и ценностей организации, вопросам сочетания этих двух систем ценностей уделяется серьезное внимание. В частности, проводится большая работа по четкому формулированию, разъяснению и доведению до всех членов организации системы ценностей, которым следует организация. Значительное внимание уделяется также и уяснению того, какие ценностные ориентиры имеют члены организации.

Верования. Очень часто человек принимает решения на основе оценок явлений или заключений по поводу качеств этих явлений. Если данные оценки достаточно устойчивы и не требуют соответствующих

доказательств, то они превращаются в *верования*. В общем виде *верования* можно определить как устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, которые люди используют при их восприятии. Верования могут меняться во времени. Однако в тот момент, когда человек имеет какие-то определенные верования относительно объекта, он обычно воспринимает и оценивает объект в соответствии с этими верованиями. По поводу одного и того же объекта может быть множество различных верований, так как обычно верования относятся к отдельным характеристикам объекта. Например, по поводу одного и того же человека могут быть следующие верования: 1) надежный человек; 2) хороший специалист; 3) человек, обладающий слабым здоровьем, и т.п.

Верования вырабатываются на основе индивидуального опыта, а также на основе информации, поступающей от внешних источников. Очень часто верования носят характер обобщения единичного опыта. Часто они возникают у человека в результате способностей других людей убеждать в правоте своего суждения, своего верования. Поэтому, хотя человек принимает свои верования за истину, они далеко не всегда полностью соответствуют действительности.

Верования могут быть разбиты на две большие группы. Первую группу составляют описывающие абсолютные и относительные характеристики объекта верования, не имеющие оценочного характера. Например, автомобиль марки «Жигули» является комфортабельным автомобилем или автомобиль марки «Жигули» потребляет бензина меньше, чем автомобиль марки «Волга».

Ко второй группе относятся те верования, которые носят оценочный характер. Например, автомобиль марки «Жигули» лучше, чем автомобиль марки «Волга». Верования оказывают заметное влияние на расположение, особенно на ту его составляющую, которая связана со знанием об объекте. Особенно сильное влияние оказывает вторая группа верований. Поэтому, учитывая, что верования далеко не всегда соответствуют действительности, для того чтобы не формировалось неверное расположение по отношению к объекту, что может отрицательно сказаться на взаимодействии человека с окружением, необходимо критически и скептически подходить к своим верованиям и достаточно осторожно воспринимать верования других.

Принципы в жизни многих людей играют очень большую роль, так как они систематически регулируют их поведение. Принципы находят воплощение в устойчивых нормах поведения, ограничениях, табу, устойчивых формах реакции на явления, процессы и людей. *Принципы* формируются на основе системы ценностей, являются устойчивой формой проявления системы ценностей и воплощением верований в

виде определенных стандартов поведения. Люди не обязательно осознают, какие ценности и верования находят свое воплощение в отдельных принципах. Часто принципы принимаются людьми как верования, и они следуют им в своей деятельности, не задаваясь вопросом по поводу оправданности следования этим принципам и почему они им следуют. Принципы могут вырабатываться людьми самостоятельно. Однако чаще всего они перенимаются из окружения вместе с воспитанием и другими формами познания окружающей действительности.

3.3. Характеристика индивидуальности человека

Все люди в чем-то похожи друг на друга. И это позволяет говорить о человеке вообще, рассуждать о его чертах, особенностях поведения и т.п. Однако ни один конкретный человек не является обезличенным «человеком вообще». Каждый несет в себе что-то, что делает его уникальным, исключительным, т.е. человеком, обладающим *индивидуальностью*. Именно такой человек входит в организацию, именно такой человек выполняет определенную работу и играет определенную роль в организации, именно таким человеком нужно управлять, помогая ему раскрыть и задействовать свой потенциал в решении задач организации, создавая необходимые условия для его успешной работы, взаимодействия с организационным окружением и решения собственных жизненных проблем.

Индивидуальность человека складывается из *трех начал*. Во-первых, каждый человек в чем-то сходен со всеми остальными. Во-вторых, каждый человек в чем-то одинаков с некоторыми другими индивидами. И наконец, в-третьих, каждый человек в чем-то не похож ни на кого. В зависимости оттого, как сочетаются эти начала, формируется индивидуальность каждого конкретного человека. При этом, как бы ни строилось это сочетание, нужно всегда помнить, что человек всегда одновременно имеет общее с остальными и не похож на остальных.

Каждый человек обладает устойчивым набором черт и характеристик, определяющих его действия и поведение. Данные черты проявляют себя в достаточно длительном промежутке времени, благодаря чему можно зафиксировать и почувствовать индивидуальность человека.

Конкретный человек фиксируется окружением по его индивидуальности. Так как индивидуальность человека обладает определенной устойчивостью, люди узнают друг друга и сохраняют определенное отношение друг к другу. В то же время следует отметить, что под влиянием опыта, общения с другими людьми, воспитания и образования происходит изменение индивидуальности человека, иногда очень существенное.

Индивидуальность человека формируется под влиянием трех групп факторов. *Первую* группу составляют *наследственность* и *физиологические особенности человека.* Наследственность сохраняет и передает внешние черты человека. Но не только. Исследования, проводимые с близнецами, показывают, что наследственность может нести в себе и передачу некоторых поведенческих черт. Физиология человека говорит о том, что в людях очень много общего, определяющего их поведение. В частности, одинаковым для всех является общий синдром адаптации, отражающий физиологическую реакцию на раздражение.

Вторую группу факторов, формирующих индивидуальность человека, составляют *факторы, проистекающие из окружения человека.* В общем виде влияние этих факторов можно рассматривать как влияние окружения на формирование индивидуальности. Во-первых, сильное влияние на индивидуальность человека оказывает *культура,* в которой он формируется. Человек получает от общества нормы поведения, усваивает под влиянием культуры определенные ценности и верования. Во-вторых, индивидуальность человека сильно определяется *семьей,* в которой он воспитывался. В семье дети усваивают определенные поведенческие стереотипы, вырабатываются их жизненные установки, отношение к труду, людям, своим обязанностям и т.п. В-третьих, на индивидуальность человека оказывает сильное влияние *принадлежность к определенным группам* и организациям. У человека вырабатываются определенная идентификация, задающая для него некий тип индивида, с которым он себя олицетворяет, а также устойчивые формы поведения и, в частности, реакции на воздействие со стороны окружения. В-четвертых, формирование индивидуальности происходит под влиянием *жизненного опыта,* отдельных обстоятельств, случайных событий и т.п. Иногда именно эта группа факторов может приводить к существенному изменению индивидуальности человека.

Третью группу факторов, влияющих на формирование индивидуальности человека, составляют *черты и особенности характера человека, его* индивидуальность. То есть в данном случае ситуация с формированием индивидуальности выглядит следующим образом: индивидуальность оказывает влияние на свое собственное формирование и развитие. Связано это с тем, что человек играет активную роль в собственном развитии и не является только исключительно продуктом наследственности и окружения.

При всей глубине индивидуальности человека и ее разнообразии можно выделить некоторые направления ее характеристики, по которым может быть описана индивидуальность.

Бывают люди, предпочитающие *держаться на расстоянии* от других, и это заметно сказывается на их поведении в коллективе. Люди

с *авторитарным* характером считают, что должны быть порядок и различие в статусе и положении людей, стремятся к установлению иерархии отношений и использованию силовых методов в принятии решений и управлении, с готовностью признают власть и высоко ценят консервативные ценности. *Любовь и вера* в людей как индивидуальная черта характера оказывают сильное влияние на взаимодействие человека с окружающими. Особенно это проявляется в готовности участвовать в групповых мероприятиях, способствовать развитию контактов, взаимодействий и взаимоподдержки.

Чувствительность к другим людям проявляется в способности людей сочувствовать другим, принимать близко к сердцу их проблемы, в умении поставить себя на место другого и т.п. Люди, обладающие такими чертами индивидуальности, хорошо воспринимаются в коллективе и стремятся к общению с людьми.

Стабильность в поведении человека играет большую роль в установлении его взаимоотношений с окружением. Если человек стабилен, ответствен и в целом предсказуем, то окружение воспринимает его положительно. Если же он постоянно неуравновешен, капризен и склонен делать непредсказуемые шаги, то коллектив негативно реагирует на такого человека.

Самооценка, т.е. то, как люди смотрят на свое поведение, возможности, способности, внешность и т.п., оказывает сильное влияние на поведение человека. Люди с более высокой самооценкой обычно добиваются большего в жизни, так как они ставят перед собой более высокие цели и стремятся решать более сложные задачи. В то же время люди с низкой самооценкой очень часто ставят себя в зависимое положение и легко подчиняются людям с более высокой самооценкой.

Восприятие риска является важной поведенческой характеристикой, наглядно отражающей индивидуальность человека. Люди, склонные к риску, меньше времени затрачивают на принятие решений и готовы принимать решения с меньшим количеством информации. При этом результат решения отнюдь не обязательно хуже, чем у тех, кто скрупулезно готовит решение и собирает всю необходимую информацию.

Догматизм обычно является чертой характера индивидов с ограниченным взглядом. Догматики видят окружение как сосредоточение угроз, ссылаются на авторитеты как на абсолюты и воспринимают людей по тому, как они относятся к догмам и абсолютным авторитетам. Обычно догматиками бывают люди, обладающие *авторитарными* чертами характера. Догматики не склонны к поиску большого объема информации, достаточно быстры в принятии решения, но при этом демонстрируют очень высокий уровень уверенности в аккуратности и

правильности принятых решений. Отмечено, что догматики предпочитают работать в хорошо структурированных группах независимо от того, какую позицию они занимают в группе. Отмечено также, что догматики плохо осознают то, как они проводят свое время при выполнении работы, и то, что они слабо справляются с управленческой работой.

Комплексность осознания явлений как характеристика индивидуальности человека отражает его способность разлагать познаваемое явление на части и интегрировать, синтезировать общие представления или заключения об осознаваемом явлении. Люди с высокой комплексностью осознания проявляют большие способности к обработке информации, рассматривают большее количество альтернатив и принимают более комплексные решения, чем люди с низкой комплексностью осознания. Отмечено, что руководители с высокой комплексностью осознания в ситуациях с большим разнообразием среды лучше справляются со своими обязанностями, что этот тип руководителей более склонен к широким контактам с людьми, чем руководители с низким уровнем комплексности осознания, а также то, что данные руководители стремятся к использованию разнообразных ресурсов при решении задач.

Сфера контроля отражает то, как индивид смотрит на источник факторов, определяющих его действия. Если человек считает, что его поведение зависит от него самого, то в этом случае для него характерно наличие *внутренней сферы контроля* (интроверты). Если же он считает, что все зависит от случая, внешних обстоятельств, действий других людей, то считается, что он имеет *внешнюю сферу контроля* (экстраверты). Интроверты лучше контролируют свои действия, более ориентированы на достижение результатов, более активны, более удовлетворены своей работой. Им нравится неформальный стиль управления, они любят воздействовать на других, но не любят воздействовать на себя, любят занимать руководящие позиции. Экстраверты же, наоборот, предпочитают формальные структуры, предпочитают работать под директивным руководством. Если же они занимают руководящие позиции, то широко используют методы силового воздействия.

Существует большое количество тестов и других инструментов, позволяющих определить характеристики индивидуальности человека. В современном менеджменте данным вопросам и данному виду деятельности уделяется огромное внимание. И связано это в первую очередь с тем, что успех организации напрямую зависит от того, насколько успешно она может задействовать весь имеющийся у нее в распоряжении человеческий потенциал.

Необходимость изучения индивидуальности человека вызывается также и тем, что обычно делается множество неверных заключений о людях, об их характеристиках, их индивидуальности. Связано это с тем, что люди при познании других опираются на стереотипы, предубеждения, необоснованные обобщения. Делая неверные выводы об индивидуальности людей, мы создаем основу для вредных конфликтов, скандалов, сплетен, трудностей в общении и взаимодействии людей. Это все наносит ущерб отдельным людям и организации в целом.

Факт необходимости тщательного и регулярного изучения индивидуальных характеристик членов организации не вызывает сомнения. Однако, признавая значимость и полезность этого вида управленческой деятельности, необходимо помнить и о том, что индивидуальность поведения человека зависит не только от его персональных черт, но и от ситуации, в которой осуществляются его действия. Поэтому изучение человека всегда должно вестись в совокупности с изучением ситуации.

Наконец, при изучении индивидуальности человека необходимо принимать во внимание его *возраст*. Человек проходит в своей жизни различные стадии, которым соответствует разное состояние его индивидуальности. Поэтому, делая выводы о характере человека, его персоналии, необходимо исходить из того, что его поведение очень сильно определяется тем, в какой возрастной стадии он находится. Только учет всех этих факторов в совокупности может дать ключ к пониманию индивидуальности человека, а следовательно, к управлению человеком.

Глава 2. Взаимодействие человека и группы

Индивид может только тогда по-настоящему радоваться и наслаждаться, если он обладает мужеством чувствовать себя заодно со всеми.

И. Гете

Уметь выносить одиночество и получать от него удовольствие — великий дар.

Б. Шоу

Как уже говорилось выше, организация ожидает, что человек будет выполнять определенным образом роль, для которой она его принимает. Человек также смотрит на организацию как на место, где он получает определенную работу, выполняет ее и получает соответствующее вознаграждение от организации. Однако взаимодействие человека и организации не сводится только к ролевому взаимодействию. Оно гораздо шире. Человек выполняет работу в окружении людей, во взаимодействии с ними. Он не только исполнитель роли в организации, но и член группы, в рамках которой он действует. При этом группа оказывает огромное влияние на поведение человека. А поведение человека, его действия вносят определенный вклад в жизнь группы.

1. Общее понятие группы

Не существует канонизированного определения малой группы, так как это достаточно гибкое и подверженное влиянию обстоятельств явление. Однако широко принят достаточно общий, устоявшийся взгляд на *малую группу* (далее всегда термин «группа» будет употребляться в этом смысле) как относительно обособленное объединение небольшого количества людей (обычно не более десяти), находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением так называемой групповой цели. При этом группа обладает определенным групповым потенциалом либо

групповыми возможностями, позволяющими ей вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении.

Характерными *особенностями* группы являются следующие. Во-первых, члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы. Человек говорит не о себе, а о группе в целом, употребляя местоимения мы, у нас, наши, нам и т.п. Во-вторых, взаимодействие между членами группы носит характер *непосредственных контактов,* личного разговора, наблюдения поведения друг друга и т.п. В группе люди непосредственно общаются друг с другом, придавая формальным взаимодействиям «человеческую» форму. В-третьих, в группе наряду с формальным распределением ролей, если таковое существует, обязательно складывается *неформальное распределение ролей,* обычно признаваемое группой. Отдельные члены группы берут на себя роль генераторов идей, другие склонны к координациии усилий членов группы, третьи заботятся о взаимоотношениях в группе, о поддержании хорошего климата в коллективе, четвертые следят за тем, чтобы был порядок в работе, все выполнялось в срок и доводилось до конца. Есть люди, которые выполняют роль структуризаторов, они ставят перед группой цели, отслеживают влияние окружения на решаемые группой задачи.

Эти и другие роли группового поведения люди выполняют в соответствии с их способностями и внутренним призванием. Поэтому в хорошо функционирующих группах обычно создаются возможности для того, чтобы человек мог вести себя в соответствии со своими способностями к групповым действиям и органично присущей ему определенной ролью члена группы.

Существует *два типа групп:* формальные и неформальные. Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи. Формальные группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции, как, например, бухгалтерия, а могут быть созданы для решения определенной целевой задачи, например, комиссия по разработке какого-либо проекта.

Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковы-

ми увлечениями, привычками и т.п. Данные группы существуют во всех организациях, хотя они не представлены в схемах, отражающих строение организации, ее структуру. Неформальные группы обычно имеют свои неписаные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов влияние, равное или даже большее, чем формальные структуры.

Почему возникают группы, что заставляет людей формировать группы и входить в них? Данные вопросы очень важны для понимания поведения человека в организации. Очевидно, что группы возникают в организации и функционируют как обособленные структурные подразделения в связи с тем, что в результате разделения труда выделяются отдельные специализированные функции, требующие для своего выполнения определенной совокупности людей, обладающих определенной квалификацией, имеющих определенную профессию и готовых в системе совместной деятельности выполнять определенную работу. Аналогичная ситуация наблюдается при формировании групп, призванных решать целевые задачи.

Но это только одна сторона процесса появления групп в организации. Обычно она приводит к формированию формальных групп.

Другой важной причиной формирования групп является естественное стремление человека к объединению с другими людьми, к формированию устойчивых форм взаимодействия с людьми. Группа дает человеку ощущение защищенности, от группы он ждет поддержки, помощи в решении своих задач и предостережения. В группе человеку легче добиться «вознаграждения» в виде признания, похвалы или же материального поощрения. В группе человек учится, перенимая опыт других, лучше осознавая свои возможности и потенциал. Группа придает человеку больше уверенности в себе во внешних взаимодействиях, способствует развитию его айдентити[1]. Наконец, группа предоставляет человеку возможность препровождения времени в приятном для него окружении, возможность избежать одиночества и состояния потерянности, ненужности. Каждый человек стремится к тому, чтобы быть любимым кем-то, нужным кому-то, принадлежать кому-то, и группа может быть источником решения этих проблем человека.

[1] Данный термин отражает самосознание человека, его идентификацию себя с определенным стабильным явлением или состоянием.

2. Общая характеристика группы

Независимо от типа группы, того, в какой организации она сформирована и функционирует, а также того, кто конкретно входит в группу, можно указать на некоторые общие моменты и факторы, характеризующие построение группы, ее структуру и процесс функционирования группы в ее окружении.

Жизнь группы, ее функционирование находится под влиянием трех факторов:

- характеристика членов группы;
- структурные характеристики группы;
- ситуационные характеристики.

Все эти факторы не только находятся во взаимодействии, взаимовлиянии, но и испытывают сильное обратное воздействие со стороны функционирования группы, так как в результате жизнедеятельности группы происходят изменения характеристик человека, изменяется построение группы и наблюдаются изменения в ее окружении.

К *характеристикам членов группы,* оказывающим влияние на ее функционирование, относятся личностные характеристики человека, а также способности, образование и жизненный опыт. Ранее достаточно подробно были рассмотрены личностные характеристики человека, поэтому мы не будем на них останавливаться в данном рассмотрении. Что касается остальных характеристик, то отмечено, что способности человека выполнять работу оказывают очень большое влияние на функционирование группы и на выполнение человеком своей роли. Также существенное влияние на группу оказывают уровень образования человека и его жизненный опыт.

Структурные характеристики группы включают в себя:

- коммуникации в группе и нормы поведения (кто с кем и как контактирует);
- статус и роли (кто занимает какую позицию в группе и что делает);
- личные симпатии и антипатии между членами группы (кто кому нравится и кто кого не любит);
- силу и конформизм (кто на кого оказывает влияние и кто за кем следует, кто кого готов слушать и кому подчиняться).

Первые две структурные характеристики группы относятся больше к организационной стороне анализа ее функционирования, поэтому они не будут рассмотрены здесь. Далее будут рассмотрены только структурные вопросы межличностных взаимодействий в группе.

Симпатии и антипатии между людьми в основном носят индивидуальную окраску и подоплеку. Однако выяснено, что на установление

дружеских отношений между людьми оказывают значительное влияние несколько моментов. *Во-первых,* исключительно большое влияние оказывают личностные характеристики взаимодействующих. Люди любят тех, кому нравятся те же явления, вещи, процессы, которые нравятся им, т.е. люди любят тех, кто похож на них, кто близок им по духу, вкусу и предпочтениям. Естественно, существуют исключения. Однако исследования показывают, что люди испытывают влечение к тем, кто имеет одинаковую с ними или близкую расу, национальность, образование, систему взглядов на жизнь и т.п. Потенциально люди со схожими личностными характеристиками имеют большие шансы установить дружеские отношения, чем те, у кого личностные характеристики существенно различаются.

Во-вторых, на развитие и установление дружеских отношений междулюдьми, на развитие взаимной симпатии большое влияние оказывает наличие территориальной близости в расположении этих людей. Чем ближе располагаются рабочие места членов группы, тем выше вероятность того, что они установят дружеские отношения. Это же относится к близости расположения их мест жительства.

В-третьих, установление дружеских отношений находится в прямой зависимости от частоты встреч, а также от ожидания того, что эти встречи будут происходить достаточно часто в будущем.

В-четвертых, взаимоотношения между членами группы, их взаимные симпатии и антипатии, атмосфера дружественности в группе зависят от того, насколько успешно функционирование группы. В целом успех ведет к развитию у людей положительного отношения друг к другу в большей степени, чем неуспешное функционирование группы.

В-пятых, развитию дружеских отношений между членами группы способствует наличие цели, на достижение которой направлены действия всех членов группы. Отмечено, что, если члены группы разобщены решением индивидуальных задач, взаимные симпатии и дружественность складываются реже, чем, если они работают над решением общей для всех задачи.

В-шестых, положительная ориентация в отношении друг к другу возникает тогда, когда в группе практикуется широкое участие всех членов группы в принятии решения. Возможность оказывать влияние на общегрупповые процессы стимулирует развитие у членов группы положительного восприятия группы.

Вне всякого сомнения, наличие симпатии в отношениях между людьми, наличие дружеских отношений между членами группы оказывает огромное влияние на настроение людей, на их удовлетворенность своей работой, своим членством в группе. Однако нельзя однозначно сказать, что дружеские отношения между членами группы

оказывают только положительное влияние на результаты их труда и результаты функционирования группы в целом. Если люди, испытывающие дружеские отношения друг к другу, имеют высокую мотивацию к работе в группе, то наличие взаимных симпатий и дружбы способствует существенному повышению результатов их труда и тем самым положительно влияет на функционирование группы в целом. Если же эти люди слабо мотивированы на работу, то результат будет совершенно противоположным. Они много времени будут проводить в бесполезных для работы разговорах, перекурах, чаепитиях и т.п., постоянно отвлекаясь от работы и резко снижая результативность своей работы. При этом они могут отвлекать от работы других, создавая в группе атмосферу безделия и расслабленности.

Взаимная поддержка на базе симпатий и дружеских отношений, способствуя сплочению группы, может порождать *синергический эффект,* существенно повышающий результативность работы группы. Современная практика управления все более и более подтверждает наличие несомненных преимуществ у групповой формы организации труда перед индивидуальной.

Однако при несомненном преимуществе перед другими формами организации работы групповая форма может нести в себе и ряд отрицательных для организации моментов. Одним из таких негативных проявлений является *групповщина,* складывающаяся преимущественно на основе тесных отношений между членами группы, при условии, что в целом неверно поставлено управление группой и неверно организовано ее функционирование в организации.

Групповщина проявляется в том, что группа замыкается в самой себе, слабо и неверно реагирует на внешние сигналы, отрицает критику и т.п. Все это выражается в том, что, *во-первых,* в группе складывается тенденция морализации процессов, естественно, сопровождающаяся при этом представлением себя и своих действий в лучшем с моральной точки зрения свете. *Во-вторых,* группа начинает ощущать себя неуязвимой и даже непобедимой в конфликтных столкновениях. *В-третьих,* в группе складывается атмосфера конформизма, стремление заставить всех соглашаться с единым мнением, нежелание слушать и обсуждать другие мнения и точки зрения и т.п. *В-четвертых,* в группе развивается единодушие. Люди начинают все более мыслить, как остальные. И если даже у них возникают другие мнения, они их не высказывают, так как сами сомневаются в них, считая, что общее мнение верно. *В-пятых,* группа перестает воспринимать и отказывается рассматривать мнения извне, если они не совпадают с мнением группы.

Сила и конформизм во взаимоотношениях между членами группы проявляются в виде так называемого общественного влияния на человека. Группа оказывает давление на человека, требуя от него следования групповым нормам, правилам, требуя подчинения интересам группы. Человек может сопротивляться этому давлению, а может уступить группе — подчиниться, т.е. выступать конформистом.

Нельзя однозначно утверждать, что один тип отношений человека с группой верный, а другой нет. Очевидно, что конформизм может приводить к тому, что человек, даже осознавая неверность своих действий, осуществляет их, потому что группа делает это. Конформизм может превратить человека в бессловесный придаток группы. История человечества знает массу негативных примеров того, как «стадный инстинкт», или же, говоря по-другому, безоговорочный конформизм, лежал в основе страшных преступлений против отдельных людей и человечества в целом. Знает она примеры того, как группа полностью стирала личность человека, превращая его в винтик в групповом механизме. В то же время очевидно, что без конформизма не может быть создано сплоченной группы, не может быть установлено баланса во взаимоотношениях между человеком и группой. Если человек стоит на жестких нонконформистских позициях, то он не сможет стать полноценным членом группы и на определенной стадии развития конфликта между ним и группой вынужден будет покинуть группу.

Так как конформизм во взаимоотношениях человека с группой, с одной стороны, выступает условием интеграции индивида в группу, а с другой — может порождать негативные последствия как для окружения, так и,для группы в целом, и данного индивида в частности, важным является выяснение того, какие факторы и в какой мере требуют от члена группы делать уступки общественному влиянию.

Характер решаемых *задач* оказывает заметное влияние на степень конформизма в поведении человека. Если задачи четко не определяемы, если они не имеют однозначного ответа, то они заставляют человека, выполняющего их, больше поддаваться влиянию группы. Степень конформизма зависит также от того, выдавал ли член группы публичные обязательства по поводу решаемой задачи или нет, а также от того, на какой стадии решения он заявил о своих обязательствах. Публичное и раннее заявления делают человека более подверженным общественному влиянию. Конформизм в поведении человека развивает оплату по результатам групповой работы.

Характеристика группы также оказывает большое влияние на развитие у человека конформизма по отношению к требованиям группы. *Единодушие* в групповом поведении усиливает степень влияния группы на человека. Человеку легче возразить или не соглашаться, если кто-то

еще в группе имеет мнение, отличное от группового. На конформизм в поведении человека в группе оказывает влияние численность группы. Если в группе пять человек, то единодушие начинает оказывать сильное влияние на индивида. Дальнейший рост численности группы слабо сказывается на увеличении влияния группы на человека. Степень конформизма в поведении человека в группе зависит также от *близости* руководства в групповых действиях и *частоты* контактов с руководством. Если начальник часто присутствует и участвует при принятии решений членом группы, то это приводит к повышению конформизма в поведении подчиненного.

Желание подчиняться влиянию со стороны группы напрямую зависит *от личностных* отношений между членами группы, их симпатий и антипатий, дружбы и т.п. Чем лучше личные отношения между членами группы, тем выше степень конформизма в их поведении в группе и тем выше возможность общественного влияния на членов группы.

Ситуационные характеристики группы мало зависят от поведения членов группы и группы в целом. Эти характеристики связаны с размером группы, ее пространственным расположением, задачами, решаемыми группой, и системой вознаграждения, применяемой в группе.

В *малых* по размеру группах возникает больше сложностей с достижением соглашения и много времени уходит на выяснение отношений и точек зрения. В *больших* группах наблюдаются трудности с поиском информации, так как члены группы обычно ведут себя более сдержанно и концентрированно. Отмечено также, что в группах с четным числом членов хотя и наблюдается больше напряженности с принятием решения, чем в группах с нечетным числом членов, тем не менее меньше несогласия и антагонизма между членами группы.

Размер группы также оказывает влияние на удовлетворенность работой. Отдельные исследования показывают, что люди более удовлетворены, если они работают в группе среднего размера (5—6 человек). Малые группы порождают много напряжений в отношениях между ее участниками, а в большой не уделяется достаточно времени для каждого участника группы.

Пространственное расположение членов группы оказывает заметное влияние на их поведение. Одно дело, когда человек имеет постоянное место расположения, другое — когда он ищет каждый раз себе это место. Люди во время работы могут смотреть друг на друга, а могут быть расположены спиной друг к другу. И это также будет оказывать влияние на их работу и на их поведение в группе.

Выделяются *три* важные *характеристики* пространственного расположения индивида, от которых зависят взаимоотношения) между человеком и группой. *Во-первых,* это наличие постоянного или опреде-

ленного места или территории. Человек знает: это мой стол, это мой станок, это мое рабочее место. Отсутствие ясности в данном вопросе порождает множество проблем и конфликтов в межличностных отношениях, а также значительно понижает удовлетворенность работой. *Во-вторых,* это личное пространство, т.е. то пространство, в котором находится тело только данного человека. Пространственная близость в размещении людей может порождать множество проблем, так как людьми не воспринимается близкое расположение к ним других людей без учета возраста, пола и т.п. *В-третьих,* это взаимное расположение мест. Отмечено, что если рабочие места отгорожены друг от друга, то это способствует развитию формальных отношений. Наличие рабочего места руководителя группы в общем пространстве способствует активизации и консолидации группы. Если человек занимает рабочее место во главе стола, то это в глазах других членов группы автоматически ставит его в позицию лидера. Руководство, зная эти и другие вопросы расположения членов группы, может добиваться значительного эффекта и повышения результативности работы группы только за счет правильного размещения рабочих мест.

Влияние *задач,* решаемых группой, на функционирование группы и на поведение и взаимодействие членов группы очевидно. Однако очень сложно установить зависимость между типами задач и их влиянием на жизнь группы. Отмечено, что решение формальных задач, например математических, в меньшей мере способствует развитию отношений между членами группы, чем решение задач гуманитарного профиля. Известно, что задачи и функции, выполняемые группой, влияют на стиль руководства, а также на стиль общения между людьми. В случае слабо структурированных или неструктурированных задач наблюдается большее давление группы на индивида и большая взаимозависимость действий, чем в случае хорошо структурированных задач.

Можно указать на несколько *характеристик* задачи, на которые важно обращать внимание для того, чтобы попытаться определить, как решение данной задачи будет влиять на группу в целом и на поведение ее членов. *Во-первых,* надо определить, как много взаимодействий будет возникать между членами группы в процессе решения задачи и как часто они будут коммуницировать друг с другом. *Во-вторых,* надо выяснить, насколько действия, выполняемые отдельными людьми, взаимозависимы и оказывают взаимное влияние. *В-третьих,* важно установить, насколько решаемая задача является структурируемой.

Системы вознаграждения, рассматриваемые в отрыве от характера взаимоотношений в группе, не могут сами по себе дать ответа на вопрос о том, в какой мере та или иная система влияет на взаимоотношения в группе, поведение членов группы, функционирование группы в

целом. Например, нельзя оценить влияние на группу индивидуально-сдельной оплаты, коллективно-сдельной оплаты или же оплаты на основе фиксированного бюджета группы, если не знать характера деятельности группы.

При анализе влияния оплаты важно учитывать одновременно две совокупности факторов:

- насколько взаимозависимы действия членов группы,
- насколько велика дифференциация в оплате.

Возможны четыре комбинации этих факторов:

- низкая взаимозависимость — низкая дифференциация в оплате;
- низкая взаимозависимость — высокая дифференциация в оплате;
- высокая взаимозависимость — низкая дифференциация в оплате;
- высокая взаимозависимость — высокая дифференциация в оплате;

Первый и четвертый случаи порождают много проблем во взаимоотношениях между членами группы. Напротив, второй и третий случаи могут способствовать успешному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между членами группы (рис. 2.1).

	Взаимозависимость действий членов группы	
	Низкая	Высокая
Высокая	Способствует данному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между членами группы	Порождает много проблем в отношениях между членами группы
Низкая	Порождает много проблем в отношениях между членами группы	Способствует данному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между членами группы

Рис. 2.1. Матрица влияния оплаты на взаимоотношения в группе

3. Индивид и группа

Взаимодействие — *человека и группы* всегда носит *двусторонний характер:* человек своим трудом, своими действиями способствует решению групповых задач, но и группа оказывает большое влияние на человека, помогая ему удовлетворять его потребности безопасности, люб-

ви, уважения, самовыражения, формирования личности, устранения беспокойства и т.п. Отмечено, что в группах с хорошими взаимоотношениями, с активной внутригрупповои жизнью люди имеют лучшее здоровье и лучшую мораль, они лучше защищены от внешних воздействий и работают эффективнее, чем люди, находящиеся в изолированном состоянии либо в «больных» группах, пораженных неразрешимыми конфликтами и нестабильностью. Группа защищает индивида, поддерживает его и обучает как умению выполнять задачи, так и нормам и правилам поведения в группе.

Но группа не только помогает человеку выживать и совершенствовать свои профессиональные качества. Она меняет его поведение, делая человека зачастую существенно отличным от того, каким он был, когда находился вне группы. Эти воздействия группы на человека имеют много проявлений. Укажем на некоторые *существенные изменения* в поведении человека, происходящие под влиянием группы.

Во-первых, под общественным влиянием происходят изменения таких характеристик человека, как восприятие, мотивация, сфера внимания, система оценок и т.д. Человек расширяет сферу своего внимания за счет усиления внимания к интересам других членов группы. Его жизнь оказывается в зависимости от действий его коллег, и это существенно меняет его взгляд на себя, на свое место в окружении и на окружающих.

Во-вторых, в группе человек получает определенный относительный «вес». Группа не только распределяет задания и роли, но и определяет относительную позицию каждого. Члены группы могут делать совершенно одинаковую работу, но иметь при этом разный «вес» в группе. И это будет дополнительной существенной характеристикой для индивида, которой он не обладал и не мог обладать, находясь вне группы. Для многих членов группы эта характеристика может быть не менее важной, чем их формальная позиция.

В-третьих, группа помогает индивиду обрести новое видение своего «я». Человек начинает идентифицировать себя с группой, и это приводит к существенным изменениям в его мировосприятии, в понимании своего места в мире и своего предназначения.

В-четвертых, находясь в группе, участвуя в обсуждениях и выработке решений, человек может выдать также предложения и идеи, которые он никогда не выдал бы, если бы осмысливал проблему в одиночку. Эффект воздействия на человека «мозговой атаки» существенно повышает творческий потенциал человека.

В-пятых, отмечено, что в группе человек гораздо в большей мере склонен принимать риск, чем в ситуации, когда он действует один. В ряде случаев эта особенность изменения поведения человека являет-

ся источником более действенного и активного поведения людей в групповом окружении, чем если бы они действовали в одиночку.

Неверно думать, что группа меняет человека так, как ей захочется. Часто многим воздействиям со стороны группы человек долго сопротивляется, многие воздействия он воспринимает только частично, некоторые он отрицает полностью. Процессы адаптации человека к группе и подстройки группы к человеку являются неоднозначными, сложными и зачастую достаточно длительными. Входя в группу, вступая во взаимодействие с групповым окружением, человек не только изменяется сам, но оказывает воздействие на группу, на других ее членов.

Находясь во взаимодействии с группой, человек пытается различными способами воздействовать на нее, вносить изменения в ее функционирование с тем, чтобы это было приемлемо для него, удобно ему и позволяло ему справляться со своими обязанностями. Естественно, и форма воздействия, и степень влияния человека на группу существенно зависят как от его личностных характеристик, его возможностей оказывать влияние, так и от характеристик группы. При этом суждения человека всегда находятся в зависимости от той позиции, которую он занимает в группе, от выполняемой им роли, от возложенного на него задания и соответственно оттого, какие цели и интересы он преследует сам лично.

Взаимодействие человека с группой может носить либо характер *кооперации,* либо *слияния,* либо *конфликта.* Для каждой формы взаимодействия может наблюдаться различная степень проявления. То есть, например, можно говорить о скрытом конфликте, о слабом конфликте или же о неразрешимом конфликте.

В случае *кооперации* между членом группы и группой устанавливаются доверительные и благожелательные отношения. Человек рассматривает задачи группы как не противоречащие его целям, он готов к поиску путей улучшения взаимодействия, положительно, хотя и с переосмыслением собственных позиций, воспринимает решения группы и готов к поиску путей поддержания отношений с группой на взаимовыгодной основе.

При *слиянии* человека с группой наблюдается установление таких отношений между человеком и остальной частью группы, когда каждая из сторон рассматривает другую как органически единую с ней составляющую целого, являющегося группой. Человек строит свои цели исходя из задач группы, в значительной мере подчиняет свои интересы интересам группы и идентифицирует себя с группой. Группа, в свою очередь, также старается смотреть на индивида не как на исполнителя определенной роли, а как на полностью преданного группе человека.

В этом случае группа берет на себя заботу о человеке, рассматривая его проблемы и трудности как свои, старается оказать ему содействие в решении не только производственных задач, но и в решении его личных проблем.

В случае *конфликта* наблюдаются противопоставление интересов человека и группы и борьба между ними за разрешение этого противоречия в свою пользу. Конфликты могут быть порождены двумя группами факторов:

- организационными факторами;
- эмоциональными факторами.

Первая группа факторов связана с различием во взглядах на стоящие перед группой цели, структуру, взаимоотношения, распределение ролей в группе и т.п. Если конфликт порожден этими факторами, то его относительно легко разрешить. Ко второй группе факторов относятся такие факторы, как недоверие человеку, чувство угрозы, страх, зависть, ненависть, злоба и т.п. Конфликты, порождаемые этими факторами, слабо поддаются полному устранению. Конфликт между членом группы и группой неверно рассматривать только как неблагоприятное, негативное состояние отношений в группе. Оценка конфликта принципиально зависит от того, к каким последствиям для человека и группы он приводит. Если конфликт превращается в антагонистическое противоречие, разрешение которого носит разрушительный характер для человека или для группы, то такой конфликт должен быть отнесен к разряду нежелательных и отрицательных форм взаимоотношений человека и группы.

Но очень часто конфликт в отношениях внутри группы носит позитивный характер. Это связано с тем, что конфликт может привести к следующим *благоприятным последствиям*. *Во-первых,* конфликт может повысить мотивацию на достижение поставленных перед группой целей. Он может вызвать дополнительную энергию к действию, вывести группу из устойчивого пассивного состояния. *Во-вторых,* конфликт может привести к лучшему пониманию отношений и позиций в группе, к уяснению членами их роли и места в группе, к более четкому пониманию задач и характера деятельности группы. *В-третьих,* конфликт может играть созидательную роль в деле поиска новых путей функционирования группы, поиска новых подходов к решению задач группы, в генерировании новых идей и соображений относительно того, как строить отношения между членами группы, и т.п. *В-четвертых,* конфликт может привести к проявлению межличностных отношений, к выявлению отношений между отдельными членами группы, что, в свою очередь, может предотвратить возможное негативное обострение отношений ,в будущем.

Глава 3. Адаптация человека к организационному окружению и изменение его поведения

Все воспитание состоит в большем
или меньшем осознании своих ошибок
и исправлении себя от них.

Л. Н. Толстой

Одним из основных результатов взаимодействия человека и организации является то, что человек, анализируя и оценивая результаты своего труда в организации, вскрывая причины успехов и неуспехов во взаимодействии с организационным окружением, анализируя опыт и поведение своих коллег, задумываясь над советами и рекомендациями начальства и сослуживцев, делает для себя определенные выводы, которые в той или иной мере сказываются на его поведении, приводят к изменению его поведения с целью адаптации к организации, с целью достижения лучшего взаимодействия с организационным окружением.

1. Вхождение человека в организацию

Каждому человеку в жизни не один раз приходится переживать процесс вхождения в организацию. Находиться в организации, быть ее членом, и входить в организацию, становиться ее членом — далеко не одно и то же. Вхождение человека в организацию всегда сопряжено с решением нескольких проблем, которые обязательно сопутствуют этому процессу. *Во-первых,* это адаптация человека к новому окружению, которая не всегда проходит успешно и успех которой зависит от правильного взаимодействия обеих сторон: человека и организационного окружения. *Во-вторых,* это коррекция или изменение поведения человека, без которых во многих случаях невозможно войти в организацию. *В-третьих,* это изменения и модификации в организации, которые происходят даже тогда, когда организация уже имеет свободное «место» для человека и сама принимает человека на это место в соответствии с ее потребностями и критериями отбора. Данные проблемы определяют не только, сможет ли человек войти в организацию. От их ре-

шения во многом зависит и то, как человек будет функционировать в организации, как будет строиться его взаимодействие с организационным окружением.

1.1. Обучение при вхождении в организацию

Необходимым условием успешного вхождения в организацию для каждого ее нового члена является изучение системы ценностей, норм, правил и поведенческих стереотипов, характерных для данной организации. При этом нет необходимости изучать всю совокупность ценностей и норм, существующих в организации. Важно знать те из них, которые являются ключевыми на первом этапе взаимодействия человека с организационным окружением и без знания которых могут возникнуть неразрешимые конфликты между человеком и окружением. Установление системы таких норм и ценностей и соответствующее описание их является важной задачей руководства, в частности лиц, ответственных в организации за кадры. Вступающий в организацию человек также должен осознать значимость и необходимость этого обучения и рассматривать его как часть «цены», которую он должен «заплатить» за вхождение в организацию. При этом он должен понимать, что это поможет ему существенно сократить «плату» за конфликты, которые будут возникать между ним и организационным окружением в будущем.

Основными сторонами жизнедеятельности организации, ценностные, поведенческие и нормативные характеристики которых должен в первую очередь изучить человек, входящий в организацию, являются следующие:

- миссия и основные цели организации;
- допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижения целей организации;
- имидж и отличительный образ, который имеет и создает организация;
- принципы, правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование организации как единого организма;
- обязанности, которые должен будет взять на себя человек, вступив в определенную роль в организации;
- поведенческие стандарты, которым должен будет следовать человек, выполняя роль.

Вступая в организацию, человек должен уяснить для себя, каким нормам он должен следовать в общении с коллегами, как следует интерпретировать деятельность организации, в какой форме и по каким вопросам обращаться к руководству, в каком виде принято ходить на

работу, как принято распоряжаться рабочим временем, а также временем, отведенным для отдыха.

Возможны два принципиально различных процесса обучения. *Первый* — это процесс обучения человека, понимающего нормы и ценности организации по той причине, что его предыдущий опыт был связан с работой схожей по ценностям, нормам и поведенческим стереотипам организации. В этом случае новому члену организации необходимо в основном *сконцентрироваться на конкретных фактах проявления знакомых ему норм и принципов поведения и общения* с целью подстройки своего поведения к конкретным условиям организации. Необходимые знания и информацию он может получить, наблюдая поведение отдельных ключевых работников, путем бесед с коллегами и руководством и, наконец, путем непосредственного инструктажа со стороны соответствующих лиц.

Второй процесс разворачивается тогда, когда входящий в организацию человек приходит из среды с существенно отличными ценностями и нормами поведения. В этом случае встает очень серьезная *задача познания себя как носителя другой системы ценностей и норм йотхода от этих норм и ценностей*. А уже только после этого может начаться усвоение новых норм и ценностей, которые существуют в организации и которым он должен следовать, становясь членом этой организации. Второй процесс обучения при вхождении человека в организацию существенно сложнее первого, так как он требует не только внимательного изучения того, что делается в организации, как ведут себя ее члены, но и глубокого изучения своего поведения с целью отказа от поведенческих норм, неприемлемых в новой организации, и пересмотра отдельных ценностей в соответствии с тем, какие ценности приняты в новой организации.

1.2. Влияние организации на процесс вхождения

Отобрав человека для работы, для исполнения им определенной роли, организация исходила из того, что этот человек ей нужен и будет полезен. Поэтому *удержание человека и его адаптация к условиям труда в организации* является исключительно важной задачей, за решение которой в первую очередь ответственно управление организации. Успех вхождения человека в организацию зависит от того, насколько этот человек мотивирован на вхождение в организацию, и от того, насколько организация на начальном этапе вхождения в состоянии его удержать. Если человек сильно мотивирован на членство в организации, он будет стараться преодолеть трудности вхождения и добиваться того, чтобы, несмотря на болезненность этого процесса, адаптироваться к органи-

зационному окружению. Если же мотивация вхождения не очень высокая, то он может прекратить процесс обучения и адаптации к организационному окружению, сразу уйдя из организации, или же остаться в ней до явного разрастания конфликта между ним и организационным окружением. Однако даже если человек и не имеет достаточно сильной мотивации на вхождение, организация может попытаться удержать его и добиться его адаптации к новым условиям. Очень часто именно начальный период адаптации для многих оказывается непреодолимым и самым трудным. Оставаясь же какое-то время в организации, даже вопреки желанию, при соответствующем общении человек постепенно адаптируется и становится «нормальным» членом организации.

Для того чтобы удержать входящего в организацию человека, могут быть применены разные приемы. В частности, это могут быть меры долгосрочной материальной поддержки, выходящие за рамки, зарплаты, обещания в будущем продвижения по службе или предоставления интересных мест работы, предоставление за счет организации возможностей обучения и развития, предоставление на льготных условиях жилья и многое другое.

На этапе вхождения нового работника в организационное окружение организация должна решать одновременно три задачи:

- разрушать старые поведенческие нормы входящего человека;
- заинтересовывать его в работе в организации;
- прививать ему новые нормы поведения.

Все эти процессы идут в тесной взаимосвязи и достигаются совокупным набором определенных приемов и методов. При вхождении человека в организацию часто отрицательные результаты может дать недозагруженность на работе, постановка упрощенных задач и легких заданий. Также к негативным последствиям приводит постановка очень сложных задач и большая загруженность на работе. Желательно, чтобы на начальном этапе вхождения человека в организацию он не сталкивался с такими случаями.

Очень благоприятным как с точки зрения разрушения старых стереотипов, так и с точки зрения повышения заинтересованности в работе в организации является создание таких ситуаций и постановка таких задач, которые, во-первых, могут быть решены новым членом организации самостоятельно, во-вторых, несут в себе элемент вызова и необычности и, в-третьих, для решения которых требуются действия и поведение, противоречащие тому, как человек действовал ранее. В этом случае новый работник получает повышенный интерес к организации, удовлетворение от получения необычного для него результа-

та и сомнение по поводу абсолютной правильности предыдущего опыта и предыдущих знаний.

Ускоренной адаптации к новому организационному окружению способствует создание групп из начинающих членов организации с включением в эти группы сотрудников, имеющих продолжительный опыт работы в организации. Данный прием позволяет новичкам не только быстрее и лучше узнать и понять организационное окружение, но и установить на начальном этапе более тесный контакт с организационным окружением. Новые члены организации обычно имеют тягу к ускоренному сближению друг с другом, тенденцию к установлению неформальных объединений новичков. Эти неформальные группы создают «промежуточную» культуру, которая еще не базируется на принципах новой организации, но и не отражает полностью принципы и нормы их предыдущего поведения. Новые члены организации зачастую, обсуждая между собой вопросы жизни организации, в рамках своей «промежуточной» культуры могут давать неверные оценки событиям, происходящим в организации, неверно интерпретировать поведение других членов организации и делать для себя неверные выводы по поводу того, как они должны вести себя в организации. Эти ошибочные выводы и взгляды могут быть эффективно предотвращены, если с группой новичков постоянно работает опытный член организации, который выступает как бы мостом перехода «промежуточной» культуры неформальной группы новичков в культуру организации.

К разряду сильных средств, способствующих удержанию нового члена в организации и его ускоренной адаптации к организационному окружению, относятся беседы с руководством, а также разъяснения и рекомендации, даваемые руководством. Такие встречи и указания придают новичку чувство уверенности, снижают ощущение потерянности и ненужности, которые обычно появляются при вхождении в новое организационное окружение, и резко повышают чувство причастности к делам организации.

Успешно организованный процесс включения человека в организационное окружение приводит к тому, что у него появляются чувство *ответственности* за дела организации и устойчивые *внутренние обязательства по* отношению к организации. Если процесс ориентации нового сотрудника завершается этим, то организация может считать, что добилась значительного результата. Необходимым условием воспитания нового сотрудника в таком духе является осуществление больших вложений средств и времени в него на начальном этапе. В этом случае у нового сотрудника возникает ощущение того, что организация вкладывает в него слишком много и что он должен ей платить тем же са-

мым. Появляется внутреннее чувство долга перед организацией и вины в случае недостаточно ответственного и результативного подхода к осуществлению своей деятельности в организации. Проводя такого рода воспитание нового члена, организация должна подчеркивать, что она ожидает от него добросовестной и напряженной работы и лояльности по отношению к ней.

Воспитанию у нового члена организации устойчивого чувства ответственности перед организацией способствует также принятие им таких решений и осуществление таких действий, которые могут быть объяснены и оправданы только в системе ценностей данной организации. Совершив определенные действия, новому сотруднику ничего не остается, как далее поступать соответствующим образом. Он как бы сам себя связывает дополнительными обязательствами с данной организацией.

Достаточно заметно чувство ответственности перед организацией развивается у новых членов организации,, если они привлекаются к обсуждениям и аналогичным мероприятиям, проводимым руководством организации. В этом случае *сопричастность* к принятию «глобальных» с точки зрения организации решений способствует выработке чувства ответственности за результаты этих решений, а следовательно, и за функционирование организации в целом.

Завершающей стадией процесса включения нового члена в организацию является его *переход* в полноправные члены организации. Это очень важная часть всего процесса вхождения, и организация должна очень серьезно подходить к этому. С точки зрения организации этот переход может осуществляться тогда, когда новый член организации реально, а не на словах, усвоил ее нормы и ценности. Для человека этот процесс состоит в том, что организация делает его полноправным членом и соответствующим образом указывает на это. Форма перевода нового сотрудника в полноправные члены организации обычно различается в разных организациях. Однако можно указать на некоторые наиболее распространенные формы осуществления процесса перехода. Это могут быть присвоение титула или звания, наделение определенными полномочиями по принятию решений, допуск к конфиденциальной информации, к участию в определенных мероприятиях для ограниченного круга лиц и т.п. Не обязательно мероприятие по переводу в полноправные члены, должно носить публичный характер и быть известно широкому кругу лиц. Однако независимо от степени публичности и формы процесса переход должен быть проведен таким образом, чтобы новому сотруднику было совершенно ясно, что он окончательно принят организацией и стал ее полноправным членом.

Степень включения человека в организацию, успешность или неуспешность процесса его адаптации к организационному окружению во многом зависит от того, насколько человек *усвоил и принял нормы и ценности организации*. Входя в организацию, человек сталкивается со многими нормами и ценностями, узнает о них от коллег, из проспектов и учебных материалов, от лиц, не являющихся членами организации. Человек может принять все нормы и ценности организации, может принять часть из них, может не принять их совсем. Каждый из данных случаев имеет свои отличительные последствия для включения человека в организацию, может быть по-разному оценен самим человеком, воспринят организационным окружением и оценен организацией.

Для того чтобы дать общую характеристику и оценку того, как восприятие норм и ценностей влияет на включение человека в организацию, важно не только знать, насколько полно он усвоил и принял нормы и ценности организации, но и то, какие нормы и ценности были приняты человеком, а какие отторгнуты.

Все нормы и ценности организации с точки зрения ее миссии, целей и организационной культуры могут быть разделены на две группы: безусловно необходимые для принятия всеми членами организации и принятые, но не обязательно необходимые нормы и ценности.

В зависимости от того, какие нормы и ценности приняты новым членом организации, может быть выделено четыре типа адаптации:

- *отрицание* (не принимаются никакие нормы и ценности);
- *конформизм* (принимаются все нормы и ценности);
- *мимикрия* (основные нормы и ценности не приняты, но соблюдаются необязательные нормы и ценности, маскирующие неприятие основных норм и ценностей);
- *адаптивный индивидуализм* (обязательные нормы и ценности приняты, необязательные принимаются частично либо не принимаются полностью).

Очевидно, что первый и третий типы восприятия человеком норм и ценностей организации делают невозможной его адаптацию к организационному окружению, приводят к его конфликту с организацией и разрыву связей. Второй и четвертый типы позволяют человеку адаптироваться и включиться в организацию, хотя они и приводят к существенно различным результатам включения.

Нельзя сказать, что какой-то из этих двух типов лучше, так как оценка принципиально зависит от того, в какую организацию входит человек. В бюрократических организациях, в организациях, в которых доминирует стандартизированная деятельность, где не требуются изобретательность, самостоятельность и оригинальность поведения, мо-

жет быть лучше и быстрее принят человек, воспринимающий все ее нормы и принципы. В предпринимательских и творческих организациях, где индивидуальность поведения может давать свои положительные результаты, адаптивный индивидуализм в большинстве случаев может рассматриваться как лучший путь восприятия человеком системы норм и ценностей организации.

2. Изменение поведения посредством научения

2.1. Научение поведению в организации

Очевидно, что восприятие и оценка своего опыта, а также процесс адаптации к условиям и требованиям организационного окружения во многом носят индивидуальный характер. В одной и той же среде люди ведут себя по-разному. У человека как бы имеется две степени свободы в построении своего поведения в организации. С одной стороны, он обладает свободой в выборе форм поведения: принимать или не принимать существующие в организации формы и нормы поведения, с другой — он может принимать или не принимать ценности организации, разделять или не разделять ее цели и философию. В зависимости от того, в какой комбинации сочетаются эти основополагающие составляющие поведения, может быть выделено *четыре предельных типа поведения человека* в организации.

Первый тип: полностью принимаются ценности и нормы поведения. В этом случае человек старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль полностью в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Поэтому результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и оттого, насколько верно определено содержание его роли. Такой тип поведения можно охарактеризовать как поведение *преданного и дисциплинированного* члена организации.

Второй тип: человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Такого человека можно охарактеризовать как *приспособленца*. Он делает все правильно и по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он хотя и является хорошим и исполнительным работником, тем не менее может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, которые могут противоречить интересам организации, но соответствовать его собственным интересам. Например, такой человек с готовностью

будет участвовать в забастовке для того, чтобы добиться повышения зарплаты.

Третий тип: человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае человек может порождать много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством, он выглядит *оригиналом.* Однако если организация может позволить себе отказаться от устоявшихся норм поведения применительно к отдельным ее членам и создать состояние свободы выбора форм поведения для таких ее членов, они могут найти свое место в организации и приносить ей пользу.

Четвертый тип: индивид не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации. Это открытый *бунтарь,* который все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Было бы неверно считать, что такой тип поведения абсолютно неприемлем в организации и люди, ведущие себя таким образом, не нужны организации. Однако в большинстве случаев «бунтари» порождают множество проблем, которые существенно усложняют жизнь организации и даже наносят ей большой ущерб (рис. 3.1).

	Отношение к нормам включения человека в организацию: Приемлет	Не приемлет
Разделяет	Преданный и дисциплинированный член организации	«Оригинал»
Не разделяет	«Приспособленец»	«Бунтарь»

Рис. 3.1. Матрица типов включения человека в организацию

Естественно, организация заинтересована в том, чтобы ее члены вели себя определенным образом. Возможный подход к решению данной проблемы — это подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов. Однако следует признать, что данный подход имеет ограни-

ченное применение, так как, во-первых, не всегда можно найти людей с необходимыми характеристиками, во-вторых, нет абсолютной гарантии того, что они будут вести себя обязательно таким образом, как этого ожидает организация, и, в-третьих, требования к поведению членов организации со стороны организационного окружения могут меняться во времени, входя в противоречие с теми критериями, по которым люди отбирались в организацию.

Второй подход, в принципе не исключающий первого, состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Данный подход возможен и базируется на том, что человек обладает способностью *обучаться поведению,* менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны окружения.

Научение поведению можно определить как достаточно устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека и реакцию окружения на эти действия.

Для научения поведению характерно наличие нескольких моментов. *Во-первых,* научение может идти как на собственном опыте, так и на опыте других людей. *Во-вторых,* научение поведению не обязательно касается только собственно реального поведения. Оно может касаться потенциального поведения, т.е. такого поведения, которое может быть осуществлено человеком, но которое не осуществляется им в его практике поведения. *В-третьих,* научение поведению всегда выражается в изменении человека. Даже в том случае, когда непосредственное поведение не претерпело изменений, человек уже становится другим, так как изменяется его поведенческий потенциал.

Выделяется *три типа* научения поведению. *Первый* тип связан с рефлекторным поведением человека, с тем, что названо в учении И. Павлова *условным и безусловным рефлексом.* Если, например, начальник приходит к подчиненным тогда, когда он чем-то недоволен, раздражен и намерен сделать им выговор^ то всякое появление начальника может вызывать страх у подчиненных, желание избежать этой встречи независимо от того, зачем он к ним пришел. То есть появление начальника вырабатывает условный рефлекс желания скрыться с его глаз.

Второйтип научения поведению базируется на том, что человек делает выводы из последствий своего предыдущего опыта, осознанно корректирует и меняет свое поведение. Теоретическое описание данного типа научения в первую очередь опирается на исследования Б. Скиннера, который создал основы *теории закрепления осуществлен-*

ного поведения в зависимости от его последствий. Суть этой теории сводится к тому, что если человек видит, что его поведение приводит к благоприятным последствиям, то он стремится повторять данное поведение, если же последствия оказываются негативными, то желание вести себя и далее аналогичным образом будет существенно понижено. То есть поведение человека задается сознательным осмыслением результатов предыдущего поведения.

Третий тип научения поведению — это *обучение на основе наблюдения поведения*. Обычно это наблюдение чужого поведения. Человек, регулярно наблюдая, как ведут себя окружающие его люди, автоматически начинает подстраивать к их поведению свое собственное поведение. Он перенимает их стиль и манеры, навыки выполнения операций и т.п. Часто проводится целенаправленное наблюдение чужого поведения с целью перенять для себя что-то полезное. С развитием средств видеозаписи объекта расширяются возможности наблюдения и, в частности, расширяется объект наблюдения. Теперь человек может просматривать записи своего собственного поведения, что также может существенно влиять на корректировку поведения.

Очевидно, что все три типа научения поведению должны учитываться руководством организации в его попытках корректировать и формировать поведение членов организации. Не умаляя важности каждого из этих типов научения, тем не менее следует констатировать, что исключительно важную роль в процессе целенаправленного формирования поведения человека в организации играет второй тип научения.

Чему же учится человек в организации, какие стороны его поведения корректируются или меняются в процессе научения? Во-первых, придя в организацию и далее осуществляя свою деятельность в ней, человек *изучает свою функциональную роль:* что он должен делать для лучшего выполнения работы, как осуществлять более эффективно работу, как и с кем коммуницировать в процессе работы. При этом он учится расставлять акценты в выполняемой им работе с точки зрения того, что считается в организации более важным, а что менее важным в его деятельности, за что идет вознаграждение, что входит в оценку качества его работы. Во-вторых, в организации *человек учится выполнению формально-процедурных действий,* таких как заполнение различных анкет и форм, оформление заявок, назначение и проведение встреч, передача, получение и осуществление ответа на полученную информацию, временное оставление рабочего места, приход и уход с работы, парковка автомобиля, ношение одежды определенного типа и т.п. В-третьих, человек *учится правильно понимать и занимать свое место в организации*. Он узнает существующие в организации нормы, ценности и сложившиеся на их базе неформальные группы и отношения, учится правиль-

но вести себя с коллегами и руководством, определяет для себя, с кем иметь тесные отношения и от кого держаться подальше, кому доверять, на кого полагаться и кого опасаться. В-четвертых, человек учится *тому, как решать свои собственные задачи в организации,* как добиваться своих целей. Так, например, он учится тому, как делать карьеру в организации. Либо тому, как добиваться определенных поощрений и вознаграждений. Может человек учиться и тому, как использовать возможности организации либо возможности ее отдельных членов для того, чтобы решать свои личные задачи, не связанные с деятельностью организации. Работник может учиться тому, как избегать сложных и рискованных заданий, и даже тому, как, ничего не делая, создавать видимость, что он напряженно работает.

2.2. Процесс сознательного научения поведению в организации

Для того чтобы описать процесс сознательного научения человеком поведению в организации и указать на связь этого процесса с управлением человеком в организации, рассмотрим в самых общих чертах несколько основных элементов, определяющих поведение человека в организации. Более подробно эти элементы будут рассмотрены в гл. 4, посвященной вопросам мотивации.

Деятельность человека всегда связана и инициируется наличием у него определенных *побуждающих начал*. Они заставляют его начинать что-то делать, предпринимать какие-то усилия, т.е. осуществлять действия. *Стимулы,* являющиеся носителями внешних воздействий на человека, направляют его деятельность в определенное русло, придают этой деятельности определенную ориентацию и границы. *Поведенческая реакция* человека проявляется в том, что он выбирает, что и как ему делать, и осуществляет конкретные действия, приводящие к конкретному результату. Его реакция сильно связана со стимулами. Однако она имеет индивидуальный характер, так как отражает различную степень влияния стимулов на поведение различных людей. Реакция человека может проявляться как в виде его определенных действий, так и в виде выработки им определенного расположения. В зависимости от наступивших для человека последствий его поведенческая реакция закрепляется с целью ее усиления и придания ей устойчивости либо же происходит отказ от нее. Закрепление осуществленного поведения или отказ от него играют очень важную роль в формировании поведения человека, так как именно через это происходит осознанная корректировка или даже изменение поведения человека в желательном для организации направлении.

Процесс осознанного научения поведению осуществляется по следующей логической схеме. Столкнувшись с необходимостью что-то делать, человек в соответствии со сложившимся у него представлением о том, как это надо делать, представлением, базирующимся на достигнутом им уровне научения поведению, осуществляет определенные действия. Данные действия приводят к адекватным им результатам, которые порождают определенные последствия для человека, их осуществившего. В зависимости оттого, как он воспринимает и оценивает последствия своих действий, человек делает выводы относительно своего поведения. Это приводит к его дальнейшему научению поведению и возможной корректировке его поведения (рис. 3.2.).

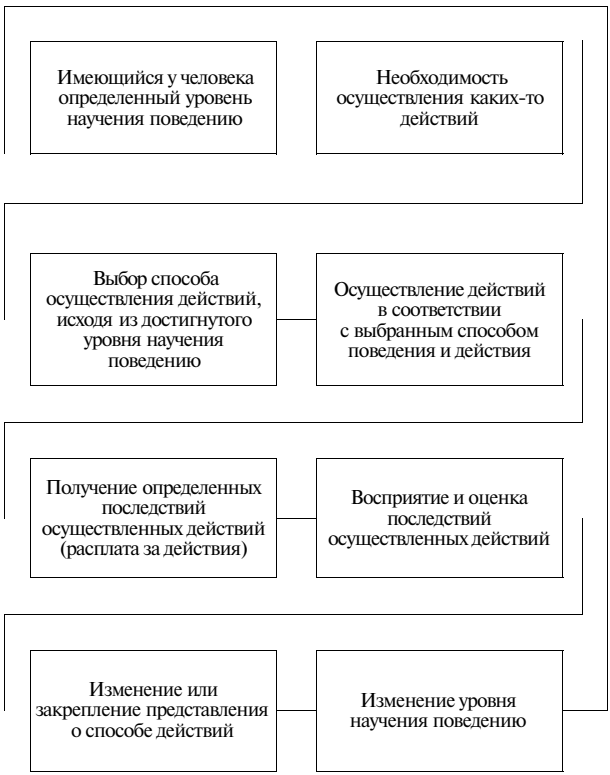


Рис. 3.2. Схема процесса осознанного научения поведению

Таким образом, изменение поведения человека можно рассматривать как следствие научения поведению. Само же научение поведению

является *функцией последствий* для человека, наступивших в результате произведенных им действий, функцией последствий осуществленного им поведения. Наличие такой зависимости между поведением, научением поведению и последствиями для человека его поведения делает возможным для организации корректировать и формировать поведение ее членов. Связано это в первую очередь с тем, что руководство и организационное окружение могут определять и целенаправленно формировать для членов своей организации последствия их поведения, активно включаясь в процесс научения поведению на стадии получения человеком определенных последствий осуществленных действий.

2.3. Научение поведению и модификация поведения человека в организации

Очевидно, последствия действий зависят от того, как вел себя человек, что он делал. Однако непосредственно они зависят от тех, кто, оценивая действие человека, осуществляет **компенсацию** за его действия и усилия. В данном случае компенсация понимается в самом широком смысле как внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, либо что-то теряет, чего-то добивается или же чего-то не достигает в результате осуществленных им в форме определенного поведения действий. Компенсация может производиться в различных видах — от материального вознаграждения или наказания до словесного одобрения или осуждения. Компенсация играет исключительно важную роль в научении поведению, так как она оказывает принципиальное влияние на то, происходит ли закрепление осуществленного поведения или же наступает отказ от него. Если отсутствует компенсация, дающая человеку представление о последствиях его действий, то фактически не происходит заметной модификации поведения, так как не происходит научения поведению. Поэтому компенсация в управлении людьми играет не только роль вознаграждения за произведенный труд либо роль средства удовлетворения потребностей работников, но и роль средства модификации поведения человека.

Если посмотреть на компенсацию с позиций научения поведению и модификации поведения, то можно выделить четыре различных типа компенсации, которые приводят к закреплению либо к отказу от осуществленного поведения. Первый тип — это *положительная компенсация*. Суть данного типа состоит в том, что осуществляется вознаграждение, приводящее к приятным для человека последствиям. Форма вознаграждения может быть совершенно различной. Позитивная компен-

сация может быть использована руководством для закрепления желаемого поведения работников. При этом важно принимать во внимание, что вознаграждение должно быть четко привязано к желаемому поведению, т.е. человек должен знать, за что он получил поощрение. Вознаграждение должно следовать за осуществленным желаемым поведением и, наконец, вознаграждение должно соответствовать интересам поощряемого человека.

Второй тип — это *отрицательная компенсация*. Суть этого типа состоит в том, что желаемое поведение сразу же приводит к устранению нежелаемых для человека обстоятельств или раздражителей. Например, человек, который не ведет себя должным образом, подвергается бойкоту окружающих. Как только он начинает себя вести верно с точки зрения окружения, они прекращают бойкот. При втором типе компенсации, так же как и при первом, важно, чтобы реакция окружения или руководства на изменение поведения наступала по возможности быстрее и, конечно же, носила индивидуальный характер.

Третьим типом компенсации является *наказание*. В данном случае в отличие от первых двух типов компенсация наступает как реакция на «неверное», нежелательное для руководства или организации поведение.

Если при первых двух типах закрепляется желательное поведение, то в данном случае устраняется нежелательное поведение. Компенсация в виде наказания состоит в том, что человек получает негативные, неприятные для него последствия осуществленного поведения. Например, он может быть оштрафован, лишиться премии или продвижения по работе, получить замечание и т.п. Задача наказания состоит в том, чтобы сузить или же устранить нежелательное для организации поведение ее членов. Хотя наказание внешне выглядит полной противоположностью положительной компенсации — там награждают, здесь забирают, — с точки зрения научения поведению человека это не так. Данный тип компенсации менее действен, чем положительная компенсация. Это связано с тем, что наказание имеет менее предсказуемый и менее устойчивый эффект, чем поощрение, зачастую приводит к косвенным негативным последствиям, таким как личная обида на наказавшего руководителя, потеря интереса к работе, изменение отношения к своей деятельности и т.п. Поэтому к наказанию как способу компенсации с целью научения поведению руководству следует относиться очень осторожно и внимательно отслеживать его возможные побочные негативные проявления.

Четвертый тип компенсации — это *гашение* нежелательного поведения. Суть данного типа компенсации состоит в следующем. Человек, осуществляющий какие-то нежелательные действия, на которые ранее

поступала положительная реакция, через некоторое время прекращает их, если на эти действия перестает поступать положительная реакция, т.е., говоря иначе, если прекратить положительно реагировать на какие-то действия, то через некоторое время они начнут сокращаться. Например, молодой человек, успешно учившийся в университете и получавший похвалу преподавателей за активные выступления на занятиях и за комментарии по поводу выступления своих коллег, придя на работу в организацию, будет также пытаться встревать во все обсуждения и разговоры и давать свои комментарии и оценки заявлениям других. Однако если на это не обращать внимания, то через некоторое время он начнет избавляться от этой дурной привычки. Выбор типа и конкретной формы компенсации играет очень важную роль в деле успешной модификации поведения человека в желаемом для организации направлении. Однако не менее важную роль играет и выбор **частоты компенсации** с целью направленного научения поведению. В целом может быть два подхода к выбору времени компенсации. Один подход — это компенсация после каждого случая осуществления действий человеком. Данный подход называется *непрерывной компенсацией*. Другой, принципиально отличный подход к выбору времени и частоты компенсации состоит в том, что компенсация наступает не после каждого совершенного действия. Это *периодическая компенсация*. Хотя между этими двумя подходами есть принципиальная разница, нельзя сказать, какой из них более эффективен. Это связано с тем, что их действенность существенно зависит от ситуации, в которой они применяются. В то же время отмечается, что первый подход лучше действует в том случае, когда он применяется к новому сотруднику, обучающемуся своей роли в организации. Второй же подход лучше применять тогда, когда организация хочет сделать устойчивым определенное поведение ее члена.

В рамках периодической компенсации выделяется четыре различных типа. Первый тип — это *компенсация через фиксированный интервал времени*. Данный подход страдает тем недостатком, что желательное поведение работников проявляется неравномерно, нарастая в те моменты, когда осуществляется фиксация или компенсация, и уменьшаясь в промежутках между ними.

Второй тип — *компенсация через переменный интервал времени*. В этом случае интервал между возможной компенсацией и частота компенсации не фиксированы. Такой подход применим не ко всем формам компенсации. Однако он дает лучшие результаты, так как неопределенный момент компенсации держит в напряжении и заставляет лучше работать и вести себя. Хотя после наступления компенсации

может произойти резкий спад в желательном для организации поведении ее членов.

Третий тип в отличие от первого и второго за основу берет не временной интервал, а объем действий. Этот тип называется *компенсацией в зависимости от фиксированной нормы*. При таком подходе компенсация наступает после того, как совершено какое-то фиксированное число действий. Практика показывает, что данный тип компенсации дает лучшие результаты в формировании поведения, чем первый и второй типы периодической компенсации.

Последний, четвертый тип в основе также имеет компенсацию в зависимости от объема действий. Однако это *компенсация в зависимости от переменной нормы*. Данный подход считается высокоэффективным, так как компенсация может наступить после любого отдельного действия, что побуждает работников постоянно осуществлять «правильные» действия. Для того чтобы этот подход давал по-настоящему высокий результат в модификации поведения, важно, чтобы временные интервалы между компенсацией были не очень большими. В то же время необходимо знать, что данный подход имеет ограниченное использование. Например, он малоприменим к такой форме компенсации, как заработная плата.

Рассмотренные вопросы научения поведению говорят о том, что человек, опираясь на свой опыт, адаптируется к организационному окружению, меняя свое поведение. Организация и ее руководство могут активно воздействовать на модификацию поведения человека. Однако и средства, используемые для влияния на процесс научения поведению, и частота их использования зависят от ситуации, в которой находится человек, и должны подбираться менеджером с учетом всего многообразия факторов, влияющих на поведение человека. В первую очередь с учетом потребностей и мотивов человека к деятельности. Об этом пойдет речь в следующей главе.

Глава 4. Мотивация деятельности

> Насколько авторитарной ни являлась бы организация, она должна удовлетворять амбиции и потребности своих членов и делать это по отношению к ним как к индивидам.
>
> *П. Дракер*

Почему люди работают? Почему одни делают легкую.работу и остаются недовольны, а другие делают тяжелую работу с удовольствием? Что нужно делать для того, чтобы люди работали лучше и производительнее? Как сделать работу увлекательнее? Что вызывает желание и потребность работать? Эти и многие другие аналогичные вопросы обязательно возникают тогда, когда происходит управление людьми. Руководство организации может разработать прекрасные планы и стратегии, найти оптимальные структуры и создать эффективные системы передачи и обработки информации, установить в организации самое современное оборудование и использовать самые современные технологии. Однако все это будет сведено на нет, если члены организации не будут работать должным образом, если они не будут справляться со своими обязанностями, не будут вести себя в коллективе соответствующим образом, стремиться своим трудом способствовать достижению организацией ее целей и выполнения ею своей миссии.

Готовность и желание человека выполнять свою работу являются одними из ключевых факторов успеха функционирования организации. Человек не машина, его нельзя «включить», когда требуется его работа, и «выключить», когда необходимость в его труде отпадает. Даже если человек должен выполнять рутинную работу, очень простую по содержанию и легко поддающуюся контролю и учету, работу, не требующую творческого подхода и высокой квалификации, даже и в этом случае механическое принуждение к труду не может дать высокого положительного результата. Рабовладельческая система ведения хозяйства и коммунистическая лагерная система наглядно доказали, что вопреки воле и желанию человека от него нельзя добиться многого.

Имея определенное расположение, имея желания и настроение, исходя из определенной системы ценностей, следуя определенным нормам и правилам поведения, человек каждую конкретную работу персонифицирует, а следовательно, «очеловечивает» ее, придавая ей в определенной степени уникальный характер. Однако из этого никак не следует, что им невозможно эффективно управлять. Напротив, если хорошо знать и понимать, что движет человеком, что побуждает его к действиям и к чему он стремится, выполняя определенную работу, можно, в отличие от принуждения, требующего постоянного воздействия и контроля, таким образом построить управление человеком, что он сам будет стремиться выполнять свою работу наилучшим образом и наиболее результативно с точки зрения решения стоящих перед организацией задач.

Путь к эффективному управлению человеком лежит через понимание его мотивации. Только зная то, что движет человеком, что побуждает его к деятельности, какие мотивы лежат в основе его действий, можно попытаться разработать эффективную систему форм и методов управления человеком. Для этого необходимо знать, как возникают или вызываются те или иные мотивы, как и какими способами мотивы могут быть приведены в действие, как осуществляется мотивирование людей. Об этом пойдет речь в данной главе.

1. Общая характеристика мотивации

Для того чтобы составить достаточно полное общее представление о мотивации, необходимо ответить на вопросы, касающиеся сущности, содержания и структуры мотивации, а также сущности, содержания и логики процесса мотивации.

1.1. Что такое мотивация

В самом общем виде *мотивация* человека к деятельности понимается как совокупность движущих сил, побуждающих человека к осуществлению определенных действий. Эти силы находятся вне и внутри человека и заставляют его осознанно или же неосознанно совершать некоторые поступки. При этом связь между отдельными силами и действиями человека опосредована очень сложной системой взаимодействий, в результате чего различные люди могут совершенно по-разному реагировать на одинаковые воздействия со стороны одинаковых сил. Более того, поведение человека, осуществляемые им действия, в свою очередь, также могут влиять на его реакцию на воздействия, в результате чего может меняться как степень влияния воздействия, так и направленность поведения, вызываемая этим воздействием.

Принимая во внимание сказанное, можно попытаться дать более детализированное определение мотивации. Мотивация — это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность, ориентированную на достижение определенных целей. Влияние мотивации на поведение человека зависит от множества факторов, во многом индивидуально и может меняться под воздействием обратной связи со стороны деятельности человека.

Для того чтобы всесторонне раскрыть понятие мотивации, необходимо рассмотреть три аспекта этого явления:

- что в деятельности человека находится в зависимости от мотивацией ного воздействия;
- каково соотношение внутренних и внешних сил;
- как мотивация соотносится с результатами деятельности человека.

Прежде чем приступить к рассмотрению этих вопросов, остановимся на уяснении смысла основных понятий, которые будут использованы в дальнейшем.

Потребности — это то, что возникает и находится внутри человека, что достаточно общее для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека. Наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как, пока потребность существует, она дает о себе знать и «требует» своего устранения. Люди по-разному могут пытаться устранять потребности, удовлетворять их, подавлять или не реагировать на них. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Если потребность устранена, то это не предполагает, что она устранена навсегда. Большинство потребностей периодически возобновляются, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень настойчивости и влияния на человека.

Мотив — это то, что вызывает определенные действия человека. Мотив находится «внутри» человека, имеет «персональный» характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других, возникающих параллельно с ним мотивов. Мотив не только побуждает человека к действию, но и определяет, что надо сделать и как будет осуществлено это действие. В частности, если мотив вызывает действия по устранению потребности, то у различных людей эти действия могут быть совершенно отличны, даже если они испытывают одинаковую потребность. Мотивы поддаются осознанию. Человек может воздействовать на свои мотивы,

приглушая их действие или даже устраняя их из своей мотивационной совокупности.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека. Поэтому **мотивационная структура** человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий. Мотивационная структура человека обладает определенной стабильностью. Однако она может меняться, в частности, сознательно в процессе воспитания человека, его образования.

Мотивирование — это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет сердцевину и основу управления человеком. Эффективность управления в очень большой степени зависит от того, насколько успешно осуществляется процесс мотивирования.

В зависимости оттого, что преследует мотивирование, какие задачи оно решает, можно выделить два основных типа мотивирования. *Первыйтип* состоит втом, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают человека осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать то, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям, и то, как вызывать эти мотивы. Этот тип мотивирования во многом напоминает вариант торговой сделки: «Я даю тебе, что ты хочешь, а ты даешь мне, что я хочу». Если у двух сторон не оказывается точек взаимодействия, то и процесс мотивирования не сможет состояться.

Второй тип мотивирования своей основной задачей имеет формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на то, чтобы развить и усилить желательные для субъекта мотивирования мотивы действий человека, и наоборот, ослабить те мотивы, которые мешают эффективному управлению человеком. Этот тип мотивирования носит характер воспитательной и образовательной работы и часто не связан с какими-то конкретными действиями или результатами, которые ожидается получить от человека в виде итога его деятельности. *Второй* тип мотивирования требует гораздо больших усилий, знаний и способностей для его осуществления. Однако и его результаты в целом существенно превосходят результаты первого типа мотивирования. Организации, освоившие его и использующие в своей практике, могут гораздо успешнее и результативнее управлять своими членами.

Первый и второй типы мотивирования не следует противопоставлять, так как в современной практике управления прогрессивно управляемые организации стремятся сочетать оба эти типа мотивирования.

Стимулы выполняют роль рычагов воздействия или носителей «раздражения», вызывающих действие определенных мотивов. В качестве стимулов могут выступать отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предоставляемые возможности и многое другое, что может быть предложено человеку в компенсацию за его действия или что он желал бы получить в результате определенных действий. Человек реагирует на многие стимулы не обязательно сознательно. На отдельные стимулы его реакция даже может не поддаваться сознательному контролю.

Реакция на конкретные стимулы не одинакова у различных людей. Поэтому сами по себе стимулы не имеют абсолютного значения или смысла. Например, в условиях развала денежной системы, когда практически ничего невозможно купить за деньги, заработная плата и денежные знаки в целом теряют свою роль стимулов и могут быть очень ограниченно использованы в управлении людьми.

Процесс использования различных стимулов для мотивирования людей называется процессом **стимулирования.** Стимулирование имеет различные формы. В практике управления одной из самых распространенных его форм является материальное стимулирование. Роль данного процесса стимулирования исключительно велика. Однако очень важно учитывать ситуацию, в которой материальное стимулирование осуществляется, и стараться избегать преувеличения его возможностей, так как человек имеет очень сложную и неоднозначную систему потребностей, интересов, приоритетов и целей.

Стимулирование принципиально отличается от мотивирования. Суть этого отличия состоит в том, что стимулирование — это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в организации, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Это связано с тем, что воспитание и обучение как один из методов мотивирования людей приводят к тому, что члены организации сами проявляют заинтересованное участие в делах организации, осуществляя необходимые действия, не дожидаясь или же вообще не получая соответствующего стимулирующего воздействия.

Если посмотреть, на что в деятельности человека оказывает воздействие мотивация, то выяснится, что это следующие характеристики деятельности:

- .усилие;
- старание;

- настойчивость;
- добросовестность;
- направленность.

Одну и ту же работу человек может делать, затрачивая различные усилия. Он может работать в полную силу, а может работать в полсилы. Также он может стремиться брать работу полегче, а может браться за сложную и тяжелую работу, выбирать решение попроще, а может искать и браться за сложное решение. Все это отражает то, какие **усилия** готов затрачивать человек. И зависит это от того, насколько он смотивирован на затрату больших усилий при выполнении своей работы.

Человек может по-разному **стараться,** выполняя свою роль в организации. Одному может быть безразлично качество его труда, другой может стремиться делать все наилучшим образом, работать с полной отдачей, не отлынивать от работы, стремиться к повышению квалификации, совершенствованию своих способностей работать и взаимодействовать с организационным окружением.

Третья характеристика деятельности, на которую влияет мотивация, состоит в **настойчивости** продолжать и развивать начатое дело. Это очень важная характеристика деятельности, так как часто встречаются люди, которые быстро теряют интерес к начатому делу. И даже если они имели очень хорошие результаты деятельности вначале, потеря интереса и отсутствие настойчивости может привести к тому, что они сократят усилия и станут меньше стараться, выполняя свою роль на существенно более низком уровне по сравнению с их возможностями. Отсутствие настойчивости сказывается также негативно на доведении дела до конца. Работник может выдвигать прекрасные идеи и ничего не делать для их выполнения, что на практике будет оборачиваться для организации упущенными возможностями.

Добросовестность при исполнении работы, означающая ответственное осуществление работы, с учетом всех необходимых требований и регулирующих норм, для многих работ является важнейшим условием их успешного выполнения. Человек может обладать хорошей квалификацией и знанием, быть способным и созидательным, много работать. Но при этом он может относиться к своим обязанностям спустя рукава, безответственно. И это может сводить на нет все положительные результаты его деятельности. Руководство организации должно хорошо представлять себе это и стараться таким образом строить систему мотивирования, чтобы она развивала у сотрудников эту характеристику их поведения.

Направленность как характеристика деятельности человека указывает на то, к чему он стремится, осуществляя определенные действия. Человек может выполнять свою работу потому, что она приносит ему

определенное удовлетворение (моральное или материальное), а может делать ее потому, что он стремится помочь своей организации решить ее задачи. Для управления очень важно знать направленность действий человека, однако не менее важно также уметь, если надо, с помощью мотивирования ориентировать эти действия в определенном направлении.

Сказанное позволяет уточнить понятие **мотивации** как совокупности сил, побуждающих человека осуществлять деятельность с затратой определенных усилий, на определенном уровне старания и добросовестности, с определенной степенью настойчивости, в направлении достижения определенных целей.

Одним из мало разработанных аспектов теории мотивации является вопрос о соотношении «внутренней мотивации» и «внешней мотивации». Суть проблемы состоит в том, что деятельность человека находится под воздействием как мотивов, которые возникают при замкнутом взаимодействии человека и задачи, так и мотивов, возникающих при открытом взаимодействии человека и задачи, когда субъект внешней среды вызывает мотивы, побуждающие человека к решению задачи.

В *первом* случае мотивацию условно можно назвать «внутренней», так как мотивы порождает сам человек, сталкиваясь с задачей. Они как бы возникают внутри человека. Примером такого рода мотивации могут быть стремление к достижению, стремление к завершению работы, стремление к познанию, желание побороться, страх и т.п.

Во *втором* случае мотивы деятельности по решению задачи вызываются воздействием субъекта извне. Поэтому условно мотивацию можно назвать «внешней». Такого рода мотивацией являются процессы мотивирования. Например, оплата за работу, распоряжения, правила поведения и т.п.

В действительности не существует четкого разграничения «внутренней» и «внешней» мотиваций. Ряд мотивов в одних ситуациях может быть порожден «внутренней» мотивацией, а в других — «внешней». Может быть и так, что мотив одновременно порожден обеими системами мотивации. Но для управления очень важно знать о наличии этих двух типов мотивации, так как эффективно управление может опираться только на «внешний» тип мотивации, стремясь при этом принимать во внимание и предсказывать возникновение определенной «внутренней» мотивации.

Очевидно, что мотивация оказывает большое влияние на выполнение человеком своей работы, своих производственных обязанностей. Однако между мотивацией и конечным результатом деятельности нет однозначной зависимости. Может быть так, что человек, очень высоко смотивированный на выполнение своей работы, дает результаты худ-

шие, чем человек менее мотивированный, либо даже слабо мотивированный. Отсутствие однозначной связи между мотивацией и конечным результатом деятельности обусловлено тем, что на результаты труда оказывает влияние множество других факторов, таких, например, как квалификация и способности работника, правильное понимание им выполняемой задачи, влияние на процесс работы со стороны окружения, удачливость и т.п.

Разрыв между мотивацией и результатами труда порождает серьезную управленческую проблему: как оценивать результаты работы отдельного работника и как его вознаграждать? Если вознаграждать только по результатам труда, то тогда можно демотивировать работника, получившего низкий результат, но старавшегося и затрачивавшего большие усилия. С другой стороны, если вознаграждать работника в зависимости от мотивации, без учета реальных результатов его труда, то можно вызвать ухудшение результатов работы менее мотивированных, но производительных работников. По-видимому, решение данной проблемы носит *ситуационный характер*. И менеджеры должны знать и помнить о том, что в руководимом ими коллективе данная проблема может возникать и ее решение не является столь очевидным и легким.

1.2. Мотивационный процесс

Мотивация, рассматриваемая как процесс, теоретически может быть представлена в виде шести следующих одна задругой стадий. Естественно, такое рассмотрение процесса носит достаточно условный характер, так как в реальной жизни нет столь четкого разграничения стадий и нет обособленных процессов мотивации. Однако для уяснения того, как разворачивается процесс мотивации, какова его логика и составные части, может быть приемлема и полезна нижеприводимая модель.

Первая стадия — возникновение **потребностей.** Потребность проявляется в виде того, что человек начинает ощущать, что ему чего-то не хватает. Проявляется она в конкретное время и начинает «требовать» от человека, чтобы он нашел возможность и предпринял какие-то шаги для ее устранения. Потребности могут быть самыми различными. Условно их можно разбить на три группы:

- физиологические;
- психологические;
- социальные.

Вторая стадия — **поиск путей устранения потребности.** Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то он начинает ис-

кать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать. Возникает необходимость что-то сделать, что-то предпринять.

Третья стадия — **определение целей (направления) действия.** Человек фиксирует, что и какими средствами он должен сделать, чего добиться, что получить для того, чтобы устранить потребность. На данной стадии происходит увязка четырех моментов:

- что я должен получить, чтобы устранить потребность;
- что я должен сделать, чтобы получить то, что желаю;
- в какой мере я могу добиться того, чего желаю;
- насколько то, что я могу получить, может устранить потребность.

Четвертая стадия — **осуществление действия.** На этой стадии человек затрачивает усилия для того, чтобы осуществить действия, которые, в конечном счете должны предоставить ему возможность получения чего-то, чтобы устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей.

Пятая стадия — **получение вознаграждения за осуществление действия.** Проделав определенную работу, человек либо непосредственно получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется то, насколько выполнение действий дало желаемый результат. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо же усиление мотивации к действию.

Шестая стадия — **устранение потребности. В** зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает устранение потребности ослабление или усиление мотивации к деятельности, человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности (рис. 4.1).

Знание логики процесса мотивации не дает существенных преимуществ в управлении этим процессом. Можно указать на несколько факторов, которые усложняют и делают неясным процесс практического развертывания мотивации. Важным фактором является неочевидность мотивов. Можно предполагать, догадываться по поводу того, какие мотивы действуют, но в явном виде их «вычленить» невозможно. Требуются длительные и скрупулезные наблюдения для того, чтобы попытаться с достаточной степенью достоверности сказать о том, какие мотивы являются ведущими, движущими в мотивационном процессе человека.

Следующим важным фактором является изменчивость мотивационного процесса. Характер мотивационного процесса зависит от того,



Рис. 4.1. Схема мотивационного процесса

какие потребности инициируют его. Однако сами потребности находятся между собой в сложном динамическом взаимодействии, зачастую противореча друг другу либо же, наоборот, усиливая действия отдельных потребностей. При этом составляющие этого взаимодействия могут меняться во времени, изменяя направленность и характер дейст-

вия мотивов. Поэтому даже при самом глубоком знании мотивационной структуры человека, мотивов его действия могут возникать непредвиденные изменения в поведении человека и непредвиденная реакция с его стороны на мотивирующие воздействия.

Еще одним фактором, делающим мотивационный процесс каждого конкретного человека уникальным и не на сто процентов предсказуемым, является различие мотивационных структур отдельных людей, разная степень влияния одинаковых мотивов на различных людей, различная степень зависимости действия одних мотивов от других. У одних людей стремление к достижению результата может быть очень сильным, у других же оно может быть относительно слабым. В этом случае данный мотив будет по-разному действовать на поведение людей. Возможна и другая ситуация: два человека имеют одинаково сильный мотив на достижение результата. Но у одного этот мотив доминирует над всеми другими, и он будет добиваться результата любыми способами. У другого же этот мотив соизмерим по силе действия с мотивом на соучастие в совместных действиях. В этом случае данный человек будет вести себя по-другому.

Как видно, процесс мотивации очень сложен и неоднозначен. Существует достаточно большое количество различных теорий мотивации, пытающихся дать объяснение этому явлению. Во второй части данной главы будут рассмотрены основные теории мотивации, которые могут быть разбиты на две большие группы. Первую группу составляют теории, концентрирующиеся на выявлении и анализе **содержания** факторов мотивации, вторую — теории мотивации, точкой концентрации внимания которых является **динамика** взаимодействия различных мотивов, т.е. то, как **инициируется** и **направляется** поведение человека. Первая группа теорий обычно называется группой *теорий содержания мотивации,* вторая группа — теорий процесса мотивации.

2. Теории содержания мотивации

Теории содержания мотивации анализируют факторы, оказывающие влияние на мотивацию. В значительной мере фокус этих теорий сконцентрирован на анализе потребностей и их влиянии на мотивацию. Эти теории описывают структуру потребностей, их содержание и то, как данные потребности связаны с мотивацией человека к деятельности. В данных теориях делается попытка дать ответ на вопрос о том, что внутри человека побуждает его к деятельности. Наиболее известными теориями мотивации этой группы являются:

(1) теория иерархии потребностей, разработанная Маслоу; (2) теория ERG, разработанная Альдерфером; (3) теория приобретенных потребностей МакКлелланда и (4) теория двух факторов Герцберга.

2.1. Теория иерархии потребностей Маслоу

В вводном разделе упоминалось имя Абрахама Маслоу как одного из известнейших представителей бихевиористского направления в ряду учений об управлении. Широко известная и широко признаваемая концепция иерархии потребностей, разработанная Маслоу, включает в себя следующие основные идеи и предпосылки.

- Люди постоянно ощущают какие-то потребности.
- Люди испытывают определенный набор сильно выраженных потребностей, которые могут быть объединены в отдельные группы.
- Группы потребностей находятся в иерархическом расположении по отношению друг к другу.
- Потребности, если они не удовлетворены, побуждают человека к действиям. Удовлетворенные потребности не мотивируют людей.
- Если одна потребность удовлетворяется, то на ее место выходит другая неудовлетворенная потребность.
- Обычно человек ощущает одновременно несколько различных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
- Потребности, находящиеся ближе к основанию «пирамиды», требуют первостепенного удовлетворения.
- Потребности более высокого уровня начинают активно действовать на человека после того, как в общем удовлетворены потребности более низкого уровня.
- Потребности более высокого уровня могут быть удовлетворены большим числом способов, нежели потребности нижнего уровня.

В соответствии с теорией Маслоу существует пять групп потребностей.

Физиологические потребности. К данной группе потребностей относятся потребности в пище, воде, воздухе, убежище и т.п., т.е. те потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выживать, чтобы поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии. Данные потребности в значительной мере связаны с поддержанием физиологических процессов и порождены физиологией человека. Люди, которые работают в основном по причине необходимости удовлетворения потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы, они концентрируют свое внимание на оплате, а также на условиях труда, удобстве на рабочем месте, возможности избегать усталости и т.п. Для управления такими людьми необходимо, чтобы минимум зарпла-

ты обеспечивал выживание и рабочие условия не слишком отягощали существование.

Потребности безопасности. Потребности этой группы связаны со стремлением и желанием людей находиться в стабильном и безопасном состоянии, защищающем от страха, боли, болезней и других страданий, которые может принести жизнь человеку. Люди, испытывающие потребности этого рода, стремятся избегать волнующих ситуаций, любят порядок, четкие правила, ясные структуры. Они оценивают свою работу в первую очередь с точки зрения обеспечения им стабильного существования в будущем. Для человека, находящегося под влиянием этих потребностей, важны гарантии работы, пенсионное обеспечение, гарантия медицинского обслуживания. Люди, испытывающие данные потребности, стремятся застраховаться в прямом и переносном смысле от возможности неблагоприятных событий и изменений, создавая страховой потенциал, в частности, за счет обучения и образования. Люди с обостренной потребностью безопасности стремятся избегать риска, внутренне противятся изменениям и преобразованиям. Для управления такого рода людьми следует создавать ясную и надежную систему социального страхования, применять ясные и справедливые правила регулирования их деятельности, оплачивать труд выше прожиточного уровня, не привлекать их к принятию рискованных решений и осуществлению действий, связанных с риском и изменениями.

Потребности принадлежности и причастности. Человек стремится к участию в совместных действиях, он хочет дружбы, любви, быть членом каких-то объединений людей, участвовать в общественных мероприятиях и т.п. Все эти стремления составляют группу потребностей принадлежности и причастности. Если для человека данная потребность является ведущей, он смотрит на свою работу, во-первых, как на принадлежность к коллективу и, во-вторых, как на возможность установить хорошие и дружеские отношения со своими коллегами. По отношению к таким работникам руководство должно носить форму дружеского партнерства, для таких людей надо создавать условия для общения на работе. Хороший результат дают групповая форма организации труда, групповые мероприятия, выходящие за рамки работы, а также напоминание работникам о том, что их ценят коллеги по работе.

Потребности признания и самоутверждения. Данная группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, а также желание людей, чтобы окружающие признавали их таковыми и уважали их за это. Люди с сильно влияющей на них данной потребностью стремятся к лидерскому положению либо к положению признанного авторитета при решении задач.

При управлении данными людьми надо использовать различные формы выражения признания их заслуг. Для этого полезными могут быть присвоение титулов и званий, освещение в прессе их действий, упоминание руководством в публичных выступлениях их заслуг, вручение различного рода почетных наград и т.п.

Потребности самовыражения. Данная группа объединяет потребности, выражающиеся в стремлении человека к наиболее полному использованию своих знаний, способностей, умений и навыков. Данные потребности в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Это потребности человека в творчестве в широком смысле этого слова. Люди с данной потребностью открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении людьми данного рода надо стремиться давать им оригинальные задания, позволяющие претворять в жизнь способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать к работе, требующей изобретательности и созидательное™.

Теория иерархического построения потребностей Маслоу не дает ответа на вопрос, какова природа тех или иных потребностей. Основная задача этой теории, похоже, состоит в стремлении показать, как те или иные потребности могут воздействовать на мотивацию человека к деятельности и как, зная об определенной динамике действия потребностей на мотивацию человека, воздействовать на человека, предоставляя ему возможности удовлетворять свои потребности определенным образом.

Концепция Маслоу оказала большое влияние на развитие теории и практики современного управления. Однако жизнь показала, что в концепции есть ряд очень уязвимых моментов.

Во-первых, потребности по-разному проявляются в зависимости от многих ситуационных факторов (содержание работы, положение в организации, возраст, пол и т.д.).

Во-вторых, не обязательно наблюдается жесткое следование одной группы потребностей за другой, как это представлено в «пирамиде» Маслоу.

В-третьих, удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Маслоу считал, что исключением из этого правила является потребность самовыражения, которая может не ослабевать, а даже усиливать свое действие на мотивацию по мере ее удовлетворения. Практика показывает, что и потребность признания и самовыражения также может оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе ее удовлетворения (рис. 4.2).



Рис. 4.2. Пирамида Маслоу

На основе систематизации и объединения в определенную совокупность потребностей, форм их проявления в поведении человека и возможных средств удовлетворения потребностей может быть составлена таблица, показывающая связь отдельных средств мотивирования с пирамидой потребностей Маслоу (табл. 4.1).

Таблица 4.1. **Пример связи потребностей, их проявления и средств удовлетворения**

Группы потребностей	**Форма проявления потребностей**	**Средства удовлетворения потребностей**
Самовыражение	Стремление к достижению результатов	Предоставление творческой работы
Признание и самоутверждение	Желание занимать определенное положение в коллективе	Присвоение рангов или званий
Безопасность	Стремление к предотвращению опасных изменений	Создание системы страхования
Физиологические потребности	Желание регулярно и качественно питаться	Создание легко доступных систем питания

2.2. Теория ERG Альдерфера

Так же как и Маслоу, Клейтон Альдерфер исходит в своей теории из того, что потребности человека могут быть объединены в отдельные группы. Однако, в отличие от Маслоу, он считает, что таких групп потребностей существует три:

- потребности существования;
- потребности связи;
- потребности роста.

Группы потребностей данной теории достаточно наглядно соотносятся с группами потребностей теории Маслоу.

Потребности существования как бы включают в себя две группы потребностей пирамиды Маслоу: потребности безопасности, за исключением групповой безопасности, и физиологические потребности. Группа **потребностей связи** наглядно корреспондирует с группой потребностей принадлежности и причастности. Потребность связи, по Альдерферу, отражает социальную природу человека, стремление человека быть членом семьи, иметь коллег, друзей, врагов, начальников и подчиненных. Поэтому к данной группе можно отнести также часть потребностей признания и самоутверждения из пирамиды Маслоу, которые связаны со стремлением человека занимать определенное положение в окружающем мире, а также ту часть потребностей безопасности пирамиды Маслоу, которые связаны с групповой безопасностью. **Потребности роста** аналогичны потребностям самовыражения пирамиды Маслоу и включают в себя также те потребности группы признания и самоутверждения, которые связаны со стремлением к развитию уверенности, к самосовершенствованию и т.п. (рис. 4.3).

Эти три группы потребностей, так же как и в теории Маслоу, расположены иерархически. Однако между теориями Маслоу и Альдерфера есть одно принципиальное различие, состоящее в том, что, по Маслоу, происходит движение от потребности к потребности только снизу вверх. Удовлетворил потребность нижнего уровня, перешел к следующей и т.д. Альдерфер же считает, что движение идет в обе стороны. Наверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. При этом Альдерфер считает, что в случае неудовлетворенности потребности верхнего уровня усиливается степень действия потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Например, если человек никак не смог удовлетворить потребности роста, у него опять «включаются» потребности связи, и это вызывает процесс регрессии с верхнего уровня потребностей на нижний. В соответствии с теорией Альдерфера иерархия потребностей отражает восхождение

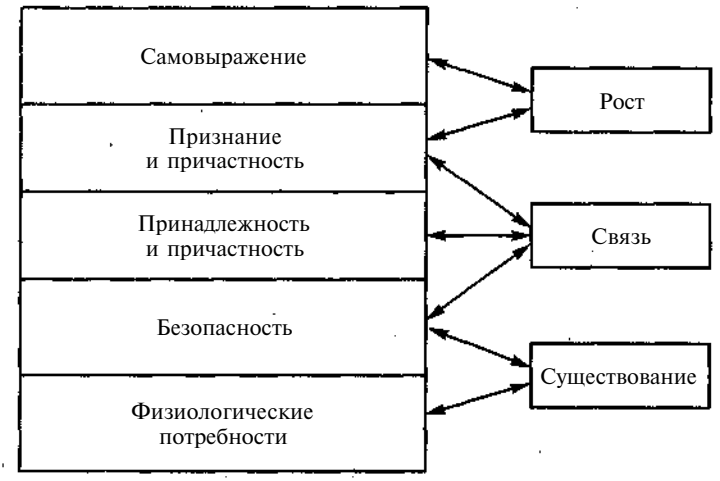


Рис. 4.3. Соотношение иерархии потребностей теории Маслоу и теории Альдерфера

от более конкретных потребностей к менее конкретным. Он считает, что каждый раз, когда потребность не удовлетворяется, происходит переключение на более конкретную потребность. И этот процесс определяет наличие обратного хода сверху вниз.

Процесс движения вверх по уровням потребностей Альдерфер называет *процессом удовлетворения потребностей,* а процесс движения вниз — *процессом фрустрации,* т.е. поражения в стремлении удовлетворить потребность.

Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности в мотивировании людей в организации. Например, если у организации нет достаточных возможностей для удовлетворения потребности человека в росте, то, разочаровавшись, он может с повышенным интересом переключиться на потребность связи. И в данном случае организация сможет предоставлять ему возможности для удовлетворения данной потребности, увеличивая тем самым свой потенциал мотивирования данного человека.

Теория Альдерфера, являясь относительно молодой, имеет достаточно небольшое количество эмпирических подтверждений ее правильности. Однако тем не менее знание этой теории является полезным для практики управления, так как она открывает для менеджеров перспективы поиска эффективных форм мотивирования, соотносящихся с более низким уровнем потребностей, если нет возможности

создать условия для удовлетворения потребностей более высокого уровня (рис. 4.4).

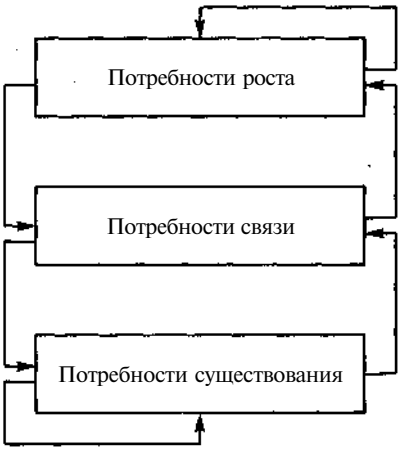


Рис. 4.4. Схема восхождения и обратного хода вниз по иерархии потребностей Альдерфера

2.3. Теория приобретенных потребностей МакКлелланда

Широко распространенной концепцией потребностей, определяющих мотивацию человека к деятельности, является концепция МакКлелланда, связанная с изучением и описанием влияния потребностей достижения, *соучастия и властвования*. В соответствии с идеями МакКлелланда эти потребности, если они достаточно сильно присутствуют у человека, оказывают заметное воздействие на поведение человека, заставляя его предпринимать усилия и осуществлять действия, которые должны привести к удовлетворению этих потребностей. При этом МакКлелланд рассматривает эти потребности как приобретенные под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения.

Потребность достижения проявляется в стремлении человека достигать стоящие перед ним цели более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить свои цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи, исходя из того, чего они могут достичь и что они могут сделать. Люди с выраженной потребностью достижения склонны делать умеренно рискованные решения и ожидают немедленной обратной связи от осуществленных ими действий и при-

нятых решений. Им нравится принимать решения и отвечать за решение задачи, они одержимы теми задачами, которые решают, и легко берут на себя персональную ответственность.

Исходя из вышеперечисленных характеристик, можно сказать, что члены организации, имеющие высокую потребность достижения, готовы браться за работу, несущую в себе элементы вызова, что позволяет им самостоятельно ставить цели. Однако при этом им очень трудно заниматься той работой, у которой нет ясного и ощутимого результата, наступающего достаточно быстро. Они могут с энтузиазмом и все время заниматься решением задачи, но при этом им постоянно нужно получать результат. Важно отметить, что качество результата, а также качество их работы не обязательно являются наивысшими. Люди с данной потребностью много и охотно работают, но не очень любят делиться работой с другими. Совместно полученный результат их устраивает гораздо меньше, чем если бы они сами этот результат получили в одиночку.

МакКлелланд на основе проведенных исследований пришел к выводу, что данная потребность может быть отнесена не только к характеристике отдельных людей, но и к характеристике отдельных обществ. Те общества, где высока потребность достижения, обычно имеют хорошо развивающуюся экономику. И наоборот, в обществах, характеризуемых низкой потребностью достижения, экономика развивается низкими темпами либо совсем не развивается.

Считается, что наличие у работников высокой потребности достижения оказывает влияние на их активность и результативность. Поэтому полезно оценивать уровень потребности достижения у членов организации при их продвижении по службе, а также у претендентов на вхождение в организацию. Оценка уровня потребности достижения может быть использована также и для приведения характера и содержания работы в соответствие с потребностями достижения работников.

В целях регулирования уровня данной потребности важно проводить обучение членов организации и соответствующим образом организовывать работу. В частности, желательно включать в работу наличие регулярной обратной связи, разбирать примеры успешного достижения целей. Также в связи с тем, что люди с высокой потребностью достижения имеют повышенную самооценку и соответственно не склонны ставить трудные цели, нужно пытаться корректировать их самооценку.

Стремление к достижению делает людей успешными в решении стоящих перед ними задач. Успешный предприниматель-должен иметь высокий уровень потребности достижения. Однако зачастую именно

люди с высокой потребностью достижения не достигают высших уровней в управленческой иерархии, так как на верхних управленческих уровнях требуется принимать более рискованные решения и ставить более высокие цели, чем на это готовы пойти люди с высоким уровнем потребности достижения. Поэтому вполне однозначно можно сказать, что для людей, занимающихся предпринимательской деятельностью индивидуального типа, желательно иметь высокую потребность достижения. Если же человек работает в большой организации, высокая потребность достижения может создавать много проблем и ему, и окружающим его сослуживцам.

Потребность соучастия проявляется в виде стремления к дружеским отношениям с окружающими. Люди с высокой потребностью соучастия стараются устанавливать и поддерживать хорошие отношения, стремятся получить одобрение и поддержку со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Для них очень важным является тот факт, что они нужны кому-то, что их друзья и коллеги не безразличны к ним и их действиям.

Индивиды с высокой потребностью соучастия предпочитают занимать в организации такие позиции и выполнять такую работу, которые позволяют им находиться в активном взаимодействии с людьми, как со своими коллегами, так и с клиентами. Для успешной организации работы таких членов коллектива необходимо создавать условия, позволяющие им регулярно получать информацию о реакции окружающих на их действия, а также предоставляющие им возможность активного взаимодействия с достаточно широким кругом людей. Руководство организации должно регулярно оценивать уровень данной потребности у подчиненных им сотрудников, чтобы правильно и своевременно вносить корректировки в организацию их работы с учетом возможного изменения у отдельных сотрудников уровня потребности соучастия. Естественно, анализ уровня потребности соучастия должен оцениваться и при приеме человека в организацию.

Потребность властвовать является третьей крупной потребностью, влияние на поведение человека которой было изучено и описано МакКлелландом. Данная потребность так же, как и две предыдущие, является приобретенной, развивается на основе обучения, жизненного опыта и состоит в том, что человек стремится контролировать ресурсы и процессы, протекающие в его окружении. Основной направленностью данной потребности является стремление контролировать действия людей, оказывать влияние на их поведение, брать на себя ответственность за действия и поведение других людей. Потребность властвования имеет два полюса: стремление иметь как можно больше власти, контролировать все и всех и, в противоположность этому,

стремление полностью отказываться от каких-либо притязаний на власть, желание полностью избегать таких ситуаций и действий, которые связаны с необходимостью выполнять властные функции.

Лица с высокой потребностью властвования могут быть подразделены на две, в принципе взаимоисключающие друг друга, группы, *Первую* группу составляют те, кто стремится к власти ради властвования. В первую очередь их привлекает сама возможность командовать другими. Интересы организации для них часто отходят на второй план и даже теряют смысл, так как они концентрируют первостепенное внимание на своей руководящей позиции в организации, на своих возможностях властвовать, на своей силе в организации.

Ко *второй* группе относятся те лица, которые стремятся к получению власти ради того, чтобы добиваться решения групповых задач. Эти люди удовлетворяют свою потребность властвования тем, что определяют цели, ставят задачи перед коллективом и участвуют в процессе решения поставленных задач. При этом очень важно отметить, что они ищут возможности мотивирования людей на решение этих задач и работают вместе с коллективом как над определением целей, так и над их достижением. То есть потребность властвования для этих людей — это не стремление к властному самоутверждению ради удовлетворения своего тщеславия, а стремление к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с решением организационных задач, что, кстати, также является стремлением к властному самоутверждению.

МакКлелланд считает, что из трех рассматриваемых в его концепции потребностей (достижение, соучастие и властвование) для успеха менеджера наибольшее значение имеет развитая потребность властвования второго типа. Поэтому исключительно важно, чтобы работа руководителя, с одной стороны, давала возможность менеджерам удовлетворять эту потребность, а с другой — способствовала развитию этой потребности.

Потребности достижения, соучастия и властвования в концепции МакКлелланда не исключают друг друга и не расположены иерархически, как это было представлено в концепциях Маслоу и Альдерфера. Более того, проявление влияния этих потребностей на поведение человека сильно зависит от их взаимовлияния. Так, например, если человек находится на руководящей позиции и имеет высокую потребность властвования, то для успешного осуществления управленческой деятельности в соответствии со стремлением к удовлетворению этой потребности желательно, чтобы потребность в соучастии была бы у него относительно слабо выражена. Также с точки зрения выполнения менеджером своей работы может приводить к негатив-

ному влиянию на ее результат комбинация сильной потребности достижения и сильной потребности властвования, так как первая потребность все время будет ориентировать властвование на достижение личных интересов менеджера. По-видимому, нельзя делать однозначно жестких выводов о том, в каком направлении воздействуют друг на друга три рассматриваемых потребности. Однако совершенно очевидно, что необходимо принимать во внимание их взаимовлияние при анализе мотивации человека, при анализе поведения и выработке методов управления человеком.

2.4. Теория двух факторов Герцберга

Обычно считается, что удовлетворенность человека своими действиями, своим состоянием, окружением и неудовлетворенность всем этим являются двумя полюсами, противоположностями, между которыми может находиться состояние и настроение человека. В зависимости оттого, как осуществляется воздействие, мотивирование человека, его настроение может переходить из одного состояния в другое, человек может становиться то более удовлетворенным, то более неудовлетворенным. Но, оказывается, не все выглядит так однозначно.

На стыке 1950—60-х гг. Фредерик Герцберг совместно с рядом его коллег провел исследование, касающееся выяснения того, какие факторы, оказывающие мотивирующее и демотивирующее воздействие на поведение человека, вызывают его удовлетворенность или же неудовлетворенность. Вывод, который он сделал на основе этих исследований, оказался исключительно оригинальным. Герцберг заключил, что процесс обретения удовлетворенности и процесс нарастания неудовлетворенности с точки зрения обусловливающих их факторов являются двумя различными процессами. То есть факторы, которые вызывали рост неудовлетворенности, при их устранении необязательно приводили к увеличению удовлетворенности. И наоборот, из того, что какой-либо фактор способствовал росту удовлетворенности, никак не следовало, что при ослаблении влияния этого фактора будет расти неудовлетворенность (рис. 4.5).

Удовлетворенность — Отсутствие удовлетворенности

Отсутствие неудовлетворенности — Неудовлетворенность

Рис. 4.5. Независимые процессы удовлетворенности и неудовлетворенности

Процесс «удовлетворенность — отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т.е. под влиянием *внутренних* по отношению к работе факторов. Данные факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на поведение человека, которое может привести к хорошему выполнению работы. Если эти факторы не присутствуют, то их отсутствие не вызывает сильной неудовлетворенности. Герцберг называл эти факторы «удовлетворителями». Это название не получило широкого хождения. Обычно эти факторы называются **мотивирующими.**

Мотивирующие факторы рассматриваются как самостоятельная группа потребностей, обобщенно которую можно назвать группой потребностей в росте. К этой группе относятся такие потребности или факторы, *как достижение, признание, ответственность, продвижение, работа сама по себе, возможность роста.* Если данные потребности удовлетворяются, то и человек испытывает удовлетворение. А так как они могут приводить к удовлетворению, то они играют мотивирующую роль.

Процесс «неудовлетворенность — отсутствие неудовлетворенности» определяется влиянием факторов, в основном связанных с окружением, в котором осуществляется работа. Это **внешние** факторы. Их определенное состояние вызывает у работников чувство неудовлетворенности. В то же время «благоприятное» состояние факторов этой группы не обязательно вызывает состояние удовлетворенности. То есть данные факторы не играют мотивирующей роли, они как бы связаны с устранением «боли», «страдания». В литературе по управлению обычно их называют «факторами здоровья», как бы подчеркивая этим, что данные факторы создают нормальнее, здоровые условия труда.

«Факторы здоровья» могут быть рассмотрены как группа потребностей человека в устранении трудностей, желаний и проблем. Эти факторы помогают человеку устранить «боль», которую он переживает в их отсутствие. Но они не являются мотивирующими, так как обеспечивают нормальные условия и фактически не приводят к удовлетворенности. К «факторам здоровья» относятся *заработная плата, безопасность на рабочем месте, условия на рабочем месте (шум, освещенность, комфорт и т.п.), статус, правила, распорядок и режим работы, качество контроля со стороны руководства, отношения с коллегами и подчиненными.* Одним из самых парадоксальных выводов, который был сделан Герцбергом из анализа «факторов здоровья», явился вывод о том, что заработная плата не является мотивирующим фактором.

На основе разработанной им концепции двух групп факторов Герцберг сделал вывод о том, что при наличии у работников чувства неудовлетворенности менеджер должен обращать первостепенное

внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность, и делать все для того, чтобы устранить эту неудовлетворенность. После того как достигнуто состояние отсутствия неудовлетворенности, пытаться мотивировать работников с помощью «факторов здоровья» — практически бесполезное дело. Поэтому после этого менеджер должен сконцентрировать внимание на приведении в действие мотивирующих факторов и пытаться добиваться высоких результатов труда через механизм достижения работниками состояния удовлетворенности.

2.5. Обобщенный взгляд на теории содержания мотивации

Изложенные концепции позволяют сделать вывод о том, что отсутствует какое-либо канонизированное учение, объясняющее то, что лежит в основе мотивации человека и чем определяется мотивация. Каждая из изложенных теорий имеет определенное принципиальное отличие. Так, например, в концепции Маслоу потребности расположены иерархически и восхождение по ним идет снизу вверх. В теории Альдерфера также имеется определенная иерархия. Однако эта теория в качестве одного из важнейших положений имеет утверждение о том, что движение по иерархии может осуществляться как снизу вверх, так и обратно сверху вниз в том случае, если не удовлетворяется потребность верхнего уровня. МакКлелланд ввел по отношению к рассматриваемым им потребностям идею их приобретения и развития под влиянием обучения и жизненного опыта. При этом он принимал во внимание взаимоотношение отдельных групп потребностей, отойдя от рассмотрения изолированного влияния отдельных групп потребностей на поведение человека. В теории Герцберга факторы, которые могут быть соотнесены с отдельными потребностями, делятся на две большие группы: мотивирующие и «здоровья». Тем самым указывается на то, что не все факторы постоянно оказывают мотивирующее влияние на человека, а только те из них, которые приводят к росту удовлетворенности.

Как видно, каждая из теорий имеет что-то особенное, отличительное, что дало ей возможность получить широкое признание теоретиков и практиков и внести существенный вклад в разработку знаний о мотивации. Однако при этом, несмотря на принципиальные различия, все четыре вышеописанные теории имеют нечто общее, позволяющее установить определенные параллели между ними. Характерной особенностью всех четырех теорий является то, что они изучают потребности и дают классификацию потребностей, позволяющую делать некие выводы о механизме мотивации человека. Сравнивая классификации всех четырех теорий, можно отметить, что выделенные в различ-

ных теориях группы потребностей достаточно определенно соответствуют друг другу.

Так, например, потребность достижения в теории МакКлелланда созвучна потребности самовыражения в пирамиде Маслоу, потребности роста в теории Альдерфера — группе потребностей, входящих в набор мотивирующих факторов теории Герцберга. Такое же соответствие можно установить и для других групп потребностей.

На рис. 4.6 дано некое условное соответствие групп потребностей, выделяемых в данных четырех концепциях.



Рис. 4.6. Соотношение групп потребностей в четырех теориях мотивации

Отвлекаясь от различий и общности, которые характерны для рассмотренных концепций, можно указать на две присущие им общие характеристики. *Во-первых,* данные концепции в очень наглядном виде, четко и ясно излагают определенный взгляд на мотивацию — взгляд, подтвержденный эмпирическими исследованиями и уже достаточно продолжительное время использовавшийся в практике управления. В наибольшей мере данное утверждение относится к теориям Маслоу и

Герцберга. Поэтому для того, чтобы лучше понимать мотивацию работников, менеджеры обязательно должны быть знакомы со всеми четырьмя теориями.

Во-вторых, все четыре теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, и в то же время практически не уделяют внимание анализу процесса мотивации. Данное замечание указывает на основной недостаток этих теорий, существенно ограничивающий возможности их непосредственного практического применения. В следующем параграфе будут рассмотрены теории, основное внимание уделяющие процессу мотивации.

3. Теории процесса мотивации

Очевидно, что поведение человека зависит от того, какие потребности заставляют его действовать, к чему он стремится, что хочет получить и какие у него для этого есть возможности. Однако даже если предположить, что все это хорошо известно (хотя это явно утопическое предположение), все равно нет гарантии того, что удастся совершенно точно понять мотивацию человека. И, очевидно, это тем более трудно сделать в ситуации, когда всего узнать о потребностях и устремлениях человека невозможно. Тем не менее из этого никак не следует, что мотивационный процесс не может быть осознан и управляем. Существует целый ряд теорий, которые говорят о том, как строится процесс мотивации и как можно осуществлять мотивирование людей на достижение желаемых результатов. Теории данного типа составляют группу теорий процесса мотивации. Самая общая концепция мотивации сводится к следующим положениям. Человек, осознав задачи и возможное вознаграждение за их решение, соотносит эту информацию со своими потребностями, мотивационной структурой и возможностями, настраивает себя на определенное поведение, вырабатывает определенное расположение и осуществляет действия, приводящие к конкретному результату, характеризующемуся определенными качественными и количественными характеристиками. На рис. 4.7 схематически показан этот процесс.

Данная схема очень общая, так как она не раскрывает ни механизма вознаграждения, ни собственно содержания вознаграждения, сущности и содержания оценки, ни превращения оценки в решение. В современной управленческой мысли и практике существует ряд теорий, которые достаточно подробно и на операционном уровне описывают процесс мотивации. В данном параграфе мы рассмотрим четыре такие теории. Это *теория ожидания, теория постановки целей, теория равенства и теория партисипативного управления.*

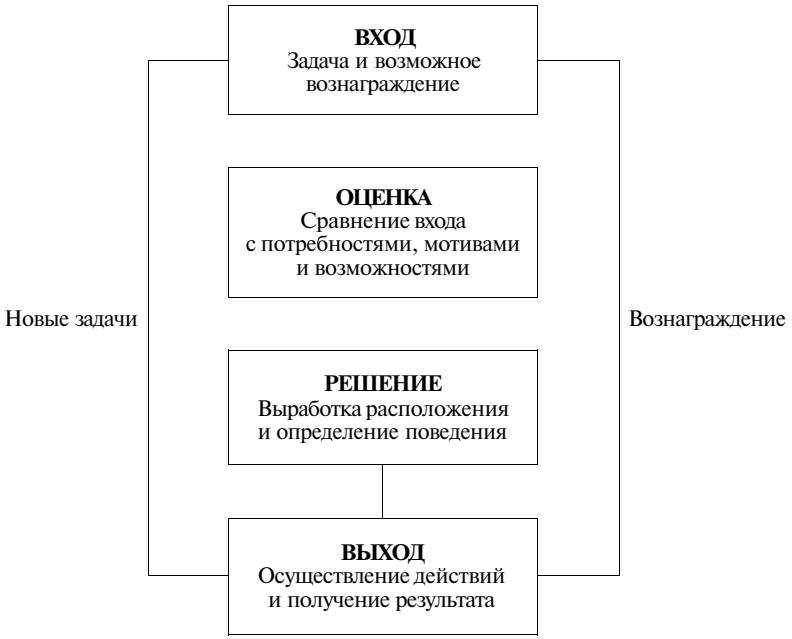


Рис. 4.7. Общая схема мотивационного процесса

3.1. Теория ожидания

Поведение человека постоянно связано с выбором из двух или нескольких альтернатив. От того, чему человек отдает то или иное предпочтение, зависит, что и как он делает, как он себя ведет и каких результатов он добивается. Теория ожидания разработана для того, чтобы дать ответ на вопрос, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими альтернативами, и насколько он смотивирован добиваться результата в соответствии со сделанным выбором. В самом обобщенном виде *теорию ожидания* можно сформулировать как учение, описывающее зависимость мотивации от двух моментов: как много человек хотел бы получить и насколько возможно для него получить то, что он хотел бы получить, в частности, как много усилий он готов затрачивать для этого. Например, начинающий бизнесмен из провинции приезжает на переговоры о начале совместного бизнеса с представителями крупных фирм, расположенных в городе, являющемся признанным центром деловой активности. Для поддержания своего реноме он не будет останавливаться в гостинице,

имеющей репутацию второсортной, хотя и являющейся дешевой. В то же время у него нет средств, чтобы остановиться в шикарной гостинице. Поэтому, по-видимому, он остановится в такой гостинице, которая является достаточно престижной и на проживание в которой у него хватит средств.

Теория ожидания своими корнями уходит в тридцатые годы и связана в значительной мере с разработками Курта Левина. Основными же разработчиками собственно концепций ожидания применительно к мотивации и поведению человека в организации можно назвать В. Врума, а также Л. Портера и Э. Лоулера.

Процесс мотивации по теории ожидания складывается как бы из взаимодействия трех блоков: (1) *усилия;* (2) *исполнение;* (3) *результат*. Теория ожидания изучает и описывает взаимодействие этих трех блоков. При этом усилия рассматриваются как следствие и даже результат мотивации. Исполнение рассматривается — как следствие взаимодействия усилий, личных возможностей и состояния среды, а результат, как функция, зависящая от исполнения и от степени желания получить результаты определенного типа.

Теория ожидания оперирует некоторыми ключевыми для нее категориями, которые имеют в рамках данной теории вполне конкретный смысл. Поэтому, прежде чем излагать собственно теорию, рассмотрим эти категории.

Результат в теории ожидания рассматривается на двух уровнях. *Результаты первого уровня* — это собственно результаты выполнения работы, осуществления действий. Они состоят в качестве и количестве произведенного продукта, величине затраченного времени, объеме потерь времени и т.п. *Результаты второго уровня* — это те последствия для человека, которые вытекают из результатов первого уровня. Связаны они с возможным вознаграждением или наказанием, которые последуют со стороны руководства и окружения на основе оценки ими результатов первого уровня. Возможными формами проявления результатов второго уровня могут быть увеличение или уменьшение оплаты, продвижение или понижение по службе, позитивная или негативная реакция коллектива и т.п.

Валентность отражает то, в какой степени для человека желателен каждый конкретный результат, насколько он для него привлекателен или, наоборот, непривлекателен, т.е. валентность как бы отражает приоритеты для человека тех или иных результатов. Если результат высоко ценится человеком, то он имеет положительную валентность, если же результат отрицается человеком, то он имеет для него отрицательную валентность. И наконец, валентность результата равна нулю, если человек безразличен к этому результату. Валентность очень силь-

но разнится у отдельных людей. Для одного, например, оплата, ее повышение может иметь очень большое значение, для другого же валентность может быть равна нулю, а в определенных ситуациях даже может иметь отрицательное значение. Важно подчеркнуть, что для положительной валентности обобщенного результата совсем не обязательно иметь положительную валентность каждого конкретного результата. Может быть так, что высокая позитивная валентность отдельных результатов будет перекрывать негативную валентность других результатов, и в совокупности общий результат будет иметь положительную валентность.

Ожидание отражает представление человека о том, в какой мере его действия приведут к определенным результатам. Обычно эти ожидания базируются или же зависят от прямого опыта, от глубины анализа того, что приводило к успеху и поражениям, от степени самоуверенности, уровня цодготовки, способностей оценить обстановку, знания своих возможностей и ряда других факторов. Оценка ожидания варьируется в диапазоне от 0 до 1. В том случае, если человек считает, что исполнение и результаты не зависят от его усилий, ожидание равно 0. Если же, наоборот, он считает, что результат и исполнение полностью зависят от его усилий, то ожидание получает в качестве количественной оценки 1. Ожидание оказывает очень сильное влияние на поведение человека в организации, так как, базируясь на этом, он определяет для себя то, насколько он должен стараться, сколько усилий он должен затрачивать для исполнения работы.

Выделяют две группы ожиданий. Ожидания, *связывающие усилия и исполнение работы,* и ожидания, *связывающие исполнение работы и результаты, наступающие за этим.* Первая группа ожиданий отражает представление человека о том, насколько его усилия определяют выполнение работы, т.е. насколько его усилия определяют результаты первого уровня. Если человек считает, что качественная и количественная сторона выполнения работы сильно зависят от его усилий, то оценка ожидания близка к 1. В противоположном случае она близка или равна 0. Возможны и оценки, находящиеся в диапазоне между 0 и 1, что будет соответствовать представлению человека о том, насколько его усилия могут влиять на исполнение.

Ожидание, касающееся оценки степени зависимости результата второго уровня от исполнения, отражает то, насколько человек связывает возможные для него последствия в виде вознаграждения, наказания, определенной реакции коллектива и т.п. с уровнем исполнения своей работы. Здесь также ожидание оценивается 1, если в его представлении результаты второго уровня полностью зависят от уровня исполнения, и 0, если он считает, что такой связи нет.

Теория ожидания объясняет то, как строится процесс мотивации человека к деятельности, исходя из увязки в единое целое представлений человека о необходимых для выполнения работы усилиях, ее практическом исполнении и результатах, ожидаемых в ответ на выполненную работу. При этом ключевыми точками концентрации внимания теории являются: (1) ожидания по цепочке «усилия — исполнение»; (2) ожидания по цепочке «исполнение — результаты второго уровня» и (3) валентность результатов.

В соответствии с теорией ожидания мотивация человека к исполнению работы зависит от того, насколько он заинтересован или не заинтересован выполнять ее, насколько работа привлекательна для него. Принимая решение по поводу того, что делать и какие усилия затрачивать, человек обычно отвечает самому себе на вопрос, касающийся того, насколько нужно ему это делать. То есть при выборе альтернативы человек думает о том, если он поведет себя соответствующим образом, будет соответствующим образом исполнять работу, приведет ли это к определенному результату первого уровня. В этом случае у него формируется ожидание результата первого уровня. Кроме этого, человек отвечает на вопрос о том, что он получит в результате успешного выполнения работы (рис. 4.8).



Рис. 4.8. Схематическое отображение теории ожидания

Это уже выработка ожидания результатов второго уровня. И наконец, он решает для себя, насколько ценным будет для него этот результат, т.е. он оценивает валентность результата второго уровня. В зависи-

мости от того, к какой окончательной оценке человек придет, будет формироваться его мотивация на выполнение работы.

Основные положения теории ожидания состоят в следующем. *Во-первых,* так как данная теория подчинена идее поиска ответа на вопрос, как мотивация влияет на выполнение работы, то исходный постулат состоит в том, что исполнение определяется произведением значений двух факторов: возможности человека и его мотивации. *Во-вторых,* утверждается, что мотивация задается произведением величины ожидания результатов первого уровня на величину валентности результатов первого уровня. И наконец, *в-третьих,* валентность результатов первого уровня задается произведением величины валентности результатов второго уровня на ожидания отдельных результатов второго уровня. Человек выбирает ту альтернативу, где будет выше мотивация.

Изложенные положения базисной модели теории ожидания можно проиллюстрировать на следующем примере. Допустим, у работника есть три варианта выполнения работы: 1) затрата больших усилий; 2) затрата умеренных усилий и 3) затрата малых усилий. Оценки по каждому из результатов даны в табл. 4.2.

Таблица 4.2. Оценка результатов

Вариант	**Результаты первого уровня и их ожидание**	**Результаты второго уровня и их ожидание**	**Валентность результатов второго уровня**
1	2	3	**4**
Затраты больших усилий	Высокий результат 0,7	Похвала начальства 0,8	**2**
		Свободное время 0,0	**4**
		Премия 0,5	**1**
		Продвижение по работе 0,3	**4**
	Средний результат 0,2	Похвала начальства 0,5	**2**
		Свободное время 0,0	**4**
		Премия 0,2	**1**
		Продвижение по работе 0,1	**4**
	Низкий результат 0,1	Похвала начальства 0,2	**4**
		Свободное время 0,0	**4**
		Премия 0,1	**1**

Окончание табл. 4.2

1	2	3	4
		Продвижение по работе 0,0	4
Умеренная плата	Высокий результат 0,2	Похвала начальства 0,2	2
		Свободное время 0,4	4
		Премия 0,4	1
		Продвижение по работе 0,1	4
	Средний результат 0,6	Похвала начальства 0,1	2
		Свободное время 0,4	4
		Премия 0,1	1
		Продвижение по работе 0,1	4
	Низкий результат 0,2	Похвала начальства 0,0	2
		Свободное время 0,4	4
		Премия 0,0	1
		Продвижение по работе 0,0	4
Затраты малых усилий	Высокий результат 0,1	Похвала начальства 0,1	2
		Свободное время 0,6	4
		Премия 0,1	1
		Продвижение по работе 0,0	4
	Средний результат 0,2	Похвала начальства 0,0	2
		Свободное время 0,6	4
		Премия 0,1	1
		Продвижение по работе 0,0	4
	Низкий результат 0,7	Похвала начальства 0,0	2
		Свободное время 0,6	4
		Премия 0,0	1
		Продвижение по работе 0,0	4

На основе данной таблицы можно рассчитать мотивационную силу для каждого из возможных вариантов поведения.

I вариант
Валентность результатов первого уровня
Высокий результат
Валентность равна 2 х 0,8 + 4 х 0,0 + 1 х 0,5 х 4 х 0,3 = 3,3
Средний результат
Валентность равна 2 х 0,5 + 4 х 0,0 + 1 х 0,2 + 4 х 0,1 = 1,6
Низкий результат
Валентность равна 2 х 0,2 + 4 х 0,0 + 1 х 0,1 + 4 х 0,0 = 0,5
Мотивационная сила равна 0,7 х 3,3 + 0,2 х 1,6 + 0,1 х 0,5 = 2,68

II вариант
Валентность результатов первого уровня
Высокий результат
Валентность равна 2 х 0,2 + 4 х 0,4 + 1 х 0,4 + 4 х 0,1 = 2,8

Средний результат
Валентность равна 2 х 0,1 + 4 х 0,4 + 1 х 0,1 + 4 х 0,0 = 1,9
Низкий результат
Валентность равна 2 х 0,0 + 4 х 0,4 + 1 х 0,0 + 4 х 0,0 = 1,6
Мотивационная сила равна 0,2х2,8 + 0,6 х 1,9 + 0,2 х 1,6 = 2,02

III вариант
Валентность результатов первого уровня
Высокий результат
Валентность равна 2 х 0,1 + 4 х 0,6 +1 х 0,1 + 4 х 0,0 = 2,7
Средний результат
Валентность равна 2 х 0,0 + 4 х 0,6 + 1 х 0,1 + 4 х 0,0 = 2,5
Низкий результат
Валентность равна 2 х 0,0 + 4 х 0,6 + 1 х 0,0 + 4 х 0,0 = 2,4
Мотивационная сила равна 0,1 х 2,7 + 0,2 х 2,5 + 0,7 х 2,4 = 2,45

Таким образом, видно, что наибольшая мотивационная сила у I варианта, а далее на втором месте по притягательности идет III вариант. В соответствии с теорией ожидания работник должен будет сделать выбор в пользу первого варианта.

При воплощении идей теории ожидания в практике управления необходимо помнить, что по этой теории мотивация человека к деятельности задается уровнем и структурой ожиданий результатов второго уровня и степенью их связи в сознании работника с результатами первого уровня. Поэтому в качестве обязательных условий успешного мотивирования менеджер должен знать структуру, валентность и величину ожидания результатов второго уровня. При этом он должен помнить, что не может быть единого подхода ко всем работникам, так как

ожидания второго уровня у всех индивидуальны. Кроме этого, менеджер должен добиваться увязки в сознании работника результатов второго уровня с результатами первого уровня. Используя различные приемы, менеджер для успешного управления подчиненными должен построить управление организацией таким образом, чтобы работник был уверен, что, работая на достижение организационных целей, он тем самым создает условия для наилучшего достижения результатов второго уровня.

В теории ожидания считается, что для того, чтобы смог осуществиться процесс мотивирования, должен быть выполнен ряд предварительных условий. Такими условиями являются:

- наличие у работников достаточно высоки степени ожидания результатов первого уровня;
- наличие достаточно высокой степени ожидания результатов второго уровня и суммарная неотрицательная валентность результатов второго уровня.

На практике это означает, что работник должен иметь устойчивое представление о том, что от его усилий зависят результаты его труда, что из результатов его труда вытекают для него определенные последствия, а также то, что результаты, получаемые им в конечном счете, имеют для него ценность. При отсутствии одного из этих условий процесс мотивирования становится исключительно сложным или же даже неосуществимым.

Делая общий вывод относительно теории ожидания, необходимо отметить, что она исходит из того, что люди осуществляют свои действия в соответствии с тем, к каким возможным последствиям для них эти действия могут привести. Люди на основе доступной им информации делают выбор одной из альтернатив действия, исходя из того, что они получат в результате и какие усилия они должны будут затратить, чтобы достичь этого результата. То есть, по теории ожидания, человек ведет себя в соответствии с тем, что, по его мнению, произойдет в будущем, если он произведет определенные затраты усилий.

3.2. Теория постановки целей

Теория постановки целей исходит из того, что поведение человека определяется теми целями, которые он ставит перед собой, так как именно ради достижения поставленных перед собой целей он осуществляет определенные действия. При этом предполагается, что постановка целей — это сознательный процесс, а осознанные цели и намерения — это то, что лежит в основе определения поведения человека. Корни этой теории в определенном смысле уходят в разработки

Ф. Тейлора, однако ведущим разработчиком данной теории является Эдвин Лок. Считается, что направленное распространение данной теории началось после завершения им в 1966 г. диссертационной работы. Первым основополагающим трудом по теории постановки целей считается опубликованная в 1968 г. Эдвином Локом статья «О теории мотивирования и стимулирования целями». Значительный вклад в разработку этой теории внес Т. Райен, а также коллега Лока Г. Латэм. Говоря об истории становления теории постановки целей, необходимо отметить, что до Лока в 1950-е гг. ряд положений управления с помощью целей был выдвинут в трудах Дракера и МакГрегора в рамках теории управления с помощью целей.

В общем виде базисная модель, описывающая процесс постановки целей, выглядит следующим образом. Человек с учетом эмоциональной реакции осознает и оценивает события, происходящие в окружении. На основе этого он определяет для себя цели, к достижению которых он намерен стремиться, и, исходя Из поставленных целей, осуществляет определенные действия, выполняет определенную работу. То есть ведет себя определенным образом, достигает определенного результата и получает от этого удовлетворение (рис. 4.9).

Между характеристиками целей и характеристиками исполнения существует определенная и достаточно тесная зависимость. Однако эта зависимость не констатирует факта непосредственного влияния



Рис. 4.9. Схема модели процесса мотивации посредством постановки целей

характеристик цели на качество и количество труда. Чаще всего это влияние опосредуется определенной целями готовностью затрачивать определенные усилия. Теория постановки целей утверждает, что уровень исполнения работы непосредственно или опосредованно в значительной степени зависит от четырех характеристик целей:

- сложность;
- специфичность;
- приемлемость;
- приверженность.

Эти четыре характеристики цели влияют как собственно на цель, так и на те усилия, которые человек готов затрачивать, чтобы достичь поставленной перед ним цели.

Сложность цели отражает степень профессиональности и уровень исполнения, необходимый для ее достижения. Существует непосредственная связь между сложностью цели и выполнением работы. Чем сложнее цели ставит перед собой человек, тем лучших результатов он добивается. Исключение составляет тот случай, когда ставятся цели нереалистично высокие, которые в принципе не могут быть достигнуты. В этом случае, как утверждает теория постановка цели, результат действий не превышает результата, которого добиваются те, кто ставил умеренные, но достижимые цели. Поэтому повышение целей, хотя оно и оправданно, может приводить к повышению результатов труда только в том случае, если будет сохраняться шанс достижения целей.

Специфичность цели отражает количественную ясность цели, ее точность и определенность. Экспериментальными исследованиями было установлено, что более конкретные и определенные цели ведут к лучшим результатам, к лучшему исполнению работы, чем цели, имеющие широкий смысл, с нечетко определенным содержанием и границами. Человек, имеющий цели слишком широкого смысла и содержания, демонстрирует такое же исполнение работы, как и тот, кто совершенно не имеет целей. В то же время слишком большое сужение целей может привести к тому, что за бортом рассмотрения у человека могут остаться важные аспекты осуществляемой им деятельности. Это также негативно скажется на исполнении им своей работы.

Приемлемость цели отражает степень, до которой человек воспринимает цель как свою собственную. Приемлемость цели оказывает существенное влияние на то, как воздействуют на исполнение работы сложность и специфичность цели. Если человек не приемлет цель, то и сложность и специфичность цели будут иметь очень слабое влияние на исполнение работы. Приемлемость цели человеком напрямую зависит от того, воспринимается ли она им как достижимая, и от того, какие выгоды он может получить при достижении цели. Если выгоды не оче-

видны, то цель может быть не принята. Поэтому в руководстве организации должно существовать четкое осознание значимости, важности проведения действий, которые делали бы цель достижимой, выгодной, справедливой и безопасной в представлении работника.

Приверженность цели отражает готовность затрачивать усилия определенного уровня для достижения цели. Это очень важная для уровня и качества исполнения характеристика цели, так как она может играть решающую роль на стадии исполнения, если реальность, трудности выполнения работы будут существенно отличаться от того, какими они представлялись на стадии постановки цели. Приверженность цели может возрастать по мере исполнения работы, а может и понижаться. Поэтому руководство должно постоянно отслеживать уровень приверженности цели со стороны работников и осуществлять необходимые меры для поддержания ее на должном уровне.

В теории постановки целей при рассмотрении зависимости исполнения от целей подчеркивается, что качество *исполнения* зависит не только от определяемых целью усилий работника, но и от двух групп факторов: (1) организационные факторы и (2) способности работника. При этом данные группы факторов могут влиять не только на качество и содержание исполнения, но и на цели, оказывая тем самым опосредованное влияние на мотивацию и, следовательно, дополнительное влияние на исполнение. Так, например, если в работе слабо присутствует обратная связь от результатов труда, то это может снижать степень влияния цели на усилия работника по выполнению работы.

Последним шагом процесса мотивации в теории постановки цели является удовлетворенность работника результатом. Особое значение данного шага состоит в том, что он не только завершает цепочку процесса мотивации, но и является исходным для осуществления следующего цикла мотивации.

В теории констатируется, что если в результате действий получен позитивный для субъекта результат, то он получает удовлетворение, если негативный — то расстройство. При этом теория постановки цели утверждает, что удовлетворенность или же неудовлетворенность определяется двумя процессами: внутренним по отношению к человеку процессом и внешним.

Внутренние процессы, приводящие *к* удовлетворенности, в основном связаны с тем, как человек оценивает полученный им результат с точки зрения соотнесения его с поставленной целью. Если цель достигнута, выполнена взятая на себя задача, то человек испытывает чувство удовлетворенности. Если же нет, то это вызывает неудовлетворенность. Данное обстоятельство порождает определенное противоречие в постановке цели. Как уже говорилось, чем выше и сложнее цель, тем

выше уровень исполнения. В то же время высокая цель может с большей вероятностью привести к тому, что она не будет достигнута, а следовательно, человек будет ощущать чувство неудовлетворенности, расстройства. Это, в свою очередь, может привести к стремлению брать более низкие цели, отказываться от постановки или принятия сложных целей. Поэтому важно на стадии постановки цели очень серьезно подходить к данной проблеме.

Внешними процессами, влияющими на удовлетворенность или же неудовлетворенность человека достигнутыми результатами, являются процессы реакции на результаты труда со стороны окружения, оценка окружением исполнения. Если окружение позитивно реагирует (благодарность руководства, продвижение по службе, повышение оплаты, похвала коллег и т.п.), то это вызывает удовлетворение, если нет, то приводит к неудовлетворенности.

Внешние процессы также заключают в себе некоторое противоречивое начало, оказывающее двойственное воздействие на поддержание мотивационного процесса в эффективном, с точки зрения качества и уровня исполнения, состоянии. Суть этого противоречия состоит в том, что человек ведет себя в соответствии с поставленными целями, а оценка его действий чаще всего базируется на результатах исполнения. Поэтому, если человек добивается поставленных целей, но при этом демонстрирует невысокий уровень исполнения, умеренная или даже отрицательная внешняя оценка может привести к очень сильному расстройству и резкому падению мотивации к продолжению действия. Так же негативно на мотивационный процесс может повлиять позитивная внешняя оценка успешного исполнения при том условии, что человеку не удалось достичь своих целей. Это приводит к понижению приверженности цели и в конечном счете негативно сказывается в дальнейшем на качестве и уровне исполнения работы. Если же внешняя оценка базируется на том, была ли достигнута цель или нет, то в этом случае также имеются моменты, которые могут ослабить мотивационный процесс: человек для гарантированного достижения будет ставить перед собой более простые цели, что обязательно негативно скажется на качестве и уровне исполнения.

Достаточно ясная и логически стройная теория постановки цели не столь проста в практической реализации, так как отсутствует один канонизированный путь ее реализации.

Во-первых, она не обладает унифицированностью применения для всех людей. Существует разная степень целевой ориентации у различных групп людей, отличающихся друг от друга по полу, возрасту, образованию, профилю деятельности и т.п. Например, ясность цели и наличие обратной связи обычно важны для людей с более низким уров-

нем образования. В то же время для людей с высоким уровнем образования гораздо чаще более важным является наличие вызова в цели и неопределенности, оставляющих простор для творческого труда.

Во-вторых, нет однозначного ответа на вопрос о том, кто и как должен ставить цели. Должны ли цели быть заданы руководством либо же они на основе широкого участия и обсуждения должны определяться теми, кто их будет достигать. Является очевидным фактом, что участие в постановке цели приводит к удовлетворенности. Однако вопрос о том, сказывается ли это позитивно на уровне и качестве исполнения, однозначного ответа не имеет. Хотя в том случае, когда участие в постановке целей приводит к повышению сложности цели, ее специфичности, приемлемости и приверженности, отмечается позитивное влияние на исполнение.

В-третьих, много неопределенностей возникает тогда, когда решается вопрос о том, кто является субъектом постановки целей: индивид или группа. Отсутствует однозначный ответ, определяющий приоритетность постановки целей перед индивидами или перед группой. В случае, если цели индивидуальны, то возникает конкуренция между отдельными членами. И это, с одной стороны, активизирует деятельность каждого, а с другой — ослабляет дополнительный эффект, возникающий на основе синергии, порождаемой групповой работой. Постановка целей перед группами порождает межгрупповую конкуренцию, но приводит к ослаблению индивидуальной конкуренции, тем самым снижая индивидуальную отдачу. Как комбинировать индивидуальную постановку целей и групповую? Теория постановки целей ответа на этот вопрос не дает, ограничиваясь рекомендацией поиска форм эффективного сочетания двух подходов с учетом конкретных обстоятельств.

В-четвертых, отсутствует однозначный ответ на вопрос о том, на что должно быть направлено стимулирование. Должно ли оно ориентироваться преимущественно на достижение цели либо должно быть направлено на мотивирование достижения более высокого и качественного исполнения. Практика показывает, что в одних случаях более эффективным является премирование по конечным результатам работы, в других — оплата за конкретно проделанную работу: Очевидно, что решение данной проблемы лежит в комбинировании обоих подходов к стимулированию. Однако то, в какой пропорции это должно делаться, зависит от индивидуальных характеристик управляемых людей и характеристик ситуации, в которой они осуществляют свои действия.

Общие рекомендации по осуществлению процесса постановки целей можно свести к следующему. *Первое,* необходимо определить, в ка-

кой мере организация и люди, в ней работающие, готовы к реализации процесса постановки целей. *Второе,* если у организации есть потенциальная готовность, то необходимо провести ряд мероприятий по практической подготовке введения процесса постановки целей. *Третье,* постановка целей должна осуществляться с подчеркиванием их сложности и специфичности и с учетом приемлемости целей и приверженности им. *Четвертое,* необходимо проведение промежуточного анализа целей и их корректировки. *Пятое,* необходимо проводить анализ достижения целей, обобщение результатов предыдущих этапов и выработку рекомендаций по дальнейшему осуществлению процесса постановки целей.

3.3. Теория равенства

Одним из постоянных стремлений людей является желание получать справедливую оценку своим действиям. Люди, хотя и не в одинаковой степени, желают, чтобы к ним относились справедливо. При этом справедливость связывается с равенством в сравнении с отношением к другим и оценке их действий. Если человек считает, что к нему подходят так же, каккдругим, без дискриминации, оценивают его действия с тех же позиций, что и действия других, то он ощущает справедливость отношения к себе и чувствует себя удовлетворенным. Если же равенство нарушается, если отдельные члены организации получают незаслуженно высокую оценку и вознаграждение, то человек чувствует себя обиженным, и это приводит к расстройству и неудовлетворенности. При этом неудовлетворенность может наступить даже тогда, когда человек получает высокое по отношению затратам его труда вознаграждение. Влияние данного момента на взаимоотношение человека с организацией положено в основу одной из теорий мотивационного процесса — теории равенства.

Основателем теории равенства является Стейси Адаме, который на основе исследований, проведенных им в компании «Дженерал Электрик», сформулировал положения этой теории. Основная идея *теории равенства* состоит в том, что в процессе работы человек сравнивает то, как были оценены его действия, с тем, как были оценены действия других. И на основе этого сравнения в зависимости от того, удовлетворен ли он своей сравнительной оценкой или нет, человек модифицирует свое поведение.

Теория равенства исходит из того, что в процессе сравнения, хотя и используется объективная информация, например величина заработной платы, сравнение осуществляется человеком на основе его личного восприятия и своих действий, и действий людей, с которыми он

проводит сравнение. Теория равенства оперирует следующими основными категориями. **Индивид** — человек, который рассматривает оценку организацией его действий с позиций справедливости и несправедливости. **Сравниваемые лица** — отдельные люди и группы людей, по отношению к которым индивид проводит сравнение оценки своих действий. **Воспринятое вознаграждение индивида** — объединенная сумма вознаграждения, полученная индивидом за отдельные результаты деятельности. Данная величина носит субъективный характер, является результатом восприятия индивидом вознаграждения своих действий и может включать такие отдельные «вознаграждения», о которых организация не имеет представления. **Воспринятое вознаграждение других** — сумма всех вознаграждений, которые в представлении индивида получили сравниваемые лица. Эта оценка также носит субъективный характер, так как базируется на информации, отражающей отдельные данные, а иногда и слухи, которые дошли до индивида.

Воспринятые затраты индивида — восприятие человеком того, что оц лично внес для осуществления действий и получения результата. В данную категорию включаются не только непосредственные затраты трудовых усилий и другие непосредственные вложения со стороны индивида, но и такие персональные характеристики, как *квалификационный уровень, продолжительность работы в организации, возраст, социальный статус* и т.п. При этом человек сам формирует набор составляющих своего вклада независимо от того, согласны ли другие с тем, что отдельные составляющие этого набора внесли вклад в получение конечного результата. **Воспринятые затраты других** — представление индивидом о совокупной величине затрат, вклада, осуществленного сравниваемыми лицами. **Норма** — отношение воспринятого вознаграждения к воспринятым затратам. Выделяется два типа норм. Норма первого типа отражает соотношение воспринятого вознаграждения индивида к воспринятым затратам индивида. Норма второго типа отражает отношение воспринятого вознаграждения других к воспринятым затратам других.

Теория равенства говорит, что для человека очень важно то, как соотносится его норма с нормой других. Если нормы равны, то человек, даже и при меньшем вознаграждении, ощущает справедливость, так как в данном случае имеется равенство. Если его норма ниже, то он считает, что его вознаграждают недостаточно. Если же его норма выше, то он считает, что его излишне вознаграждают.

Имеющее место в управленческой практике представление, что неравенство подталкивает людей на увеличение исполнительских результатов, что состояние равенства демотивирует людей добиваться больших результатов, в принципе неверно. Как утверждается в теории

равенства на основе проведенных эмпирических исследований, человек испытывает чувство удовлетворенности, если соблюдается равенство. Поэтому он стремится к поддержанию этого состояния. Равенство плохо тогда, когда общий уровень исполнения низок. В этом случае равенство будет приводить к сохранению этого уровня. Если же общий уровень исполнения высок, равенство является важным мотивирующим фактором успешной работы членов организации.

В том случае, если индивид считает, что он вознагражден недостаточно или излишне, у него возникает чувство неудовлетворенности (во втором случае это чувство менее выражено). Считая несправедливой и неравной оценку своего труда, человек теряет мотивацию к активным созидательным с точки зрения решения задач организации действиям, что приводит ко многим негативным последствиям. Адаме выделяет шесть возможных реакций человека на состояние неравенства.

Во-первых, человек может решить для себя, что надо сократить затраты, что не надо много работать, затрачивать большие усилия. Часто это находит выражение в расхожей фразе: «За такую оплату я не намерен выкладываться». Результатом неравенства в данном случае является снижение интенсивности и качества труда.

Во-вторых, индивид может предпринимать попытку увеличить вознаграждение. Он будет требовать повышения оплаты, продвижения по службе, улучшения условий труда. Возможна и криминальная реакция. Пытаясь компенсировать недоплату, он будет воровать продукцию или же использовать другие противозаконные формы повышения «вознаграждения» за счет организации.

В-третьих, человек может провести переоценку своих возможностей. Он может решить, что неверно думал о своих способностях. При этом у человека понижается уровень уверенности в себе, он решает, что незачем увеличивать старания, так как то, что он получает, отражает его возможности.

В-четвертых, реакцией на неравенство может быть попытка индивида повлиять на организацию и сравниваемых лиц либо с целью заставить эти лица увеличить затраты, либо же с целью добиться уменьшения их вознаграждения.

В-пятых, человек может изменить для себя объект сравнения, решив, что лицо или группа лиц, с которыми он сравнивается, находятся в особых условиях. Это могут быть особые личные связи и контакты этих людей, могут быть и отличительные личностные качества и способности, которыми обладают данные лица. Человек решает, что ему с ними не равняться, и выбирает себе более подходящий объект для сравнения.

В-шестых, человек может попытаться перейти в другое подразделение или же даже совсем покинуть организацию.

х Теория равенства позволяет сделать несколько очень важных выводов для практики управления людьми в организации. Так как восприятие носит субъективный характер, очень важно, чтобы была широко доступна информация о том, кто, как, за что и сколько получает вознаграждения. Особенно важно, чтобы существовала ясная система оплаты, отвечающая на вопрос о том, какие факторы определяют величину оплаты. Важным выводом из теории равенства является то, что люди ориентируются на комплексную оценку вознаграждения. Оплата труда играет важную роль в этой комплексной оценке, но далеко не единственную и не обязательно определяющую. Поэтому менеджеры должны это учитывать, если они стараются создавать атмосферу равенства в коллективе.

Как неоднократно подчеркивалось, восприятие равенства и справедливости носит сильно выраженный субъективный характер. Для успешного управления людьми менеджер должен не только стремиться быть справедливым, создавать атмосферу равенства, но и хорошо знать, считают ли работники, что вознаграждение строится на равной и справедливой основе. Для этого руководство должно регулярно проводить исследования с целью выяснения, как оценивается вознаграждение работниками, считают ли они его равным или нет.

3.4. Концепция партисипативного управления

Человек в организации проявляет себя не только как исполнитель определенной работы или определенной функции. Он проявляет заинтересованность в том, как организована его работа, в каких условиях он работает, в том, как его работа сказывается на деятельности организации. То есть у него имеется естественное стремление участвовать в протекающих в организации процессах, которые связаны с его деятельностью в организации, но при этом выходят за рамки его компетенции, за рамки выполняемой им работы и решаемых им задач.

Концепция партисипативного управления исходит из того, что если человек в организации заинтересованно принимает участие в различной внутриорганизационной деятельности, то он тем самым, получая от этого удовлетворение, работает с большей отдачей, лучше, более качественно и производительно. *Во-первых,* считается, что партисипативное управление, открывая работнику доступ к принятию решения по поводу вопросов, связанных с его функционированием в организации, мотивирует человека к лучшему выполнению своей работы. *Во-вторых,* партисипативное управление не только способствует

тому, что работник лучше справляется со своей работой, но и приводит к большей отдаче, большему вкладу отдельного работника в жизнь организации, т.е. происходит более полное задействование потенциала человеческих ресурсов организации.

Если по поводу первого аспекта влияния партисипативного управления на человека можно сказать, что он непосредственно относится к процессу мотивации человека на лучшее выполнение своей работы, то второй аспект существенно выходит за рамки мотивационного аспекта использования человеческого потенциала организации. Первоначально распространение партисипативного управления связывалось только с улучшением мотивации работников. В последнее же время партисипативное управление все более связывается с улучшением использования всего потенциала человеческих ресурсов организации. Поэтому концепцию партисипативного управления уже нельзя связывать только с процессом мотивации, а следует рассматривать как один из общих подходов к управлению человеком в организации.

Партисипативное управление может быть реализовано по следующим направлениям. Во-первых, работники получают право самостоятельно принимать решения по поводу того, как им осуществлять свою деятельность. Самостоятельность может касаться, например, таких аспектов их деятельности, как режим работы или выбор средств осуществления работы. Во-вторых, работники могут привлекаться к принятию решения по поводу выполняемой ими работы. В этом случае руководитель советуется с работником по поводу того, что ему делать и как выполнять поставленные перед ним задачи. То есть, говоря иначе, работник привлекается к постановке целей, которые ему предстоит достигать, определению задач, которые ему придется решать. *В-третьих,* работникам дается право контроля за качеством и количеством осуществляемого ими труда и соответственно устанавливается ответственность за конечный результат. *В-четвертых,* партисипативное управление предполагает широкое участие работников в рационализаторской деятельности, в вынесении предложений по совершенствованию их собственной работы и работы организации в целом, а также ее отдельных подразделений. *В-пятых,* возможным направлением осуществления партисипативного управления является предоставление работникам права на формирование рабочих групп из тех членов организации, с которыми им хотелось бы работать вместе. В этом случае дается право принятия решения не только по поводу собственной работы члена организации, но и по поводу того, с кем кооперироваться в групповой деятельности.

В реальной практике все эти направления осуществления партисипативного управления обычно используются в определенной комби-

нации, так как они очень тесно связаны друг с другом и очень хорошо дополняют друг друга. Более того, именно в комбинации друг с другом эти отдельные направления могут эффективно проявить себя, и именно отдельные устоявшиеся комбинации этих направлений используются как конкретные формы партисипативного управления. Наиболее наглядным примером этого являются кружки качества, широко используемые в управлении японскими фирмами.

Идеи партисипативного управления могут быть соотнесены с идеями теорий мотивации, опирающихся на анализ потребностей человека. Участие в принятии решения, в постановке целей и в их последующей реализации способствует удовлетворению потребности достижения. Аналогично более широкое участие в решении вопросов жизни организации способствует удовлетворению потребностей в самореализации и самоутверждении. Определенная связь имеется между партисипативным управлением и теорией ожидания, так как участие в принятии решения делает для работника более реальным и ясным, что ему ожидать в качестве результата своей деятельности и каковым может быть вознаграждение за его деятельность.

Краткие выводы

1. Человек составляет основу организации, ее сущность и ее основное богатство. Однако с позиций управления нельзя говорить о человеке вообще, так как все люди разные. Люди ведут себя по-разному, у них различные способности, различное отношение к своему делу, к организации, к своим обязанностям; люди имеют различные потребности, их мотивы к деятельности могут существенно отличаться. Наконец, люди по-разному воспринимают действительность, окружающих их людей и самих себя в этом окружении. Все это говорит о том, что управление человеком в организации исключительно сложное, но в то же время исключительно ответственное и важное для судьбы организации дело. Менеджер должен очень много знать о людях, с которыми он работает, для того чтобы пытаться успешно управлять ими.

2. Но проблема управления человеком в организации не сводится только к взаимодействию работника и менеджера. В любой организации человек работает в окружении коллег, товарищей по работе. Он является членом формальных и неформальных групп. И это оказывает на него исключительно большое влияние, либо помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо подавляя его способности и желания работать производительно, с полной отдачей. Группы играют очень важную роль в жизни каждого члена организации. Поэтому менеджмент должен учитывать этот факт в построении работы организации, в управлении кадрами, рассматривая каждого работника как индивида, обладающего набором определенных характеристик, как специалиста, призванного выполнять определенную работу, как члена группы, выполняющего определенную роль в групповом поведении, и как человека,

который учится и меняет свое поведение в соответствии с принципами научения поведению.

Человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних по отношению к нему сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у людей далеко не одинаковую реакцию. Поэтому невозможно однозначно описать процесс мотивации. В то же время на основе эмпирических исследований было разработано несколько концепций, описывающих факторы, влияющие на мотивацию и содержание процесса мотивации.

Так называемые теории содержания мотивации основное внимание уделяют тому, как различные группы потребностей оказывают влияние на поведение человека. Широко признанными концепциями этой группы являются теория иерархии потребностей Маслоу, теория ERG Альдерфера, теория двух групп факторов Герцберга и теория приобретенных потребностей МакКлелланда. Несмотря на принципиальные отличия этих концепций, они тем не менее имеют нечто общее в своей основе, что отражает определенную общность в мотивации человека к действиям.

Процесс мотивации раскрывается в теориях, пытающихся объяснить, почему люди готовы осуществлять определенные действия, затрачивая большие или меньшие усилия. Теория ожидания, теория постановки целей, теория равенства и теория партисипативного управления, объясняя то, как следует воздействовать на людей, чтобы побуждать их к результативной работе, дают менеджерам ключ к построению действенной системы мотивирования людей.

Основные термины и понятия

«Анкетная» характеристика человека
Анализ потребностей
Валентность
Верования
Внешние факторы восприятия
Внешняя мотивация
Внешняя сфера контроля
Внутреннее обязательство
Внутренние факторы восприятия
Внутренняя мотивация
Внутренняя сфера контроля
Воздействующая часть расположения
Вознаграждение
Воспринятые затраты других
Воспринятые затраты индивида
Восприятие окружения
Восприятие человека
Гашение нежелательного поведения
Группа потребностей
Добросовестность
Закрепление осуществленного поведения
Иерархия потребностей
Индивидуальность человека
Интуиция
Исполнение
Квалификационные характеристики
Компенсация в зависимости от переменной нормы
Компенсация в зависимости от фиксированной нормы
Компенсация за действия

Компенсация через переменный интервал времени
Компенсация через фиксированный интервал времени
Конформизм
Критериальная основа поведения
Личностные характеристики
Малая группа
Мотив
Мотивационная структура
Мотивационный процесс
Мотивация
Мотивирование
Мотивирующие факторы
Набор потребностей
Наказание
Направленность деятельности
Настойчивость
Научение поведению
Неочевидность мотивов
Непрерывная компенсация
Неудовлетворенная потребность
Неформальная группа
Норма
Норма второго типа
Норма первого типа
Обобщение оценки
Ожидание организации
Организационное окружение
Отбор информации
Ответственность
Отрицательная компенсация
Ошибки в восприятии
Партисипативное управление
Первое впечатление
Перенос оценок
Периодическая компенсация
Побуждение к действию
Положительная компенсация ,
Постановка целей
Потребности
Приверженность организации
Приверженность цели
Приемлемость роли
Приемлемость цели
Принципы
Проекция собственных чувств и мотивов
Процесс фрустрации
Работоголики
Реакция на воздействия
Результаты второго уровня
Результаты первого уровня
Рефлексное поведение
Ролевые противоречия/конфликты
Систематизация информации
Ситуационные характеристики группы
Сложность цели
Сознательное научение поведению в организации
Сопричастность
Социальные характеристики
Специфичность цели
Сравниваемые лица
Старание
Статус роли
Стереотипизация
Стимул
Стимулирование
Стимулирующее воздействие
Структурные характеристики группы
Теории процесса мотивации
Теории содержания мотивации
Теория двух групп факторов
Теория ERG Альдерфера
Теория иерархии потребностей
Теория ожидания
Теория партисипативного управления
Теория постановки целей
Теория приобретенных потребностей МакКлелланда
Теория равенства
Увлеченность работой
Удовлетворение потребностей
Удовлетворенность работой

Усилие и действия
Устранение потребности
Факторы здоровья
Физиологические потребности
Физические характеристики человека
Формальная группа
Характеристики членов группы
Ценности
Частота компенсации
Ясность роли

Вопросы к разделу I

1. Вы испытываете сложности с подготовкой отчета, вы запрашиваете информацию у начальника и получаете следующую реакцию: «Сейчас мне некогда отвечать на вопрос». Вы обращаетесь к начальнику еще несколько раз, не получаете ответа и прекращаете просить у него помощи. Какой из указанных типов компенсации (подкрепления) был применен к вам:

а) наказание;

б) поощрение;

в) гашение;

г) отрицательная компенсаци?

2. Какие из следующих случаев представляют собой примеры положительной компенсации:

а) вы входите в кабинет и нажимаете на выключатель — загорается свет;

б) вы зовете коллегу по имени, и он отзывается;

в) вы получаете награду за постоянное присутствие на рабочем месте;

г) вы получаете выговор за опоздание?

3. Что из перечисленного соответствует определению роли:

а) должностные обязанности;

б) образцы поведения, необходимые для выполнения определенной работы;

в) позиция человека в организационной иерархии;

г) статус сотрудника?

4. Готовность человека выполнять свою роль осознанно, исходя из того, что выполнение данной роли будет давать ему определенное удовлетворение, называется:

а) ясностью роли;

б) важностью роли;

в) приемлемостью роли;

г) содержанием роли?

5. Набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни, называется:

а)нормами;

б) ценностями;

в) принципами;

г) качествами.

6. Преданность организации — это пример:

а) верования;

б) ценности;
в) принципа;
г) расположения.

7. Обособленное объединение людей, находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместную работу в течение долгого промежутка времени, называется:
а) организацией;
б) отделом;
в) ячейкой;
г) группой.

8. К какому из перечисленных типов поведения человека в организации относится такой тип поведения, при котором принимаются нормы, но не принимаются ценности:
а) «бунтарь»;
б) преданный дисциплинированный член организации;
в) «оригинал»;
г) «приспособленец»?

9. Внешняя реакция на поведение человека, выражающаяся в том, что человек либо что-то приобретает, либо что-то теряет, и вызывающая либо повторение данного поведения, либо отказ от него, называется:
а) мотивацией;
б) стимулированием;
г) восприятием;
д) компенсацией.

10. Верно ли, что научение поведению может происходить только на собственном опыте, а не на опыте других людей?

11. Какой или какие из указанных типов компенсации являются реакцией на желательное поведение:
а) наказание;
б) положительная компенсация;
в) отрицательная компенсация;
г) гашение?

12. Согласны ли вы с утверждением, что все потребности человека воспринимаются и удовлетворяются осознанно?

13. Мотивацию можно определить как:
а) реакцию окружения на действия человека;
б) совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности;
в) то же самое, что и стимулирование;
г) принципы, которым человек следует в своей жизни.

14. Что из перечисленных понятий определяется как дисбаланс, который ощущается человеком и от которого он пытается освободиться:
а) мотив;
б) потребность;
в) стремление;

г) необходимость?

15. Стимулирование - это:

а) одно из средств мотивирования людей;

б) способ научения поведению;

в) передача организационной культуры;

г) способ удовлетворения потребностей.

16. Какие из перечисленных типов вознаграждений, предоставляемых организацией, могут удовлетворить потребность работников в безопасности:

а) продвижение по службе;

б) медицинское страхование;

в) пенсионное обеспечение;

г) высокая оплата труда?

17. Потребность в принадлежности и причастности может проявляться в следующих желаниях:

а) иметь диплом престижного университета;

б) работать с людьми, которые настроены по-дружески и готовы к сотрудничеству;

в) иметь возможность контролировать информацию или ресурсы;

г) избегать конфликтов.

18. Содержательные теории мотивации основываются на:

а) измерении удовлетворенности работой;

б) представлении о справедливости вознаграждения;

в) концепции потребностей индивида;

г) измерении соотношения усилий и получаемого результата.

19. Процессуальные теории мотивации основываются на:

а) иерархии потребностей Маслоу;

б) представлении о стремлении человека к самовыражению;

в) идее о значимости процесса и результата работы для индивида;

г) концепции «факторов здоровья» Герцберга.

20. Какие из следующих групп потребностей выделяет теория Альдерфера:

а) физиологические, связи, самовыражения;

б) существования, причастности, самоутверждения;

в) существования, роста, признания;

г) существования, связи, роста?

21. Относится ли, на ваш взгляд, заработная плата к числу мотивирующих факторов в соответствии с теорией Герцберга?

Конкретные ситуации

1. Любите ли вы свою работу?

Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд,,она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой. В то время они были в одной группе на занятиях по курсу «Организационное поведение».

«Анна! — воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. — Присаживайся. Я не видела'тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе».

«Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, — ответила Анна. — А как у тебя дела?»

«Я работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». Я там почти уже год», — сказала Лида.

«Интересно, что это за организация? — спросила Анна. — Я слышала, что это достаточно жесткая контора».

«Я не знаю, откуда у тебя такая информация, — ответила Лида, — но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижение долго не задерживаются в компании. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду».

Анна сочувственно взглянула на подругу. «У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось. Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас это уже составляет 18 месяцев и никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно, конечно, было бы обратиться к ряду официальных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая».

Лида отставила свой кофе. «Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, как он, выживают в нашей компа-

нии. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала».

«Тебе нравится то, что ты делаешь?» — спросила Анна.

«Да, это очень интересное дело, — ответила Лида. — Это более сложно, чем то, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как сделать так, чтобы увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это очень необходимо».

Обе некоторое время сидели тихо. В заключение Анна сказала: «В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?»

«Я бы пошла, Анна, — сказала Лида, — но взяла домой много работы. Может быть, мы сходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?»

«Да, конечно, — ответила Анна, — после того, как нас обеих повысят».

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

Вопросы

1. Как бы вы могли охарактеризовать каждую из героинь ситуации как личность?

2. Что можно сказать о каждой из девушек с позиции того, как они относятся к фактам и событиям, изложенным в ситуации, как они описывают свою работу и отношения по работе?

3. Как бы вы оценили удовлетворенность работой Лиды и Анны?

4. Кто из них больше доволен своей работой в целом и почему?

5. Что можно сказать о том, как их менеджеры управляют сложившейся в компаниях ситуацией, а также об этическом поведении этих менеджеров?

6. Не кажется ли вам, что эти две девушки приписывают разную степень важности различным аспектам своей работы? Если это так, то какие из этих аспектов воспринимаются ими как более важные и для кого?

2. Петр Груздев

«Орион» — это крупная многонациональная компания по производству товаров бытовой химии. Она осуществляет операции во всех странах СНГ. В России она производит некоторые виды своей продукции на одном из заводов, расположенном в небольшом провинциальном уральском городке.

Крупномасштабные складские операции очень важны для поддержания эффективной работы данного завода. Как только продукция сходит с производственной и упаковочной линии в северной части завода, она перевозится на конвейер через главную дорогу в южную часть, где расположены складские помещения. Эти операции осуществляются в две смены и без остановки. Если здесь происходит срыв, то вся система стопорится и сделанная продукция не может сойти с производственной линии.

Петр Груздев работает в южной части завода на складе. Ему 28 лет, он не женат и уже семь лет работает на этом заводе. В его обязанности входит погруз-

ка готовой продукции на конвейер и складирование ее в штабеля с помощью ручной тележки или автопогрузчика.

Дома Петр живет с матерью и отцом; домой приходит в основном спать. Всем известно, что он любит хорошо проводить время. На общение с людьми у него уходит много времени и сил. Он нередко жалуется, что после этого он бывает «разбитым». Петр тратит очень много денег на свои развлечения. Такое возможно потому, что родителям денег он почти не дает. Его отец, находясь на пенсии, все еще работает и получает неплохую заработную плату. Сам Петр умудряется немного подработать на стороне, выступая время от времени в качестве судьи на соревнованиях местных мужских и женских команд по волейболу. Он также активно занимается спортом для своего удовольствия: зимой — это популярный в этом городе хоккей, а летом — русская лапта. Ему очень нравится быть среди людей, получать удовольствие от общения с ними в не меньшей степени, чем от самих занятий спортом.

На работе Петр уже не первый год известен своими непредсказуемыми прогулами. Они нередко превращаются просто в загулы. Последние три года это выглядело следующим образом.

Позапрошлый год	12 дней (5 случаев)
Прошлый год	9 дней (7 случаев)
Текущий год	10 дней (8 случаев)

Кроме того, Петр часто опаздывает на работу, объясняя это различными причинами. В ряде случаев это прерывает рабочие операции на складе завода.

Его новый начальник участка Галина Николаевна не считает, что активная жизнь Петра вне работы — причина его прогулов и опозданий. Хотя она и не совсем в этом уверена. Она не может понять, почему он на это жалуется каждый раз, когда появляется на работе на следующий день.

Однажды, когда Петр прогулял несколько раз после игр в хоккей, он пытался объяснить это тем, что каждый раз игра вызывала боли в спине. Из его личного дела Галина Николаевна действительно обнаружила, что два года назад Петр обращался к заводскому врачу по поводу болей в спине. Это случилось как раз после занятий спортом. Однако записи доктора, сделанные после обследования, свидетельствовали о том, что Петру не возбранялось работать после случившегося.

Галина Николаевна была у Петра уже четвертым, по счету начальником участка за последние два с половиной года его работы на заводе. Все предыдущие начальники участка сделали в личном деле Петра записи о его нарушениях. Они проводили с ним соответствующие беседы. Каждый раз Петр соглашался с тем, что ему следует исправиться, ссылаясь в то же самое время на плохое самочувствие и болезни как причины своего поведения. Было замечено, что после каждой такой воспитательной беседы его поведение на работе значительно улучшалось.

В принципе Петр был хорошим работником. Ему не за что было делать замечания, но и нельзя было ожидать от него каких-либо сверхусилий. Просмат-

ривая его личное дело, Галина Николаевна вспоминала трех его предыдущих начальников. Двое из них отличались тем, что давали подчиненным полную свободу в работе с минимальными проверками со своей стороны. А один был действительно «жестким» начальником, держа все и всех под постоянным контролем, наставляя и помогая всем своим работникам, ругая их, когда они делали не то или не так. Однако большинству людей на заводе он нравился. Галина Николаевна обнаружила из личного дела интересный факт. Прогулы Петра были чаще именно у этого «жесткого» начальника и меньше у тех двух «либералов», дававших людям самим решать, где, как и когда работать.

В восемь часов утра в понедельник 6 октября 2004 г. Петр Груздев не появился на работе, и складская бригада должна была начать работу в сокращенном составе. Анализируя записи в личном деле Петра, Галина Николаевна определила, что он впал в новый период загулов. К тому же недавно, в сентябре, он уже прогулял три дня. Она задумалась о том, что же ей необходимо предпринять, чтобы Петр вышел на работу и в будущем подобные случаи исключались.

Вопросы

1. Какой тип научения имел место с Петром Груздевым в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию на основе приведенных в ситуации фактов.

2. Как Петр воспринимал организационное и внеорганизационное окружение? Какие личностные различия Петра определяли его поведение на рабочем месте и вне работы?

3. Чему приписывал Петр причины своего поведения и почему он так считал? Чему предписывала Галина Николаевна причины поведения Петра и что ее привело к такому восприятию событий?

4. Какие виды ситуационного усиления поведения Петра использовали его предыдущие начальники? Насколько эффективными были их действия? Объясните свою точку зрения.

5. Что было особенного в том порядке, с которым к Петру применялось ситуационное усиление его поведения? Было ли это эффективным?

6. Чтобы вы посоветовали предпринять Галине Николаевне в создавшейся ситуации?

3. Мотивирование работников мясокомбината

Когда три года назад Петр Романов стал директором и основным совладельцем приватизированного предприятия «Подмосковный мясокомбинат», оно находилось в хорошем финансовом положении. Комбинат продавал свою продукцию во все близлежащие области и регионы, а объем этих продаж рос на 20% в год. Люди покупали продукцию комбината за ее качество. Однако Романов вскоре заметил, что работники комбината не уделяют достаточного внимания уровню выполнения своей работы. Они делали крупные ошибки: путали, например, упаковку и наклейки для разных образцов продукции; добавляли в исходную продукцию не те добавки; плохо перемешивали состав колбас и сосисок. Были случаи, когда работники неумышленно портили готовую продук-

цию средствами для чистки рабочих мест. В общем, люди делали в течение восьми часов только то, что им было сказано, а затем шли домой.

Для того чтобы повысить мотивированность и обязательства работников комбината, Романов и другие руководители предприятия решили ввести в управление систему участия работников в принятии решений. Для начала они доверили работникам проверку качества продукции. В результате не высшее руководство определяло «вкус» продукции, а сами работники делали это на своих участках. Такое положение дел вскоре побудило последних к производству продукции более высокого качества. Работников стало интересовать, во сколько их продукция обходится предприятию и что думают покупатели о различных сортах мясных и колбасных изделий.

Одна из бригад даже разработала технологию внедрения на своем участке специальной пластиковой вакуумной упаковки для скоропортящейся продукции. Для этого членам бригады пришлось собрать необходимую информацию, сформулировать проблему, установить рабочие контакты с поставщиками и другими работниками на мясокомбинате, а также.провести обследование универсамов и мясных киосков, чтобы узнать о том, как сделать упаковку лучше. Бригада взяла на себя ответственность за определение качества, а впоследствии и за улучшения в производственном процессе. В итоге все это привело к тому, что среди работников стали появляться жалобы на тех, чей уровень выполнения работы был низким и чье безразличие мешало улучшению работы. Позже жалобы стали распространяться и на руководящий состав и сопровождались требованиями их переподготовки или увольнения. Было решено, что вместо увольнения они пройдут переподготовку прямо на предприятии с участием всех заинтересованных сторон.

Романов, другие высшие руководители предприятия и представители рабочих разработали новую систему оплаты, названную «разделенное участие в результатах работы мясокомбината». В рамках этой системы фиксированный процент «доналоговой» прибыли делился каждые шесть месяцев между всеми работниками предприятия. Индивидуальное участие в разделенной прибыли основывалось на результатах оценки уровня выполнения работы каждым из участников этого процесса. Сама система оценки была разработана и проводилась в жизнь группой работников мясокомбината, представлявших его отдельные подразделения. Так, работники предприятия оценивались: по их вкладу в групповую работу; по тому, как они коммуницируют с членами группы; по их отношению к групповой работе как таковой; по дисциплине посещения работы и по соблюдению техники безопасности.

Кроме того, группы или бригады были ответственны за отбор, подготовку и оценку своих работников, а если это было необходимо, то и за увольнение своих коллег по работе. Они также принимали решения по графику работы, требуемому бюджету, измерению качества и обновлению оборудования. Многое, что раньше являлось работой руководителя группы на таком предприятии, теперь стало частью работы каждого члена группы.

Петр Романов считал, что успех его бизнеса определялся следующим:

1. Люди хотят быть значимыми. И если это не реализуется, причина — в руководстве.

2. Люди выполняют работу на том уровне, который соответствует их ожиданиям. Если говорить людям, что вы от них ожидаете, то можно влиять на уровень выполнения ими своей работы и таким образом мотивировать их.

3. Сами ожидания работников определяются целями, которые они перед собой ставят, и системой вознаграждения.

4. Любые действия руководства и менеджеров предприятия в значительной мере влияют на формирование у работников ожидания.

5. Любой работник способен научиться выполнению многих новых разнообразных задач в рамках своей работы.

6. Результаты деятельности предприятия показывают, кто я такой и что представляет моя работа. Моя работа заключается в создании условий, при которых наивысший уровень выполнения работы каждым служит как его индивидуальным интересам, так и интересам предприятия в целом.

Вопросы

1. Каким образом и в какой степени мотивационная политика Романова удовлетворяет потребности из иерархии Маслоу?

2. Объясните успех политики использования мотивационной теории ожидания.

3. Желали бы вы работать на подмосковном мясокомбинате? Обоснуйте свой ответ.

4. Концентрировал ли Романов внимание на факторах «здоровья» или на мотивационных факторах Герцберга в своей программе мотивации?

5. Охарактеризуйте существующую на мясокомбинате систему вознаграждения.

6. Возможен ли успех подобной мотивационной программы на предприятиях других отраслей, в том числе отраслей нематериального производства?

Практикующие упражнения

1. Роли в малой учебной группе

Цель

Помочь студентам определить свои роли, которые они преимущественно выполняют в ходе работы в малых учебных группах.

Процедура

Шаг J. Студенты индивидуально в течение 10—15 мин заполняют прилагаемую ниже анкету и подсчитывают баллы по каждой группе ролей путем суммирования отмеченных по каждой позиции баллов (от 1 до 5). Предварительно находят соответствующее слово для сегмента с вопросом. Группа ролей, набравшая большее количество баллов, будет на первом месте, а остальные распределятся соответственно.

Шаг //. В малых учебных группах в течение 15—20 мин студенты обсуждают полученные индивидуальные результаты, пытаясь найти им объяснения.

Шаг 111. Представители малых учебных групп в классе в течение 15—20 мин докладывают результаты обсуждений в группах. Далее проходит общее обсуждение.

Ваша роль в малой группе

Поведение	Никогда	Редко	Иногда	Часто	Всегда
1	2	3	4	5	6
Ориентированное на решение задачи					
1. Проявляю инициативу в деле	1	2	3	4	5
2. Ускоряю использование фактов	1	2	3	4	5
3. Разъясняю проблемы	1	2	3	4	5
4. Делаю оценку	1	2	3	4	5
5. Обобщаю идеи	1	2	3	4	5
6. Поддерживаю работу в группе	1	2	3	4	5
7. Контролирую работу группы	1	2	3	4	5
8. Прошу дать больше информации	1	2	3	4	5
Ориентированное на установление отношений					
9. Поддерживаю и воодушевляю других	1	2	3	4	5
10. Пытаюсь снять напряжение	1	2	3	4	5

Окончание табл.

111. Умиротворяю членов группы	2	3	4	5
12. Помогаю найти компромисс	2	3	4	5
113. Призываю других к участию	2	3	4	5
I *Ориентированное на свои интересы*				
14. Проявляю жесткость	2	3	4	5
j 15. Ищу признания	2	3	4	5
16. Избегаю участия	2	3	4	5
17. Доминирую в группе	2	3	4	5
18. Придираюсь к мелочам	2	3	4	5

2. Найди предмет

Цель

Ознакомление студентов на основе реальных действий с тем, как влияет реакция окружающих на результативность поведения человека в группе (организации).

Процедура

Шаг I. Преподаватель предлагает двум добровольцам покинуть класс. После этого он берет какой-нибудь вам известный предмет и прячет (кладет) его где-то в классе. Далее он договаривается со студентами, что они должны определенным образом реагировать на поведение того, кто будет искать этот предмет. В отношении первого студенты должны реагировать негативно на неправильные действия (выкрикивать язвительные замечания, высмеивать, шуметь и т.п.) и совершенно не реагировать (полное молчание, если он идет в правильном направлении, т.е. если он на верном пути, чтобы найти спрятанный предмет). В отношении второго студента группа должна вести себя совершенно противоположно: подбадривать его, если он на верном пути к нахождению спрятанного предмета, и никак не реагировать (полное молчание), если он ищет в неправильном направлении.

После того как преподаватель объяснил группе правила ее поведения, в класс приглашается первый студент. Преподаватель говорит ему, что в течение 5 мин он должен найти спрятанный в классе предмет. При этом никаких дополнительных пояснений относительно того, что это за предмет, как искать, не делается. Задача состоит в том, что студент сам, ориентируясь на окружение, должен попытаться найти предмет. После того как студент нашел предмет или истекли 5 мин, приглашается второй студент, которому ставится точно такая же задача, как и первому. По завершении задания вторым студентом пре-

подаватель подводит краткий итог. Обычно он очень наглядный: тот студент, на неправильные действия которого давалась негативная реакция, чаще всего не справляется с задачей, и наоборот, тот студент, правильные действия которого поддерживала группа, успешно справляется с заданием.

Шаг II. После проигрывания первой части упражнения, заключающейся в поиске спрятанного предмета, преподаватель переходит ко второй части упражнения. Он предлагает для обсуждения в малых группах матрицу «реакция группы — уверенность в себе» и просит студентов высказаться по поводу того, как будут строиться отношения группы и индивида в каждом из четырех квадрантов матрицы. Обсуждение в малых группах идет 20 мин; такое же время затрачивается на общее обсуждение в группе.

3. Основы мотивации

Назовите по пять наиболее важных, по вашему мнению, мотиваторов для следующих лиц:

вас лично на работе (в классе):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

квалифицированного рабочего:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

служащего в конторе:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

профессионала (врача, юриста, преподавателя):

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5.

неквалифицированного работника:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Примечания: Сначала в течение 10—15 мин проделайте данное упражнение индивидуально, а затем в течение 20—30 мин обсудите в группе и достигните консенсуса. В классе с преподавателем в течение 15—20 мин обсудите и сформулируйте общую позицию по данному упражнению.

Домашние задания

/. Ситуационное усиление поведения

Студент выбирает один из типов ситуационного усиления (подкрепления) поведения и описывает факты и события из своей жизни, когда к нему применялся данный тип усиления.

2. Моя лучшая группа

Студенты в терминах изученной темы описывают пример из своей жизни, свидетельствующий о группе, в которой ей (ему) приходилось быть, и почему она (он) считают эту группу лучшей в своей жизни. Однако вначале должен быть указан тип группы, так как это имеет непосредственное отношение к последующему описанию поведения этой группы.

3. Лист желаний

Заполните приведенную ниже форму, обеспечив логику в объяснении ваших желаний и потребностей.

Форма II. 1

Вещи, которые вам хочется получить в жизни	*Какую* потребность (потребности) данное желание может удовлетворить?	Какая мотивационная теория лучше объясняет выбранные вами потребности?
Лист А — краткосрочные желания		
Лист В — долгосрочные желания		

Раздел II
Стратегия организации

Содержание раздела II

Глава 5. Стратегическое управление организацией

1. Общая характеристика стратегического управления

2. Анализ сред

Глава 6. Миссия и цели организации

1. Миссия организации
2. Цели организации
3. Установление целей

Глава 7. Стратегия фирмы

1. Типы стратегий бизнеса
2. Выработка стратегии фирмы
3. Выполнение стратегии

Краткие выводы

Основные термины и понятия

Вопросы к разделу И

Конкретные ситуации

Практикующие упражнения

Домашние задания

Раздел П. Стратегия организации

Все видят тактику, при помощи
которой я вершу свои завоевания,
но никто не замечает стратегию,
из которой возникает великая победа.

Сунь — Цзы

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Не существует стратегии, единой для всех компаний, так же как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих

факторов. В то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления.

В данном разделе будут рассмотрены три исключительно важных вопроса стратегического управления: как понимать стратегическое управление, каковы его сущность и содержание; что такое стратегия фирмы и как она вырабатывается; стратегическая линия ориентации фирмы на потребителя и роль маркетинга в реализации этой линии поведения.

Глава 5. Стратегическое управление организацией

> Стратегическое планирование имеет дело не с будущими решениями, а с будущим решений, принимаемых сегодня.
>
> *П. Дракер*

Данная глава открывает раздел учебника, посвященный вопросам стратегического управления, основанного на анализе внешней среды. Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 1960—70-х гг. для того, чтобы отражать отличие управления, осуществляемого на высшем уровне, от текущего управления на операционном уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях осуществления бизнеса, о которых было сказано ранее. В качестве ведущей идеи, отражающей сущность перехода к стратегическому управлению от оперативного управления, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на внеорганизационное окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения, своевременно отвечать на вызовы, возникающие во внешней среде.

1. Общая характеристика стратегического управления

1.1. Сущность стратегического управления

Стратегическое управление можно определить как такое управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, в ответ на вызов со стороны окружения, осуще-

ствляет гибкое реагирование и проводит своевременные изменения в организации, позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности позволяет организации выживать и достигать намеченные цели в долгосрочной перспективе.

Хотя стратегическое управление является важнейшим фактором успешного выживания в усложняющейся конкурентной борьбе, тем не менее постоянно можно наблюдать в действиях организаций отсутствие стратегичности, что и приводит их зачастую к поражению. Отсутствие стратегического управления проявляется прежде всего в следующих двух формах.

Во-первых, организации планируют свою деятельность, исходя из того, что окружение либо не будет вообще меняться, либо в нем не будет происходить качественных изменений. При нестратегическом управлении составляется план конкретных действий как в настоящем, так и в будущем, априори базирующийся на том, что четко известно конечное состояние и что окружение фактически не будет меняться. Составление долгосрочных планов, в которых предписывается, что и когда делать и поиск в исходный период решений на многие годы вперед, желание строить «на века» либо же приобретать «на долгие годы» — все это признаки нестратегического управления. Видение долгосрочной перспективы — очень важная составляющая управления. Однако это ни в коей мере не должно означать экстраполяции существующей практики и существующего состояния окружения на много лет вперед.

В случае стратегического управления в каждый данный момент фиксируется, что организация должна делать в настоящее время, чтобы достичь желаемого состояния в будущем, исходя при этом из того, что окружение и условия жизни организации будут изменяться. То есть при стратегическом управлении как бы осуществляется взгляд из будущего в настоящее. Определяются и осуществляются действия организации в настоящее время, обеспечивающие ей определенное будущее, а не вырабатывается план или описание того, что организация должна будет делать в будущем. При этом для стратегического управления характерно, что не только фиксируется желаемое в будущем состояние организации, но, и это является важнейшей задачей стратегического управления, вырабатывается способность реагировать на изменения в окружении, позволяющие достичь желаемого результата в будущем.

Во-вторых, при нестратегическом управлении выработка программы действий начинается с анализа внутренних возможностей и ресурсов организации. При таком подходе все, что организация может определить на основе анализа своих внутренних возможностей, так это то, какое количество продукта она может произвести и какие издержки

при этом она может осуществить. Объем производства и величина издержек на дают ответа на вопрос о том, насколько созданный фирмой продукт будет принят рынком — какое количество будет куплено и по какой цене, определит рынок.

Наряду с явными преимуществами стратегическое управление имеет ряд недостатков и ограничений по его использованию, которые указывают на то, что и этот тип управления, равно как и все другие, не обладает универсальностью применения в любых ситуациях для решения любых задач.

Во-первых, стратегическое управление в силу своей сущности не дает, да и не может дать точной и детальной картины будущего. Формируемое в стратегическом управлении будущее желаемое состояние организации — это не детальное описание ее внутреннего и внешнего положения, а, скорее, *качественное* пожелание к тому, в каком состоянии должна находиться организация в будущем, какую позицию занимать на рынке и в бизнесе, какую иметь организационную культуру, входить в какие деловые группы и т.п. При этом все это в совокупности должно составлять то, что определит, выживет или нет организация в будущем в конкурентной борьбе.

Во-вторых, стратегическое управление не может быть сведено к набору рутинных процедур и схем. У него нет инструментальной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач или же в конкретных ситуациях. Стратегическое управление — это, скорее, определенная *философия или идеология бизнеса* и менеджмента. Каждым отдельным менеджером оно понимается и реализуется в значительной мере по-своему. Конечно, существует ряд рекомендаций, правил и логических схем анализа проблем и выбора стратегии, а также осуществления стратегического планирования и практической реализации стратегии. Однако в целом стратегическое управление — это симбиоз интуиции и искусства высшего руководства вести организацию к стратегическим целям, высокий профессионализм и творчество служащих, обеспечивающие связь организации со средой, обновление организации и ее продукции, а также реализацию текущих планов и, наконец, активное включение всех работников в реализацию задач организации, в поиск наилучших путей достижения ее целей.

В-третьих, требуются огромные усилия и большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления. Необходимо создание и осуществление *стратегического планирования,* что в корне отлично от разработки долгосрочных планов, обязательных к исполнению в любых условиях. Стратегический план должен быть гибким, он должен давать возможность реагировать на изменения внутри и вне организации, а

для этого требуются очень большие усилия и большие затраты. Необходимо также создание служб, осуществляющих отслеживание окружения и включение организации в среду. Службы маркетинга, связей с общественностью и т.п. приобретают исключительную значимость и требуют значительных дополнительных затрат.

В-четвертых, резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения. В условиях, когда в сжатые сроки создаются совершенно новые продукты, когда в короткие сроки кардинально меняются направления вложений, когда неожиданно возникают *новые возможности* для бизнеса и на глазах исчезают возможности, существовавшие много лет, цена расплаты за неверное предвидение и соответственно за ошибки стратегического выбора становится зачастую роковой для организации. Особенно трагическими бывают последствия неверного прогноза для организаций, осуществляющих безальтернативный путь функционирования либо же реализующих стратегию, не поддающуюся принципиальной корректировке.

В-пятых, при осуществлении стратегического управления зачастую основной упор делается на стратегическое планирование. На самом же деле важнейшей составляющей стратегического управления является реализация стратегического плана. Это предполагает в первую очередь создание организационной культуры, позволяющей реализовать стратегию, создание систем мотивирования и организации труда, создание определенной гибкости в организации и т.п. При этом при стратегическом управлении *процесс выполнения* оказывает активное обратное влияние на планирование, что еще более усиливает значимость фазы выполнения. Поэтому организация в принципе не сможет перейти к стратегическому управлению, если у нее создана, пусть даже и очень хорошая, подсистема стратегического планирования и при этом нет предпосылок или возможностей для создания подсистемы стратегического выполнения.

1.2. Система стратегического управления

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и, соответственно, обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью **системы стратегического управления.** Схематически структура стратегического управления изображена на рис. **5.1.**

Анализ среды обычно считается исходным процессом стратегического управления, так как он обеспечивает базу для определения мис-

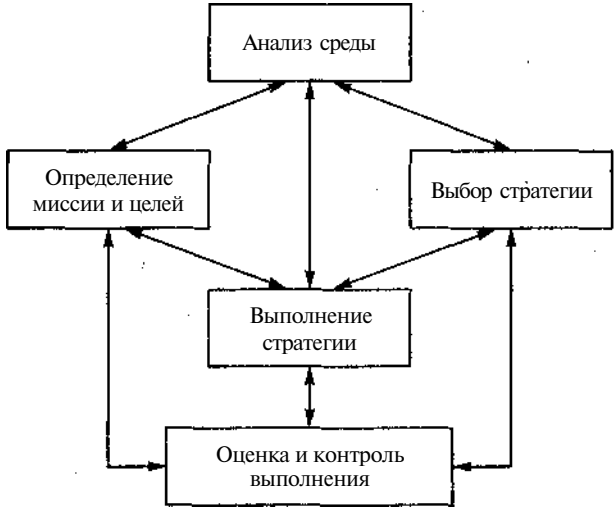


Рис. 5.1. Структура стратегического управления

сии и целевых показателей фирмы и для выработки стратегий поведения, позволяющих фирме выполнить миссию и достичь поставленных целей. Анализ среды предполагает изучение трех ее частей: (1) макроокружения; (2) непосредственного окружения; (3) внутренней среды.

Анализ макроокружения включает в себя изучение влияния таких компонентов среды, как: состояние экономики; правовое регулирование и управление; политические процессы; природная среда и ресурсы; социальная и культурная составляющие общества; научно-техническое и технологическое развитие общества; инфраструктура и т.п.

Непосредственное окружение анализируется по следующим основным компонентам: покупатели; поставщики; конкуренты; рынок рабочей силы.

Анализ внутренней среды вскрывает те внутренние возможности и тот потенциал, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения поставленных целей, а также позволяет более верно сформулировать миссию и лучше уяснить цели для организации. Исключительно важно всегда помнить, что организация не только производит продукцию для окружения, но и обеспечивает возможность существования своим членам, предоставляя им работу, возможность участия в прибылях, создавая для них социальные условия и т.п.

Внутренняя среда анализируется по следующим направлениям:

- кадры фирмы, их потенци&ч, квалификация, интересы и т.п.;

- организация управления;
- производство, включающее организационные, операционные и технико-технологические характеристики, научные исследования и разработки;
- финансы фирмы;
- маркетинг;
- организационная культура.

Определение миссии и целей, рассматриваемое как один из процессов стратегического управления, состоит из трех подпроцессов, каждый из которых требует большой и исключительно ответственной работы. Первый подпроцесс состоит в определении миссии фирмы, которая в концентрированной форме выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Далее идет подпроцесс определения долгосрочных целей. Завершается эта часть стратегического управления подпроцессом определения краткосрочных целей. Определение миссии и целей фирмы приводит к тому, что становится ясным, зачем функционирует фирма и на достижение каких результатов ориентирована ее деятельность. А зная это, можно вернее выбрать стратегию поведения.

После того как определены миссия и цели, наступает этап **анализа и выбора стратегии.** Этот процесс по праву считается сердцевиной стратегического управления. С помощью специальных приемов организация определяет, как она будет достигать поставленные цели и реализовывать свою миссию.

Выполнение стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей. Очень часто наблюдаются случаи, когда фирмы оказываются не в состоянии осуществить выбранную стратегию. Это бывает либо потому, что неверно был проведен анализ и сделаны неверные выводы, либо потому, что произошли непредвиденные изменения во внешней среде. Однако часто стратегия не выполняется и потому, что управление не может должным образом вовлечь имеющийся у фирмы потенциал для реализации стратегии. В особенности это относится к использованию трудового потенциала.

Оценка и контроль выполнения стратегий является логически последним процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между тем, как идет процесс достижения поставленных целей, и тем, на достижение каких результатов нацелена ее деятельность.

Основными . задачами любого контроля являются следующие: (]) определение того, что и по каким показателям проверять;(2) осуществление оценки состояния контролируемого объекта в соответствии с

принятыми стандартами, нормативами или другими эталонными показателями; (3) выяснение причин отклонений, если таковые вскрываются в результате проведенной оценки; (4) осуществление корректировки, если она необходима и возможна. В случае контроля выполнения стратегий эти задачи приобретают вполне определенную специфику, обусловленную тем, что стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегий приводит к достижению поставленных целей фирмы. Это принципиально отличает стратегический контроль от управленческого или оперативного контроля, так как его не интересует правильность выполнения стратегического плана, правильность осуществления стратегии или правильность выполнения отдельных работ, функций и операций. Стратегический контроль сфокусирован на том, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятые стратегии и приведет ли их реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результату стратегического контроля может касаться как стратегий, так и целевых показателей деятельности фирмы.

2. Анализ сред

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником ее жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, а следовательно, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть и источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потен-циала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения

ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом и внутренняя среда, и внешнее окружение изучаются стратегическим управлением в первую очередь для того, чтобы вскрыть *те угрозы* и *возможности,* которые организация должна учитывать при определении целей.

2.1. Анализ внешней среды

Внешняя среда в стратегическом управлении рассматривается как совокупность двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения.

Макроокружение создает общие условия среды нахождения организации. В большинстве случаев макроокружение не носит специфического характера по отношению к отдельно взятой организации. Однако степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна. Это связано как с различиями в сферах деятельности организаций, так и с различиями во внутреннем потенциале организаций.

Изучение *экономической* компоненты макроокружения позволяет понять то, *как формируются и распределяются ресурсы*. Оно предполагает анализ таких характеристик, как величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, процентная ставка, производительность труда, нормы налогообложения, платежный баланс, норма накопления и т.п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Анализ *правового регулирования,* предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя *допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов*. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившие-

ся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

Политическая составляющая макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь *ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику.* Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, какое отношение у правительства существует по отношению к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы. При этом важно уяснить такие базовые характеристики политической подсистемы, как-то: какая политическая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры, чтобы, используя это недовольство, захватить власть.

Изучение *социальной* компоненты макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: *отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемене места жительства* и т.п. Значение социальной компоненты очень важно, так как она является всепроникающей, влияющей как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Социальные процессы изменяются относительно медленно. Однако если происходят определенные социальные изменения, то они приводят ко многим очень существенным изменениям в окружении организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения.

Анализ *технологической* компоненты позволяет своевременно увидеть те *возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.* Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для фирм. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технические возможности для осуществления коренных изменений преимущест-

венно создаются за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным последствиям для них.

Проводя изучение различных компонент макроокружения, очень важно иметь в виду два следующих момента.

Во-первых, это то, что все компоненты макроокружения находятся в состоянии сильного взаимовлияния. Изменения в одной из компонент обязательно приводят к тому, что происходят изменения в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно, с отслеживанием не только собственно изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других компонентах макроокружения.

Во-вторых, это то, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна. В частности, степень влияния проявляется по-разному в зависимости от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п. Например, считается, что крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие. Чтобы учитывать это при изучении макроокружения, организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент макроокружения, оказывают значительное влияние на ее деятельность. Кроме этого, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

Для того чтобы организация могла результативно изучать состояние компонент макроокружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Данная система должна осуществлять как проведение специальных наблюдений, связанных с какими-то особыми событиями, так и проведение регулярных (обычно один раз в год) наблюдений за состоянием важных для организации внешних факторов. Проведение наблюдений может осуществляться множеством различных способов. Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях;
- участие в профессиональных конференциях;
- анализ опыта деятельности организации;
- изучение мнения сотрудников организации;
- проведение внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Изучение компонент макроокружения не должно заканчиваться только констатацией того, в каком состоянии они пребывали ранее или в каком состоянии они пребывают сейчас. Необходимо также вскрыть те тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов, и попытаться предсказать направление развития этих факторов с тем, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

Система анализа макроокружения дает необходимый эффект, если она поддерживается высшим руководством и дает ему необходимую информацию, если она тесно связана с системой планирования в организации и, наконец, если работа аналитиков, работающих в этой системе, сочетается с работой специалистов по стратегическим вопросам, которые в состоянии проследить связь между данными о состоянии макроокружения и стратегическими задачами организации и оценивать эту информацию с точки зрения угроз и дополнительных возможностей реализации стратегии организации.

Изучение **непосредственного окружения** организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, тем самым она может активно участвовать в формировании дополнительных возможностей и в предотвращении появления угроз ее дальнейшему существованию.

Анализ *покупателей* как компоненты непосредственного окружения организации в первую очередь имеет своей задачей *составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией.* Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на какой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- географическое месторасположение покупателя;
- демографические характеристики покупателя, такие как возраст, образование, сфера деятельности и т.п.;
- социально-психологические характеристики покупателя, отражающие его положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и т.п.;

• отношение покупателя к продукту, отражающее то, почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт и т.п.

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность в выборе продавца нужного ему товара, то его сила торговаться существенно ослаблена. Если же наоборот, то продавец должен искать замену данному покупателю другим, который имел бы меньше возможности в выборе продавца. Торговая сила покупателя зависит, например, также оттого, насколько существенно для него качество покупаемой продукции. Существует целый ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть вскрыты и изучены в процессе анализа покупателя. К числу таких факторов относятся следующие:

• соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
• объем закупок, осуществляемых покупателем;
• уровень информированности покупателя;
• наличие замещающих продуктов;
• стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
• чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, его ориентации на определенную марку, наличие определенных требований к качеству товара, его прибыли, системы стимулирования и ответственности лиц, принимающих решение о покупке.

Анализ *поставщиков* направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависят эффективность работы организации, себестоимость и качество производимого организацией продукта.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой силой, могут поставить организацию в очень сильную зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков очень важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал с тем, чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками. Конкурентную силу поставщика определяют следующие факторы:

• уровень специализированное™ поставщика;
• величина стоимости переключения для поставщика на других клиентов;

- степень специализированное™ покупателя в приобретении определенных ресурсов;
- концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- важность для поставщика объема продаж.

При изучении поставщиков материалов и комплектующих в первую очередь следует обращать внимание на следующие характеристики их деятельности:

- стоимость поставляемого товара;
- стоимость поставляемого товара;
- гарантию качества поставляемого товара;
- временной график поставки товаров;
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки товара.

Изучение *конкурентов,* т.е. тех, с кем организации приходится бороться за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Данное изучение направлено на то, чтобы *выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.*

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются также и те фирмы, которые могут войти на рынок, а также те фирмы, которые производят замещающий продукт. Кроме них, на конкурентную среду организации оказывают заметное влияние ее покупатели и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить позицию организации на поле конкуренции.

Многие фирмы не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны «пришельцев» и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно вновь пришедшим на их рынок. Об этом очень важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных «пришельцев». Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет экономии от большого объема производства, контроль над каналами распределения, использование локальных особенностей, дающих преимущество в конкуренции, и т.п. Однако любая из этих мер оказывается действенной только тогда, когда она является реальным барьером для «пришельца». Поэтому очень важно хорошо знать то, какие барьеры могут остановить или помешать потенциальному «пришельцу» выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.

Очень большой конкурентной силой обладают производители замещающей продукции. Особенность трансформации рынка в случае с появлением замещающего продукта состоит в том,, что если им был «убит» рынок старого продукта, то он уже обычно не поддается восстановлению. Поэтому, для того чтобы суметь достойно встретить вызов со стороны фирм, производящих замещающий продукт, организация должна иметь в себе достаточный потенциал, чтобы перейти к созданию продукта нового типа.

Анализ *рынка рабочей силы* направлен на то, чтобы *выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации необходимыми для решения своих задач кадрами*. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения наличия на нем кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, необходимого возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, имеющих влияние на этом рынке, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

2.2. Анализ внутренней среды

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация. *Кадровый* срез внутренней среды охватывает такие процессы, как: взаимодействие менеджеров и рабочих; наем, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п. *Организационный* срез включает в себя: коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархию подчинения. В *производственный* срез входят изготовление продукта; снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок. *Маркетинговый* срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции. Это стратегия продукта, стратегия ценообразования; стратегия продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения. *Финансовый* срез включает в себя процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организа-

ции. В частности, это поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается *организационной культурой,* которая так же, как вышеперечисленные срезы, должна подвергаться самому серьезному изучению в процессе анализа внутренней среды организации.

Организационная культура может способствовать тому, что организация выступает сильной, устойчиво выживающей в конкурентной борьбе структурой. Но может быть и так, что организационная культура ослабляет организацию, не давая ей успешно развиваться даже в том случае, если она имеет высокий технико-технологический и финансовый потенциал. Особая важность анализа организационной культуры для стратегического управления состоит в том, что она не только определяет отношения между людьми в организации, но и оказывает сильное влияние на то, как организация строит свое взаимодействие с внешним окружением, как относится к своим клиентам и какие методы выбирает для ведения конкурентной борьбы.

Так как организационная культура не имеет явно выраженного проявления, то ее сложно изучать. Однако тем не менее есть несколько устойчивых моментов, которые важно прояснить для того, чтобы попытаться указать на те слабые и сильные стороны, которые организационная культура придает организации.

Информацию об организационной культуре можно получить из различных публикаций, в которых организация представляет себя. Для организаций с сильной организационной культурой характерно подчеркивание важности людей, работающих в ней. Такие организации в публикациях о себе уделяют большое внимание разъяснению своей фирменной философии, пропаганде своих ценностей. В то же время для организаций со слабой организационной культурой характерно стремление в публикациях говорить о формальных организационных и количественных аспектах своей деятельности.

Представление об организационной культуре дает наблюдение того, как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они коммуницируют друг с другом, чему они отдают предпочтение в разговорах. Также понимание организационной культуры может быть улучшено, если ознакомиться с тем, как построена система карьеры в организации и какие критерии служат для продвижения работников. В случае, если в организации работники продвигаются быстро и по результатам индивидуальных достижений, можно предположить, что существует слабая организационная культура. Если же карьера сотрудников имеет долгосрочный характер и предпочтение при продвижении

отдается умению хорошо трудиться в коллективе, то такая организация имеет явные признаки сильной организационной культуры.

Пониманию организационной культуры способствует изучение того, существуют ли в организации устойчивые заповеди, неписаные нормы поведения, ритуальные мероприятия, предания, герои и т.п., насколько об этом осведомлены все сотрудники организации и насколько серьезно они относятся ко всему этому. Если сотрудники хорошо осведомлены об истории организации, серьезно и с уважением относятся к правилам, ритуалам и организационным символам, то можно предположить с высокой степенью соответствия действительности, что организация обладает сильной организационной культурой.

2.3. Метод SWOT

Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь прогнозировать то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление, изучая внешнюю среду, концентрирует внимание на выяснении того, какие *угрозы* и какие *возможности* таит в себе внешняя среда.

Чтобы успешно справляться с угрозами и действенно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь их использовать. *Сильные* и *слабые* стороны внутренней среды организации в такой же мере, как угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересует выявление именно того, какие сильные и слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Суммируя вышесказанное, можно констатировать, что анализ среды, как он проводится в стратегическом управлении, направлен на выявление угроз и возможностей, которые могут возникнуть во внешней среде по отношению к организации, а также сильных и слабых сторон, которыми обладает организация. Именно для решения этой задачи и разработаны определенные приемы анализа среды, которые применяются в стратегическом управлении.

Применяемый для анализа среды метод SWOT (аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила, слабость, возможности и угрозы) является довольно широко признанным подходом, позво-

ляющим совместно провести изучение внешней и внутренней среды. Метод SWOT позволяет установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и угрозами и возможностями, которые возникают во внешней среде. Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее — установление цепочек связей между ними, которыми в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Рассмотрим более подробно то, как проводится SWOT-анализ. Сначала, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей. После того как составлен конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (рис. 5.2).

	Возможности 1. 2. 3.	Угрозы 1. 2. 3.
Сильные стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ «СИВ»	ПОЛЕ «СИУ»
Слабые стороны 1. 2. 3.	ПОЛЕ «СЛВ»	ПОЛЕ «СЛУ»

Рис. 5.2. Матрица SWOT

Слева выделяются два раздела (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно вносятся все выявленные на первом этапе анализа сильные и слабые стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два раздела (возможности и угрозы), в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИВ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы). На каждом из данных полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. В отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, для того чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле «СЛВ», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле «СИУ», то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угроз. Наконец, для пар, находящихся на поле «СЛУ», организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может создать у организации дополнительную сильную сторону в том случае, если конкуренты не устранили эту же угрозу.

Для успешного применения методологии SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрывать угрозы и возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис. 5.3).

Данная матрица строится следующим образом: сверху откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное влияние, умеренное влияние, малое влияние); сбоку откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СС», имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля «СМ», «НУ» и «НМ», практически не заслуживают внимания организации. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся

		Влияние возможностей на организацию		
		Сильное влияние	Умеренное влияние	Малое влияние
Вероятность использования возможностей	Высокая вероятность	ПОЛЕ «ВС»	ПОЛЕ «ВУ»	ПОЛЕ «ВМ»
	Средняя вероятность	ПОЛЕ **«СС»**	ПОЛЕ «СУ»	ПОЛЕ «СМ»
	Низкая вероятность	ПОЛЕ «НС»	ПОЛЕ «НУ»	ПОЛЕ «НМ»

Рис. 5.3. Матрица возможностей

поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Похожая матрица составляется для оценки угроз (рис. 5.4). Сверху откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Сбоку откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая вероятность, средняя вероятность, низкая вероятность).

		Влияние угроз на организацию			
		Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Вероятность реализации угроз	Высокая вероятность	ПОЛЕ «ВР»	ПОЛЕ «ВК»	ПОЛЕ «ВТ»	ПОЛЕ «ВМ»
	Средняя вероятность	ПОЛЕ «СР»	ПОЛЕ **«СК»**	ПОЛЕ **«СТ»**	ПОЛЕ «СЛ»
	Низкая вероятность	ПОЛЕ «НР»	ПОЛЕ **«НК»>**	ПОЛЕ «НТ»	ПОЛЕ «НЛ»

Рис. 5.4. Матрица угроз

Те угрозы, которые попадают на поля «ВР», «ВК» и «СР», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поля «ВТ»,

«СК» и «НР», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях «НК», «СТ» и «ВЛ», то здесь требуется внимательный и ответственный подход к их устранению.

Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. В этом случае должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения.

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удается оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды заключается в следующем. В таблицу профиля среды (табл. 5.1) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается:

- оценка его важности для отрасли по шкале: 3 — сильное значение, 2 — умеренное значение, 1 — слабое значение;
- оценка его влияния на организацию по шкале: 3 — сильное влияние, 2 — умеренное влияние, 1 — слабое влияние, 0 — отсутствие влияния;
- оценка направленности влияния по шкале: +1 — позитивная направленность, —1 — негативная направленность.

Таблица 5.1. **Профиль среды**

Факторы среды	Важность для отрасли A	Влияние на организацию B	Направленность влияния C	Степень важности D = A · B · C

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Глава 6. Миссия и цели организации

Не бывает'попутного ветра для корабля,
команда которого не знает, куда плывет.

Народная мудрость

Предыдущая глава завершилась комментарием относительно того, что никакая организация не может успешно выживать в конкурентной среде, если она не имеет четко определенных ориентиров, направлений, которые задают то, к чему она стремится, чего она хочет добиться в своей деятельности. Целевое начало в деятельности организации возникает отнюдь не только потому, что ей нужно иметь ориентиры, чтобы не погибнуть в изменяющемся окружении. В первую очередь целевое начало в деятельности организации возникает потому, что организация -— это объединение людей, преследующих определенные личные цели.

Люди создают организации для того, чтобы с их помощью решать свои проблемы. Это значит, что с самого начала организации присуща определенная целевая ориентация. Люди входят в организации для того, чтобы за счет этого получать для себя определенный результат. И это также придает организации определенную целевую ориентацию. Наконец, люди из внешнего окружения (покупатели, общественность, деловые партнеры и т.п.) также, как и те, кто являются хозяевами организации или работают в организации, преследуя свои собственные цели при взаимодействии с организацией, придают ее существованию определенную направленность и тем самым развивают целевое начало в деятельности организации.

Когда идет речь о целевом начале в поведении организации и соответственно о целевом начале в управлении организацией, то обычно говорят о двух составляющих: миссии и целях. Установление того и другого, а также выработка стратегии поведения, обеспечивающей выполнение миссии и достижение организацией поставленных перед ней целей, является одной из основных задач высшего руководства и соответственно составляет очень важную часть стратегического управления.

1. Миссия организации

Существуют широкое и узкое понимания **миссии. В** случае *широкого* понимания миссия рассматривается как констатация философии и предназначения, смысла существования организации. В философии организации проявляются ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность. Предназначение определяет действия, которые организация намеревается осуществлять, и то, какого типа организацией она намеревается быть. Философия организации обычно редко меняется. Что касается второй части миссии, то она может меняться в зависимости от глубины изменений, которые могут проходить в организации и в среде ее функционирования.

В том случае, если имеется *узкое* понимание миссии, она рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация. То есть миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Правильно сформулированная миссия, хотя она и имеет всегда общий философский смысл, обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана. Далее в данном учебнике *миссия* будет пониматься так, как она понимается, когда рассматривается в узком смысле.

Целевое начало в деятельности организации возникает как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования. Основными группами людей, чьи интересы оказывают влияние на деятельность организации, а следовательно, должны быть учтены при определении ее предназначения, являются:

- *собственники организации,* создающие, приводящие в действие и развивающие организацию для того, чтобы за счет присвоения результатов деятельности организации решать свои жизненные проблемы;
- *сотрудники организации,* своим трудом непосредственно обеспечивающие деятельность организации, создание и реализацию продукта и продвижение ресурсов извне, получающие от организации за свой труд компенсацию и решающие с помощью этой компенсации свои жизненные проблемы;
- *покупатели продукта организации,* отдающие ей свои ресурсы (чаще всего деньги) в обмен на продукт, предлагаемый им организацией, и удовлетворяющие с помощью этого продукта свои потребности;

• *деловые партнеры организации,* находящиеся с ней в формальных и неформальных деловых отношениях, оказывающие организации коммерческие и некоммерческие услуги и получающие за это либо компенсацию, либо аналогичные услуги со стороны организации;

• *местное сообщество,* находящееся с организацией в имеющем многогранное содержание взаимодействии, связанном в первую очередь с формированием социальной и экологической среды обитания организации;

• *общество в целом,* в первую очередь в лице государственных институтов, взаимодействующее с организацией в политической, правовой, экономической и других сферах макроокружения, получающее от организации часть создаваемого ею богатства для обеспечения общественного благополучия и развития, плодами которого наряду с другими членами общества также пользуется и организация.

Миссия организации в большей или меньшей мере должна отражать интересы всех шести вышеназванных субъектов. Степень проявления в миссии интересов каждого из данных шести субъектов принципиально зависит от того, какие размеры имеет организация, в каком она состоит бизнесе, где расположена и т.п. Наиболее устойчивое, сильное и специфичное влияние на миссию организации независимо оттого, что организация собой представляет, оказывают интересы собственников, сотрудников и покупателей. Поэтому миссия организации должна быть сформулирована таким образом, чтобы в ней обязательно находило проявление сочетание интересов этих трех групп-людей.

Как считает Ф. Котлер, миссия должна вырабатываться с учетом следующих пяти факторов:

• история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т.п.;

• существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;

• состояние среды обитания организации;

• ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;

• отличительные особенности, которыми обладает организация.

Хорошо сформулированная миссия проясняет то, чем является организация и какой она стремится быть, а также показывает *отличие* организации от других ей подобных. Для этого в сопровождающей миссию расшифровке должны быть отражены следующие характеристики организации:

• *целевые ориентиры* организации, отражающие то, на решение каких задач направлена деятельность организации, и то, к чему стремится организация в своей деятельности в долгосрочной перспективе;

• *сфера деятельности* организации, отражающая то, какой продукт организация предлагает покупателям, и то, на каком рынке организация осуществляет реализацию своего продукта;

• *философия* организации, находящая проявление в тех ценностях и верованиях, которые приняты в организации;

• *возможности и способы осуществления деятельности* организации, отражающие то, в чем сила организации, в чем ее отличительные возможности для выживания в долгосрочной перспективе, каким способом и с помощью какой технологии организация выполняет свою работу, какие для этого имеются ноу-хау и передовая техника.

Наряду с вышеперечисленными характеристиками организации при формировании миссии организации важным является отражение в содержании и форме изложения миссии *имиджа,* которым обладает организация. Миссия в большей или меньшей степени всегда отражает имидж организации. Однако при умелом подходе к формулированию миссии можно добиться того, что в ней будет очень ясно отражен тот имидж, которым обладает организация.

Так для чего же все-таки формулируется миссия, что она дает для деятельности организации?

Во-первых, миссия дает субъектам внешней среды общее представление о том, что собой представляет организация, к чему она стремится, какие средства она готова использовать в своей деятельности, какова ее философия и т.п. Кроме этого, миссия способствует формированию или закреплению определенного имиджа организации в представлении субъектов внешней среды.

Во-вторых, миссия способствует формированию единения внутри организации и созданию корпоративного духа. Это проявляется в следующем:

• миссия делает ясными для сотрудников общую цель, предназначение существования организации. В результате сотрудники организации, осознавая ее миссию, как бы ориентируют свои действия в едином направлении;

• миссия способствует тому, что сотрудники могут легче установить идентификацию своей персоны с организацией. Для тех же сотрудников, которые идентифицируют себя с организацией, миссия выступает точкой концентрации их внимания при осуществлении своей деятельности;

• миссия способствует установлению определенного климата в организации, так как через нее до людей доводятся философия органи-

зации, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

В-третьих, миссия создает возможность для более действенного управления организацией в силу того, что она:

- является базой для установления целей для организации,, обеспечивает непротиворечивость набора целей, а также помогает выработке стратегии организации, устанавливая направленность и допустимые границы ее функционирования;
- обеспечивает стандарты для распределения ресурсов организации и создает базу для оценки использования ресурсов в процессе функционирования организации;
- расширяет для работника смысл и содержание его деятельности и тем самым позволяет применять более широкий набор приемов мотивирования.

Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации, расположение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне ее.

Очень важно формулировать миссию предельно ясно для того, чтобы она была легко понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы, с одной стороны, она исключала возможность разнотолков, а с другой стороны, остаатяла простор для творческого и гибкого развития организации.

2. Цели организации

Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретные конечные состояния, к которым должна стремиться организация, фиксируются в виде ее целей. То есть, говоря иначе, **цели** — это конкретное состояние отдельных параметров организации, на достижение которого направлена ее деятельность.

Невозможно переоценить значимость целей для организации. Они являются исходной точкой планирования; цели лежат в основе построения организационных отношений; на целях базируется система мотивирования, используемая в организации; наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

По установившемуся мнению, существует два типа целей в зависимости оттого, какой период времени требуется для их достижения. Это *долгосрочные* и *краткосрочные* цели. В принципе, в основе разделения

целей на эти два типа лежит временной период, связанный с продолжительностью производственного цикла. Цели, достижение которых предполагается к концу производственного цикла, — долгосрочные цели. Отсюда следует, что в различных отраслях должны быть различные временные промежутки для краткосрочных и долгосрочных целей. Однако на практике обычно краткосрочными считаются цели, которые достигаются в течение одного года, и соответственно долгосрочные цели достигаются через два-три года.

Разделение на долгосрочные и краткосрочные цели имеет принципиальное значение, так как эти цели существенно различаются по содержанию. Для краткосрочных целей характерна гораздо большая, чем для долгосрочных, конкретизация и детализация, в таких вопросах, как *кто, что* и *когда* должен выполнять. Если возникает необходимость, между долгосрочными и краткосрочными целями устанавливаются еще и промежуточные цели, которые называются среднесрочными.

В зависимости от специфики отрасли, особенностей состояния среды, характера и содержания миссии в каждой организации устанавливаются свои собственные цели, особенные как по набору параметров организации, желательное состояние которых выступает в виде общих целей организации, так и по количественной оценке этих параметров. Однако, несмотря на ситуационность в выборе целей, выделяется четыре сферы, применительно к которым в организации устанавливаются цели. Этими областями являются:

- доходы организации;
- работа с клиентами;
- потребности и благосостояние сотрудников;
- социальная ответственность.

Как видно, эти четыре сферы касаются также интересов всех влияющих на деятельность организации субъектов, о которых говорилось ранее при обсуждении вопросов миссии организации.

Наиболее распространенными направлениями, по которым в деловых организациях устанавливаются цели, являются следующие:

- *прибыльность,* отражаемая в показателях, типа величина прибыли, рентабельность, доход на акцию и т.п.;
- *положение на рынке,* описываемое такими показателями, как доля рынка, объем продаж, относительная по отношению к конкуренту доля рынка, доля отдельных продуктов в общем объеме продаж и т.п.;
- *производительность,* выражающаяся в издержках на единицу продукции, материалоемкости, отдаче с единицы производственных

мощностей, объеме производимой в единицу времени продукции и т.п.;

- *финансовые ресурсы,* описываемые показателями, характеризующими структуру капитала, движение денег в организации, величину оборотного капитала и т.п.;
- *мощности организации,* выражаемые в целевых показателях, касающихся размера занимаемых площадей, количества единиц техники и т.п.;
- *разработка, производство продукта и обновление технологии,* описываемые в таких показателях, как величина затрат на выполнение проектов в области НИР, сроки введения в действие нового оборудования, сроки и объемы производства продукта, сроки введения нового продукта, качество продукта и т.п.;
- *изменения в организации и управлении,* отражаемые в показателях, устанавливающих задания по срокам организационных изменений и т.п.;
- человеческие ресурсы, описываемые с помощью показателей, отражающих количество прогулов, текучесть кадров, повышение квалификации работников и т.п.;
- *работа с покупателями,* выражаемая в таких показателях, как скорость обслуживания клиентов, число жалоб со стороны покупателей и т.п.;
- *оказание помощи обществу,* описываемое такими показателями, как объем благотворительности, сроки проведения благотворительных акций и т.п.

Краткосрочные цели выводятся из долгосрочных, являются конкретизацией и детализацией долгосрочных целей. Они «подчинены» им и определяют деятельность организации в краткосрочной перспективе. Краткосрочные цели как бы устанавливают вехи на пути достижения долгосрочных целей. Именно через достижение краткосрочных целей организация шаг за шагом продвигается в направлении достижения своих долгосрочных целей.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается *иерархия целей,* представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Особенность иерархического построения целей в организации состоит в том, что, во-первых, цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения. Во-вторых, цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня. Иерархия целей в организации играет очень важную роль, так как она устанавли-

вает структуру организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений организации на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая свои цели, вносит необходимый вклад в деятельность организации по достижению ею целей организации в целом.

Одними из самых важных целей для стратегического управления являются цели роста организации. Данные цели отражают соотношение темпа изменения объема продаж и прибыли организации, темпа изменения объема продаж и прибыли по отрасли в целом. В зависимости от того, каково это соотношение, темп роста организации может быть быстрым, стабильным или может наблюдаться сокращение. Соответственно этим темпам роста могут устанавливаться цель быстрого роста, цель стабильного роста и цель сокращения.

Цель быстрого роста является очень привлекательной, однако и очень сложной для достижения. Организации, если у нее для достижения данной цели есть все необходимые предпосылки, следует отдавать предпочтение именно этой цели роста. Чтобы справиться с быстрым ростом, руководство организации должно обладать такими качествами, как глубокое понимание рынка, умение выбрать наиболее подходящую часть рынка и сконцентрировать свои усилия на этой части рынка, умение хорошо использовать имеющиеся у организации ресурсы, умение чутко ощущать ход времени и хорошо контролировать во времени протекающие в организации процессы. В случае быстрого роста организации необходимо иметь опытных менеджеров, умеющих рисковать. Стратегия организации должна быть сформулирована очень ясно.

Цель стабильного роста предполагает, что при ее достижении организация развивается примерно таким же темпом, как и отрасль в целом. Данная цель не предполагает экспансии организации, а означает, что организация стремится сохранить неизменной свою долю рынка.

Цель сокращения ставится организацией тогда, когда по целому ряду причин она вынуждена развиваться более медленными темпами, чем отрасль в целом, либо даже в абсолютном выражении сокращать свое присутствие на рынке. Постановка такой цели отнюдь автоматически не означает, что у организации протекают кризисные явления. Например, после периода быстрого роста может возникнуть необходимость сокращения. Здесь проявляется одна из интересных особенностей трех данных целей роста. Являясь совершенно различными по своей направленности, они могут спокойно, последовательно совмещаться во времени, сменяя одна другую. При этом

отсутствует какой-либо обязательный порядок в следовании этих целей одна за другой.

Как говорилось ранее, цели совершенно необходимы для успешного функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Однако если цели неверно или плохо определены, это может привести к очень серьезным негативным последствиям для организации. Большой опыт человечества по установлению целей позволяет выделить несколько ключевых требований, которым должны удовлетворять правильно сформулированные цели.

Во-первых, цели должны быть *достижимыми.* Конечно, в целях должен быть заключен определенный вызов для сотрудников организации. Они не должны быть слишком легкими для достижения. Но они также не должны быть нереалистичными, выходящими за предельно допустимые возможности исполнителей. Нереальная для достижения цель приводит к демотивации работников и потере ими ориентира, что очень негативно сказывается на деятельности организации.

Во-вторых, цели должны быть *гибкими.* Цели следует устанавливать таким образом, чтобы они оставляли возможность для их корректировки в соответствии с теми изменениями, которые могут произойти в окружении. Менеджеры должны помнить об этом и быть готовыми внести модификации в установленные цели с учетом новых требований, выдвигаемых к организации со стороны окружения, либо же новых возможностей, появившихся у организации.

В-третьих, цели должны быть *измеримыми.* Это означает, что цели должны быть сформулированы таким образом, чтобы их можно было количественно измерить или можно было бы каким-то другим объективным способом оценить то, была ли цель достигнута или нет. Если цели неизмеримы, то они порождают разнотолки, затрудняют процесс оценки результатов деятельности и вызывают конфликты.

В-четвертых, цели должны быть *конкретными,* обладающими необходимой специфичностью, помогающей однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться функционирование организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки следует ее достичь и кто ответственен за достижение цели. Чем более конкретна цель, тем легче выразить стратегию ее достижения. Если цель сформулирована конкретно, то это позволяет добиться того, что все или подавляющее большинство сотрудников организации будут легко понимать ее, а следовательно, знать, что их ожидает впереди.

В-пятых, цели должны быть *совместимыми.* Совместимость предполагает, что долгосрочные цели соответствуют миссии, а краткосрочные цели — долгосрочным. Но временная совместимость не является

единственным направлением установления совместимости целей. Важно, чтобы не противоречили друг другу цели, относящиеся к прибыльности и к установлению конкурентной позиции, или цели усиления позиции на существующем рынке и цели проникновения на новые рынки, цели прибыльности и благотворительности. Также важно всегда помнить, что совместимости требуют цели роста и цели поддержания стабильности.

В-шестых, цели должны быть *приемлемыми* для основных субъектов влияния, определяющих деятельность организации, и в первую очередь для тех, кому придется их достигать. При формулировании целей очень важно учитывать то, какие желания и потребности имеют работники. Учитывая интересы собственников, занимающих ведущую роль среди субъектов влияния на организацию и заинтересованных в получении прибыли, менеджер тем не менее должен стараться избегать при выработке целей ориентации на получение большой краткосрочной прибыли. Он должен стремиться к установлению таких целей, которые обеспечивали бы большую прибыль, но желательно в долгосрочной перспективе. Так как покупатели (еще один субъект влияния на организацию) играют в настоящее время ключевую роль для выживания организации, менеджеры при установлении целей должны учитывать их интересы, даже если они ведут к сокращению прибыли за счет уменьшения цены или увеличения издержек для повышения качества продукта. Также при установлении целей необходимо учитывать интересы общества, такие, например, как развитие условий среды проживания в местном масштабе и т.п.

Естественно, при установлении целей очень трудно свести воедино разнонаправленные интересы субъектов влияния. Собственники ожидают, что организация обеспечит высокую прибыль, большие дивиденды, рост курса акций и безопасность для вложенных капиталов. Сотрудники желают, чтобы организация платила им высокую зарплату, давала интересную и безопасную работу, обеспечивала условия для роста и развития, осуществляла хорошее социальное обеспечение и т.п. Для покупателей организация должна предоставить продукт по подходящей цене, соответствующего качества, с хорошим обслуживанием и другими гарантиями. Общество требует от организации, чтобы она не наносила ущерба окружающей среде, помогала населению и т.п. Менеджеры должны учитывать все это и составлять цели таким образом, чтобы в них находили воплощение эти разнонаправленные интересы субъектов влияния.

3. Установление целей

Процесс установления целей в различных организациях проходит по-разному. В одних организациях установление целей полностью централизовано, в других же организациях может быть полная децентрализация. Есть организации, в которых процесс установления целей носит промежуточный между полной централизацией и полной децентрализацией характер. Каждый изданных подходов имеет свою специфику, свои преимущества и недостатки. Так, в случае полной централизации при установлении целей все цели определяются самым верхним уровнем руководства организации. При таком подходе все цели подчинены единой ориентации. Это является определенным преимуществом. В то же время у этого подхода есть существенные недостатки, суть одного из которых состоит в том, что на нижних уровнях организации может возникать неприятие этих целей и даже сопротивление.

В случае децентрализации в процессе установления целей участвуют наряду с сотрудниками верхнего уровня и сотрудники более низких уровней организации. Есть две схемы децентрализованного установления целей. При одной — процесс установления целей идет сверху вниз. Декомпозиция целей происходит следующим образом: на каждом из нижестоящих уровней в организации определяются свои цели, исходя из того, какие цели были установлены для более высокого уровня. Вторая схема предполагает, что процесс установления целей идет снизу вверх. В этом случае нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей последующего, более высокого уровня.

Как видно, для разных подходов к установлению целей характерно наличие существенных различий. Однако общим требованием к установлению целей является то, что решающая роль во всех случаях должна принадлежать высшему руководству.

С точки зрения логики осуществления действий, выполняемых при установлении целей, можно считать, что процесс целеполагания в организации состоит из трех последовательных стадий. На первой стадии происходит осмысление результатов анализа среды, на второй — выработка соответствующей миссии и, наконец, на третьей стадии непосредственно вырабатываются цели для организации. Ранее в учебнике были рассмотрены вопросы, относящиеся к анализу среды и миссии организации. Сейчас же рассмотрим процесс непосредственной выработки целей для организации.

Правильно организованный процесс выработки целей предполагает прохождение четырех фаз:

- выявление и анализ тех тенденций, которые наблюдаются в окружении;

- установление целей для организации в целом;
- построение иерархии целей;
- установление индивидуальных целей.

Первая фаза. Влияние среды сказывается не только на установлении миссии организации. Цели также сильно зависят от состояния среды. Ранее, когда обсуждался вопрос о требованиях к целям, говорилось, что они должны быть гибкими, чтобы их можно было менять в соответствии с изменениями, происходящими в среде. Однако из этого не следует делать заключения, что цели должны быть привязаны к состоянию среды только путем постоянной корректировки и приспособления к тем изменениям, которые происходят в среде. При правильном подходе к установлению целей руководство должно стремиться предвидеть то, в каком состоянии окажется среда, и устанавливать цели в соответствии с этим предвидением. Для этого очень важно выявлять тенденции, характерные для процессов развития экономики, социальной и политической сфер, науки и техники. Конечно, правильно предусмотреть все невозможно. Более того, иногда в окружении могут происходить изменения, которые никак не вытекают из обнаруженных тенденций. Поэтому менеджеры должны быть готовы к тому, чтобы ответить на неожиданный вызов, который им может бросить среда. Тем не менее, не абсолютизируя ситуации, они должны формулировать цели таким образом, чтобы ситуационные составляющие нашли в них свое отражение.

Вторая фаза. При установлении целей для организации в целом важно определить, что из широкого круга возможных характеристик деятельности организации следует взять за основу. Далее выбирается определенный инструментарий количественного расчета величины целей. Особое значение имеет система критериев, которыми пользуются при определении целей организации. Обычно эти критерии выводятся из миссии организации, а также из результатов анализа макроокружения, отрасли, конкурентов и положения организации в среде. При определении целей для организации учитывается то, какие цели она имела на предыдущем этапе и насколько достижение этих целей способствовало выполнению миссии организации. Наконец, решение по целям всегда зависит от тех ресурсов, которыми обладает организация.

Третья фаза. Установление иерархии целей предполагает определение таких целей для всех уровней организации, достижение которых отдельными подразделениями будет приводить к достижению общеорганизационных целей. При этом иерархия должна строиться как по долгосрочным, так и по краткосрочным целям.

Четвертая фаза. Для того чтобы иерархия целей внутри организации обрела свою логическую завершенность и стала реально действующим инструментом достижения целей организации, она должна быть доведена до каждого отдельного работника. В этом случае реализуется одно из самых важных условий успешной деятельности организации: каждый работник как бы включается через установленные ему персональные цели в процесс совместного достижения конечных целей организации. Сотрудники организации в такой ситуации получают представление не только о том, что им предстоит достичь, но и о том, как результаты их труда скажутся на конечных результатах функционирования организации, как и в какой мере их труд будет способствовать достижению целей организации.

Установленные цели должны иметь статус закона для организации, для всех ее подразделений и для всех членов. Однако из требования обязательности целей никак не следуют их вечность и неизменность. Уже ранее говорилось, что в силу динамизма среды цели могут быть изменены. Можно подходить к проблеме изменения целей следующим образом: цели корректируются всякий раз, когда этого требуют обстоятельства. В этом случае процесс изменения целей носит сугубо ситуационный характер. Но многими организациями применяется подход систематического упреждающего изменения целей. При таком подходе в организации устанавливаются долгосрочные цели. На базе этих долгосрочных целей вырабатываются детализированные краткосрочные цели (обычно годовые). По достижении этих целей разрабатываются новые долгосрочные цели. При этом в целях учитываются те изменения, которые происходят в среде, и те изменения, которые происходят в наборе и уровне требований, выдвигаемых по отношению к организации со стороны субъектов влияния. На основе новых долгосрочных целей определяются краткосрочные цели, по достижении которых опять происходит выработка новых долгосрочных целей. При таком подходе не происходит достижения изначально определенных долгосрочных целей, так как они регулярно изменяются. В то же время постоянно в деятельности организации присутствует долгосрочная целевая ориентация и регулярно проводится корректировка курса с учетом возникающих новых обстоятельств и возможностей.

Глава 7. Стратегия фирмы

Благо везде и повсюду зависит от соблюдения двух условий:
1) правильного установления конечных целей и
2) отыскания соответственных средств, ведущих
к конечной цели.

Аристотель

Одной из ключевых составляющих стратегического управления является стратегия. Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания деятельности по стратегическому управлению. В стратегическом управлении стратегия рассматривается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и форм ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде. Если цели организации определяют то, на достижение чего должна быть направлена деятельность организации, что должно быть получено в результате ее деятельности, то стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь стоящих перед ней целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения. Такое понимание стратегии исключает однозначность в определении поведения организации, так как стратегия, помогая продвигаться в сторону конечного состояния, оставляет свободу выбора в изменяющейся ситуации.

Наряду со стратегиями в стратегическом управлении организацией большую роль играют правила *(policy),* которые так же, как стратегии, определяют функционирование организации, но в отличие от стратегий в явном виде не имеют целевого начала. Создавая атмосферу, в которой осуществляется деятельность, они носят преимущественно ограничительный или предписывающий характер. Одни правила могут иметь очень широкий смысл, другие же достаточно узкий, касающийся отдельной стороны жизни организации либо отдельной функции. Общим для всех правил является то, что они устанавливают границы деятельности и поведения в организации, ориентируя тем самым функционирование организации в направлении реализации ее стратегий. Многие правила имеют очень долгую жизнь. В то же время существуют правила,

которые вводятся для реализации какой-то определенной стратегии или для способствования достижению какой-то определенной цели. Правила сами могут быть предметом стратегического управления в том случае, если стратегической задачей организации становится изменение ее внутренней жизни, организационной культуры и т.п.

1. Типы стратегий бизнеса

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Однако существуют некоторые общие подходы к формулированию стратегии и некоторые общие рамки, в которые вписываются стратегии.

1.1. Области выработки стратегии

Как было сказано выше, в самом общем виде стратегия — это генеральное направление действия организации, следование которому в долгосрочной перспективе должно привести ее к достижению стоящей перед ней цели. Такое понимание стратегии справедливо только при рассмотрении на верхнем уровне управления организации. Для более низкого уровня в иерархии стратегия верхнего уровня превращается в цель, хотя для более высокого уровня она являлась средством. Так, например, стратегии поведения на рынке, разработанные для фирмы в целом, для маркетинговой службы этой фирмы выступают в виде целевых установок. Чтобы избежать двойственности в толковании стратегий, далее в данной главе будут рассматриваться только стратегии организации в целом, а не ее отдельных подразделений.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

Это значит, что стратегия концентрирует внимание и связана с тем:

- что организация делает и чего не делает;
- что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Как считает один из ведущих теоретиков и специалистов в области стратегического управления, М. Портер, существуют три основные области выработки стратегии конкурентного поведения фирмы на рынке.

Первая область связана с лидерством в минимизации издержек производства. Данный тип стратегий связан с тем, что компания доби-

вается самых низких издержек производства и реализации своей продукции. В результате этого она может за счет более низких цен на аналогичную продукцию добиться завоевания большей доли рынка. Фирмы, реализующие такой тип стратегии, должны иметь хорошую организацию производства и снабжения, хорошую технологию и инженерно-конструкторскую базу, а также хорошую систему распределения продукции. То есть, чтобы добиваться наименьших издержек, на высоком уровне должно осуществляться все то, что связано с себестоимостью продукции. Маркетинг же при данной стратегии не должен быть высоко развит.

Вторая область выработки стратегии связана со специализацией в производстве продукции. В этом случае фирма должна осуществлять высокоспециализированные производство и маркетинг для того, чтобы становиться лидером в области производства своей продукции. Это приводит к тому, что покупатели выбирают данную марку, даже если цена и достаточно высокая. Фирмы, реализующие этот тип стратегии, должны иметь высокий потенциал для проведения **НИОКР,** иметь прекрасных дизайнеров, прекрасную систему обеспечения высокого качества продукции, а также развитую систему маркетинга.

Третья область определения стратегии относится к фиксации определенного сегмента рынка и концентрации усилий фирмы на выбранном рыночном сегменте. В этом случае фирма не стремится работать на всем рынке, а работает на его четко определенном сегменте, досконально выясняя потребности рынка в определенного типа продукции. В данном случае фирма может стремиться к снижению издержек либо же проводить политику специализации в производстве продукта. Возможно и совмещение этих двух подходов. Однако совершенно обязательным для проведения стратегии третьего вида является то, что фирма должна строить свою деятельность прежде всего на анализе потребностей клиентов определенного сегмента рынка, т.е. должна в своих намерениях исходить не из потребностей рынка вообще, а из потребностей вполне определенных или даже конкретных клиентов.

1.2. Эталонные стратегии развития

Наиболее распространенные, выверенные практикой и широко освещенные в литературе стратегии развития бизнеса обычно называются *базисными,* или **эталонными.** Они отражают четыре различных подхода к росту фирмы и связаны с изменением состояния одного или нескольких следующих элементов: продукт, рынок, отрасль, положение фирмы внутри отрасли, технология. Каждый изданных пяти эле-

ментов может находиться в одном из двух состояний: существующее состояние или новое состояние.

Первую группу эталонных стратегий составляют так называемые стратегии **концентрированного роста.** Сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивают три других элемента. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- *стратегия усиления позиции на рынке,* при которой фирма делает все, чтобы сданным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Для реализации этой стратегии требуются большие маркетинговые усилия. Реализация этой стратегии допускает также осуществление так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;
- *стратегия развития рынка,* заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;
- *стратегия развития продукта,* предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта и его реализации на уже освоенном фирмой рынке.

Вторую группу эталонных стратегий составляют такие стратегии бизнеса, которые предполагают расширение фирмы путем добавления новых структур. Эти стратегии называются стратегиями **интегрированного роста.** Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- *стратегия обратной вертикальной интеграции,* направленная на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками, а также за счет создания дочерних структур, осуществляющих снабжение. Реализация стратегии обратной вертикальной интеграции может дать фирме благоприятные результаты, связанные с уменьшением зависимости от колебания цен на комплектующие и запросов поставщиков. При этом поставки как центр расходов для фир-

мы могут превратиться в случае обратной вертикальной интеграции в центр доходов;

• *стратегия вперед идущей вертикальной интеграции,* выражающаяся в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем, т.е. над системами распределения и продажи. Данный тип интеграции выгоден в тех случаях, когда посреднические услуги очень расширяются или когда фирма не может найти посредников с качественным уровнем работы.

Третьей группой эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии **диверсифицированного роста.** Эти стратегии реализуются в том случае, если фирмы дальше не могут развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

Стратегиями данного типа являются следующие:

• *стратегия центрированной диверсификации,* базирующаяся на поиске и использовании заключенных в существующем бизнесе дополнительных возможностей для производства новых продуктов. При этом существующее производство остается в центре бизнеса, а новое возникает, исходя из тех возможностей, которые заключены в освоенном рынке, используемой технологии либо же в других сильных сторонах функционирования фирмы;

• *стратегия горизонтальной диверсификации,* предполагающая поиск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой. При данной стратегии фирма должна ориентироваться на производство таких технологически не связанных продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например, в области поставок. Так как новый продукт должен быть ориентирован на потребителя основного продукта, то по своим качествам он должен быть сопутствующим уже производимому продукту. Важным условием реализации данной стратегии является предварительная оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта;

• *стратегия конгломеративной диверсификации,* состоящая в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках. Это одна из самых сложных для реализации стратегий развития, так как ее успешное осуществление зависит от многих факторов, в частности, от компетентности имеющегося персонала, и в особенности менеджеров, сезонности в жизни рынка, наличия необходимых сумм денег и т.п.

Четвертая группа эталонных стратегий развития бизнеса являются стратегии **сокращения.** Данные стратегии реализуются тогда, когда

фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике, такие как, например, структурная перестройка и т.п. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения. Реализация данных стратегий зачастую проходит не безболезненно для фирмы. Однако необходимо четко осознавать, что это такие же стратегии развития фирмы, как и рассмотренные стратегии роста, и при определенных обстоятельствах их невозможно избежать. Более того, в определенных обстоятельствах это единственно возможные стратегии обновления бизнеса, так как в подавляющем большинстве случаев обновление и всеобщее ускорение — взаимоисключающие процессы развития бизнеса.

Выделяются четыре типа стратегий целенаправленного сокращения бизнеса:

- *стратегия ликвидации,* представляющая собой предельный случай стратегии сокращения и осуществляющаяся тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес;
- *стратегия «сбора урожая»,* предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе. Эта стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но может принести доходы во время «сбора урожая». Данная стратегия предполагает сокращение затрат на закупки, на рабочую силу и максимальное получение дохода от распродажи имеющегося продукта и продолжающего сокращаться производства. Стратегия «сбора урожая» рассчитана на то, чтобы при постепенном сокращении данного бизнеса до нуля добиться за период сокращения получения максимального совокупного дохода;
- *стратегия сокращения,* заключающаяся втом, что фирма закрывает или продает одно из своих подразделений или бизнесов для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса. Часто эта стратегия реализуется диверсифицированными фирмами тогда, когда одно из производств плохо сочетается с другими. Реализуется данная стратегия и тогда, когда нужно получить средства для развития более перспективных либо же начала новых, более соответствующих долгосрочным целям фирмы бизнесов;
- *стратегия сокращения расходов,* основной идеей которой является поиск возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат. Данная стратегия обладает определенными отличительными особенностями, которые состоят в том, что она больше ориентирована на устранение достаточ-

но небольших источников затрат, а также в том, что ее реализация носит характер временных или краткосрочных мер. Реализация данной стратегии связана со снижением производственных затрат, повышением производительности, сокращением найма и даже увольнением персонала, прекращением производства прибыльных товаров и закрытием прибыльных мощностей.

На практике фирма может одновременно реализовывать несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний. Может проводиться фирмой и определенная последовательность в реализации стратегий. По поводу первого и второго случаев говорят, что фирма осуществляет комбинированную стратегию.

2. Выработка стратегии фирмы

2.1. Шаги определения стратегии

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные шаги: уяснение текущей стратегии; проведение анализа портфеля продукции (бизнесов); выбор стратегии фирмы и оценку выбранной стратегии.

Уяснение текущей стратегии очень важно потому, что нельзя принимать решения по поводу будущего, не имея четкого представления по поводу того, в каком состоянии находится организация и какие стратегии она реализует. Могут быть использованы различные схемы уяснения текущей стратегии. А. Томпсон и А. Стрикланд считают, что необходимо оценить по пять внешних и внутренних факторов, чтобы разобраться с реализуемой стратегией.

Внешние факторы: размах деятельности фирмы и степень разнообразия производимой продукции, диверсифицированность фирмы; общий характер и природа недавних приобретений фирмы и продаж ею части своей собственности; структура и направленность деятельности фирмы за последний период; возможности, на которые была ориентирована фирма в последнее время; отношение к внешним угрозам.

Внутренние факторы: цели фирмы; критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции; отношение к финансовому риску со стороны руководства, и проявление отношения к финансовому риску в реальной практике, в осуществляемой финансовой политике; уровень и степень концентрации усилий в области **НИОКР;** стратегии отдельных функциональных сфер {маркетинг, производство, кадры, финансы, научные исследования и разработки).

Анализ портфеля продукции представляет собой один из важнейших инструментов стратегического управления. Анализ портфеля продукции (бизнесов) дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса очень взаимосвязаны между собой и что портфель как сумма существенно отличается от простой арифметической суммы его частей и гораздо важнее для фирмы, чем состояние ее отдельных частей. С помощью анализа портфеля продукции могут быть сбалансированы такие важнейшие факторы бизнеса, как риск, поступление денег, обновление и отмирание.

Выделяется шесть шагов проведения анализа портфеля продукции (бизнесов).

- Выбор уровней в организации для проведения анализа портфеля продукции (бизнесов). Необходимо определить иерархию уровней анализа портфеля продукции (бизнесов), которая должна начинаться на уровне отдельного продукта (бизнеса) и завершаться на верхнем уровне организации.
- Фиксация единиц анализа, называемых стратегическими единицами бизнеса (СЕБ), для того чтобы использовать их при позиционировании на матрицах анализа портфеля продукции (бизнесов). Очень часто СЕБ отличаются от производственных единиц. СЕБ могут охватывать один продукт, могут охватывать несколько продуктов, удовлетворяющих схожие потребности, некоторые фирмы могут рассматривать СЕБ как продуктово-рыночные сегменты.
- Определение параметров матриц анализа портфеля продукции (бизнесов) проводится для того, чтобы иметь ясность в отношении сбора необходимой информации, а также для выбора переменных, по которым будет проводиться анализ портфеля. Например, при изучении привлекательности отрасли в качестве таких переменных могут служить размер рынка, степень защищенности от инфляции, прибыльность, темп роста рынка, степень распространенности рынка в мире.
- Для измерения силы бизнеса могут быть использованы следующие переменные: доля рынка, рост доли рынка, относительная доля рынка по отношению к ведущей марке, лидерство в качестве или другие характеристики, такие, как, например, издержки, прибыльность по отношению к лидеру. При определении размера матриц очень важную роль играет выбор единиц измерения объемов, норм приведения к единой базе, временных интервалов и т.д.
- Сбор и анализ данных, проводимых по многим направлениям, из которых выделяют четыре наиболее важных направления: привлекательность отрасли с позиции наличия позитивных и негативных аспектов у отрасли, характера и степени риска и т.п.; конкурентная пози-

ция фирмы; возможности и угрозы фирме, которые оцениваются применительно к фирме, а не по отношению к отрасли; ресурсы и квалификация кадров, рассматриваемые с позиции наличия у фирмы потенциала для проведения конкурентной борьбы в каждой конкретной отрасли.

- Построение и анализ матриц портфеля продукции (бизнесов) с целью получения представления о текущем состоянии портфеля фирмы, на основе которого руководством могут быть сделаны прогнозы по поводу будущего состояния матриц и соответственно по поводу ожидаемого портфеля продукции (бизнесов) фирмы.
- Разработка динамики изменения матриц проводится для того, чтобы уяснить* приведет ли переход портфеля продукции (бизнесов) в новое состояние к достижению фирмой стоящих перед ней целей. Для этого должны быть выяснены следующие характеристики прогнозируемого состояния портфеля продукции (бизнесов): включает ли в себя портфель достаточное количество бизнесов в привлекательных отраслях; порождает ли портфель слишком много вопросов и неясностей; имеется ли достаточное количество «денежных коров» для того, чтобы выращивать «звезды» и финансировать «вопросительные знаки»; дает ли портфель достаточное поступление как прибыли, так и денег; сильно ли уязвим портфель в случае проявления негативных тенденций; много ли в портфеле бизнесов, слабых в смысле конкуренции.
- В зависимости от ответов на данные вопросы руководство может прийти к выводу о необходимости формирования нового портфеля продукции (бизнесов).
- Определение желаемого портфеля продукции (бизнесов) в соответствии с тем, какой из вариантов может лучшим образом способствовать достижению фирмой стоящих перед ней целей.

Подводя общий итог сказанному, следует еще раз подчеркнуть, что матрицы анализа портфеля продукции (бизнесов) сами по себе не являются инструментом принятия решения. Они только показывают состояние портфеля, которое должно учитываться руководством при принятии решения.

2.2. Выбор стратегии

Выбор стратегии фирмы осуществляется руководством на основе анализа ключевых факторов, характеризующих состояние фирмы, с учетом результатов анализа портфеля продукции (бизнесов), а также характера и сущности реализуемых стратегий.

Основными **ключевыми факторами,** которые в первую очередь должны быть учтены при выборе стратегии, являются следующие.

Сильные стороны отрасли и сильные стороны фирмы зачастую могут играть решающую роль при выборе стратегии роста фирмы. Ведущие, сильные фирмы должны стремиться к максимальному использованию возможностей, порождаемых их лидирующим положением, и к укреплению этого положения. При этом важно искать возможности развертывания бизнеса в новых для фирмы отраслях, обладающих большими задатками для роста. Лидирующие фирмы в зависимости от состояния отрасли должны выбирать различные стратегии роста. Так, например, если отрасль идет к упадку, то следует делать ставку на стратегии диверсификации, если же отрасль бурно развивается, то выбор стратегии роста должен падать на стратегию концентрированного роста либо на стратегию интегрированного роста.

Слабые фирмы должны вести себя по-другому. Им следует выбирать те стратегии, которые могут привести к увеличению их силы. Если же таких стратегий нет, то они должны покинуть данную отрасль. Например, если попытки усилиться в быстрорастущей отрасли с помощью стратегий концентрированного роста не приводят к желаемому состоянию, фирма должна реализовать одну из стратегий сокращения.

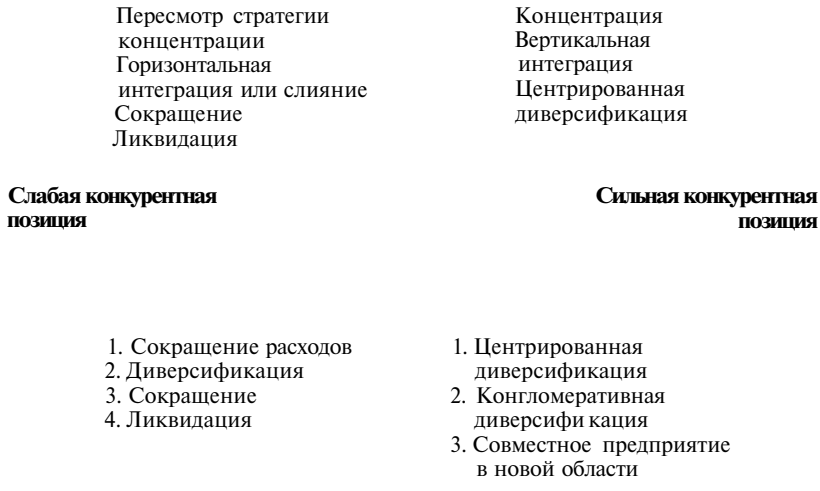
А. Томпсон и А. Стрикланд предложили следующую матрицу выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка на продукцию (эквивалент росту отрасли) и конкурентной позиции фирмы (рис. 7.1).

Цели фирмы придают уникальность и оригинальность выбору стратегии применительно к каждой конкретной фирме. В целях отражено то, к чему должна стремиться фирма. Если, например, цели не предполагают интенсивного роста фирмы, то и не могут быть выбраны соответствующие стратегии роста, даже несмотря на то, что для этого есть все предпосылки как на рынке, в отрасли, так и в потенциале фирмы.

Интересы и отношение высшего руководства играют очень большую роль в выборе стратегии развития фирмы. Руководство может любить рисковать, а может, наоборот, стремиться любыми способами избегать риска. И это отношение может быть решающим в выборе стратегии развития. Личные симпатии или антипатии со стороны руководителей также могут очень сильно влиять на выбор стратегии.

Финансовые ресурсы фирмы также оказывают существенное влияние на выбор стратегии. Любые изменения в поведении фирмы, такие, например, как выход на новые рынки, разработка нового продукта и переход в новую отрасль, требуют больших финансовых затрат.

Квалификация работников, так же как и финансовые ресурсы, является сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития фирмы. Руководство может сделать верный выбор стратегии



Примечание: Стратегии выписаны в возможном порядке предпочтения

Рис. 7.1. Матрица Томпсона и Стрикланда

фирмы только в том случае, если оно обладает достаточно полной информацией о квалификационном потенциале.

Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям создают некую инерционность в развитии фирмы. Невозможно полностью отказаться от всех предыдущих обязательств в связи с переходом к новым стратегиям. Поэтому при выборе новых стратегий необходимо учитывать тот факт, что еще некоторое время будут действовать обязательства прежних лет, которые соответственно будут сдерживать либо корректировать возможности реализации новых стратегий.

Степень зависимости от внешней среды оказывает существенное влияние на выбор стратегии фирмы. Бывают такие ситуации, при которых фирма настолько зависит от поставщиков или покупателей ее продукции, что она не вольна делать выбор стратегии, исходя из возможностей более полного использования своего потенциала. Сильная внешняя зависимость может быть обусловлена также правовым регу-

лированием поведения фирмы, например антимонопольным законодательством, социальными ограничениями, зависимостью от природной среды, зависимостью от политических факторов и т.п.

Временной фактор должен обязательно приниматься во внимание при всех случаях выбора стратегии. Связано это с тем, что и возможности, и угрозы для фирмы, и планируемые изменения всегда имеют определенные временные границы. При этом важно учитывать и календарное время, и временную продолжительность интервалов осуществления конкретных действий по реализации стратегии. Фирма не в любой момент и не в любые календарные сроки может осуществлять стратегию, а только в те моменты и в те сроки, в которые появляется возможность для осуществления стратегии.

Оценка выбранной стратегии в основном осуществляется в вид анализа правильности и достаточности"учета при выборе стратегии основных факторов, определяющих возможности осуществления стратегии. Вся процедура оценки выбранной стратегии в конечном счете подчинена одному: приведет ли выбранная стратегия к достижению фирмой стоящих перед ней целей. И это является основным критерием оценки выбранной стратегии. Если стратегия соответствует установленным целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям.

Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями со стороны основных субъектов окружения, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т.п.

Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы. В данном случае оценивается то, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать выбранную стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т.п.

Приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска проводится по трем направлениям: реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии; к каким негативным последствиям для фирмы может привести провал стратегии; оправдывает ли возможный положительный результат риск получения потерь в случае провала в реализации стратегии.

3. Выполнение стратегии

На первый взгляд может показаться, что выполнение стратегии — это почти одно и то же, что и «обычное» управление. Действительно, раз стратегия фирмы определена, то дальше должна начинаться рутинная работа по ее выполнению, которая очень далека от стратегического управления. На самом деле в таком рассуждении содержится большое заблуждение. Для понимания роли и сущности стадии выполнения стратегии очень важно иметь в виду следующее. Выполнение стратегии не играет роль пассивного по отношению к принятой стратегии средства ее проведения в жизнь. Хорошее выполнение стратегии обладает способностью компенсации негативных последствий, которые могут возникать при реализации стратегии по причине имеющихся у нее недостатков либо же в силу появления в среде непредвиденных изменений.

3.1. Стадии выполнения стратегии

Выполнение стратегии направлено на решение следующих трех задач. Во-первых, это **установление приоритетности** среди административных задач с тем, чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Это касается в первую очередь таких задач, как распределение ресурсов, установление организационных отношений, создание вспомогательных систем и т.п. Во-вторых, это **установление соответствия** между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами с тем, чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление выбранной стратегии. Соответствие должно быть достигнуто по таким характеристикам организации, как ее структура, система мотивирования и стимулирования, нормы и правила поведения, разделяемые ценности и верования, квалификация работников и менеджеров и т.п. В-третьих, это **выбор и приведение в соответствие** с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией. Все три задачи решаются посредством проведения *изменений*. Поэтому именно изменение является сердцевиной выполнения стратегии. И именно поэтому изменения, которые проводятся в процессе выполнения стратегии, называются **стратегическими изменениями.**

Проведение изменений в организации приводит к тому, что в ней создаются условия, необходимые для осуществления деятельности, соответствующей выбранной стратегии. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько организация готова к эффективному осуществлению стратегии. Бывают ситуации, когда фактически

не требуется проведение изменений; бывают же ситуации, когда выполнение стратегии предполагает проведение очень глубоких преобразований. В зависимости от состояния основных факторов, задающих необходимость и степень изменения, таких как состояние отрасли, состояние организации, состояние продукта и состояние рынка, можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа изменений.

Перестройка организации предполагает проведение основательных изменений организации, затрагивающих ее миссию и культуру. Подобные изменения могут возникнуть тогда, когда организация меняет свою отрасль и соответственно меняется ее продукт и место на рынке. В случае перестройки организации наблюдаются самые большие трудности с выполнением стратегии. Серьезного внимания заслуживает работа по созданию новой организационной культуры. Очень большие изменения происходят и в технологической области, а также в области рабочей силы.

Радикальное преобразование организации проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и новых рынков требуют сильных внутриорганизационных изменений, особенно касающихся организационной структуры.

Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда организация выходит с новым продуктом на рынок и пытается привлечь к нему покупателей. В этом случае изменения касаются производственного процесса, а также маркетинга, особенно той его части, которая связана с привлечением внимания к новому продукту.

Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом.

Неизменяемое функционирование организации происходит тогда, когда она неизменно реализует одну и ту же стратегию. При таком выполнении стратегии не требуется проводить никаких изменений, потому что при определенных обстоятельствах организация может получить хорошие результаты, опираясь на накопленный опыт. Однако при таком подходе очень важно четко следить за возможными нежелательными изменениями во внешней среде.

3.2. Области проведения стратегических изменений

Стратегические изменения, если они правильно проводятся, носят системный характер. В силу этого они затрагивают все стороны организации. Однако можно выделить два среза организации, которые являются основными при проведении стратегических изменений. Первый срез — это организационная структура, второй — организационная культура.

Анализ **организационной структуры** с позиций процесса выполнения стратегии направлен на получение ответа на два следующих вопроса. Первый: в какой мере существующая организационная структура может способствовать или мешать реализации выбранной стратегии? Второй: на какие уровни в организационной структуре должно быть возложено решение определенных задач в процессе осуществления стратегии?

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов (подробно вопросы выбора и построения организационных структур рассмотрены в гл. 9—10 данного учебника). Наиболее существенными по значимости и степени являются следующие факторы: размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации; географическое размещение организации; технология отношение к организации со стороны руководителей и сотрудников организации; динамизм внешней среды; стратегия, реализуемая организацией (рис. 7.2).

Организационная структура должна соответствовать *размеру* организации и не быть более сложной, чем это необходимо при имеющемся размере организации. Обычно влияние размера организации на ее организационную структуру проявляется в виде увеличения числа уровней иерархии управления организацией. Если организация небольшая и руководитель может один управлять деятельностью сотрудников, то применяется несложная организационная структура. Если же число сотрудников увеличивается до такого размера, что ими уже трудно управлять одному руководителю, или возникают отдельные специализированные виды деятельности, то в организации появляется промежуточный уровень в управлении и начинает применяться функциональная структура управления. Дальнейший рост организации может привести к появлению новых уровней в управленческой иерархии. В результате могут быть применены такие организационные структуры, как дивизиональная, или структура, отражающая создание стратегических единиц бизнеса. Возникновение в организации необходимости выполнения комплексных проектов приводит к тому, что начинает применяться матричная структура.

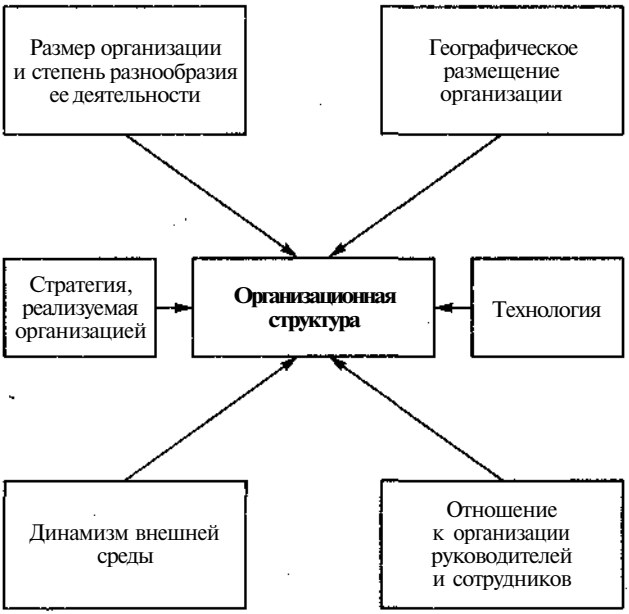


Рис. 7.2. Факторы, влияющие на выбор организационной структуры

Географическое размещение организации в случае, если регионы достаточно изолированы, приводит к делегированию филиалам определенных прав в принятии решений и соответственно к появлению в организационной структуре региональных подразделений. Если права не очень большие, то это приводит к увеличению числа ячеек в функциональной организационной структуре. Если же территориальное подразделение наделяется статусом относительной самостоятельности, то происходит переход к дивизиональной организационной структуре.

Влияние *технологии* на организационную структуру проявляется в следующем. Во-первых, организационная структура привязана к той технологии, которая используется в организации. Число структурных единиц и их взаимное расположение сильно зависят от того, какая технология используется в организации. Во-вторых, организационная структура должна быть построена таким образом, чтобы она позволяла проводить технологическое обновление. В частности, организационная структура должна способствовать возникновению и распространению идей технологического развития и проведению процессов технологического обновления.

Организационная структура в значительной мере зависит от того, как к ее выбору *относятся менеджеры,* какой тип структуры они предпочитают и насколько они готовы идти на введение нетрадиционных форм построения организации. Часто менеджеры склонны к выбору традиционной, функциональной формы организационной структуры: она им более ясна и привычна. Также на то, какая организационная структура формируется в организации, оказывают *влияние расположение* и *отношение к работе,* которые характерны для работников организации. Высококвалифицированные работники, а также работники, труд которых имеет творческую направленность, предпочитают организационные структуры, дающие им больше свободы и самостоятельности. Работники же, выполняющие рутинные операции, более ориентированы на простые и традиционные организационные структуры.

Динамизм внешней среды является очень сильным фактором, определяющим то, какую организационную структуру должна выбирать организация. Если внешняя среда стабильна, в ней наблюдаются незначительные изменения, то организация может с успехом применять механистические организационные структуры, обладающие малой гибкостью и требующие больших усилий для их изменения. В том же случае, если внешняя среда очень динамична, организационная структура должна быть органичной, обладающей гибкостью и способностью быстро реагировать на внешние изменения. В частности, такая структура должна предполагать высокий уровень децентрализации, наличие больших прав у структурных подразделений в принятии решений.

Стратегия оказывает заметное влияние на выбор организационной структуры. Совсем необязательно менять организационную структуру каждый раз, когда организация переходит к реализации новой стратегии. Однако совершенно необходимо установить то, насколько существующая организационная структура соответствует стратегии, а уже потом, если это необходимо, провести соответствующие изменения.

Если организационная структура, устанавливая границы структурных подразделений и задавая формальные связи между ними, выступает как бы остовом, «скелетом» организации, то своего рода «душой» организации, устанавливающей невидимые рычаги, направляющие действия членов организации, является **организационная культура** (вопросы организационной культуры подробно рассмотрены в гл. 13 данного учебника). Обычно в организации культура проявляется в виде разделяемых членами организации ценностей, принятых ими верований, норм поведения и т.п. Считается, что организационная культура складывается из следующих составляющих:

- *философия,* задающая смысл существования организации и ее отношение к сотрудникам и клиентам;
- *преобладающие ценности,* на которых базируется организация и которые относятся к целям ее существования либо же к средствам достижения этих целей;
- *нормы поведения,* разделяемые сотрудниками организации и определяющие принципы взаимоотношений в организации;
- *правила,* по которым ведется «игра» в организации;
- *климат,* существующий ворганизации и проявляющийся в том, какая существует атмосфера в организации и как члены организации взаимодействуют с внешними лицами;
- *поведенческие ритуалы,* выражаемые в проведении в организации определенных церемоний, в использовании определенных выражений, знаков и т.п.

Организационная культура формируется как реакция на две группы проблем, с которыми сталкивается организация. Первую группу составляют проблемы *интеграции внутренних ресурсов* и *усилий*. Сюда относятся такие проблемы, как: (1) создание общего языка и единой, понятной для всех терминологии; (2) установление границ группы и принципов включения и исключения из группы; (3) создание механизма наделения властью и лишения прав, а также закрепления определенного статуса за отдельными членами организации; (4) установление норм, регулирующих неформальные отношения между лицами разного пола; (5) выработка оценок, касающихся того, что в поведении сотрудников желательно, а что нет. Ко второй группе относятся те проблемы, которые приходится решать организации в процессе *взаимодействия с внешней средой*. Это широкий круг проблем, связанных с выработкой миссии, целей и средств их достижения.

Формирование и изменение организационной культуры происходит под влиянием многих факторов. Один из признанных специалистов в области организационной культуры, Э. Шайн, считает, что существует пять первичных и пять вторичных факторов, которые определяют формирование организационной культуры. В соответствии с его концепцией к первичным факторам относятся следующие:

- точки концентрации внимания высшего руководства;
- реакция руководства на критические ситуации, возникающие в организации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- критериальная база поощрения сотрудников;
- критериальная база отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации.

В группу вторичных факторов в соответствии с концепцией Э. Шайна входят следующие:

- структура организации;
- система передачи информации и организационные процедуры;
- внешний и внутренний дизайн и оформление помещения, в котором располагается организация;
- мифы и истории о важных событиях и лицах, игравших и играющих ключевую роль в жизни организации;
- формализованные положения о философии и смысле существования организации.

Каждый из вышеперечисленных десяти факторов формирования организационной культуры требует использования определенных приемов, позволяющих добиться успеха при сознательном формировании и изменении организационной культуры. На стадии выполнения стратегии значительные усилия направляются на то, чтобы привести организационную культуру в соответствие с выбранной стратегией. Однако если организационная структура относительно легко может быть подвергнута изменениям, то проведение изменений в организационной культуре представляет собой очень сложную, а иногда и невыполнимую задачу. Поэтому на стадии определения стратегии необходимо по возможности максимально учитывать то, какие трудности с изменением организационной культуры могут возникнуть при выполнении стратегии, и стараться, если это возможно, выбирать такую стратегию, которая не потребует проведения заведомо невыполнимых изменений организационной культуры.

3.3. Проблемы проведения стратегических изменений

Выполнение стратегии предполагает проведение необходимых *изменений,* без которых даже самая хорошо проработанная стратегия может потерпеть провал. Поэтому с полной уверенностью можно утверждать, что стратегические изменения — это ключ к выполнению стратегии.

Проведение стратегических изменений в организации является очень сложной задачей. Трудности решения этой задачи в первую очередь связаны с тем, что всякое изменение встречает *сопротивление,* которое иногда может быть столь сильным, что его не удается преодолеть тем, кто проводит изменения. Поэтому, для того чтобы провести изменения, необходимо, как минимум, проделать следующее:

- вскрыть, проанализировать и предсказать то, какое сопротивление может встретить планируемое изменение;

• уменьшить до возможного минимума это сопротивление (потенциальное и реальное);

• установить статус-кво нового состояния.

Носителями сопротивления так же, как и носителями изменений, являются люди. В принципе люди не боятся изменений, они боятся быть измененными. Люди боятся того, что изменения в организации затронут их работу, их положение в организации, т.е. сложившийся статус-кво. Поэтому они стремятся помешать изменениям с тем, чтобы не попасть в новую, не совсем ясную для них ситуацию, в которой им придется многое делать не так, как они уже привыкли делать, и заниматься не тем, чем они занимались ранее.

Отношение к изменению может быть рассмотрено как комбинация состояний двух факторов: (1) принятие или непринятие изменения; (2) открытая или скрытая демонстрация отношения к изменению (рис. 7.3).



Рис. 7.3. Матрица «изменение — сопротивление»

Руководство организации на основе бесед, интервью, анкетирования и других форм сбора информации должно пытаться выяснить, какой тип реакции на изменения будет наблюдаться в организации, кто из сотрудников организации займет позицию сторонников изменений, а кто окажется в одном из трех оставшихся положений. Особую актуальность такого рода прогнозы имеют в больших организациях и в организациях, существовавших без изменений довольно длительный промежуток времени, так как в этих организациях сопротивление изменению может быть довольно сильным и широко распространенным.

Уменьшению сопротивления изменениям принадлежит ключевая роль в осуществлении изменения. Анализ потенциально возможных

сил сопротивления позволяет вскрыть тех отдельных членов организации или те группы в организации, которые будут оказывать сопротивление изменению, и уяснить мотивы неприятия изменения. Для того чтобы уменьшить потенциально возможное сопротивление, полезно провести объединение людей в творческие группы, которые будут способствовать проведению изменения, привлечь к выработке программы проведения изменения широкий круг сотрудников, провести среди сотрудников организации широкую разъяснительную работу, направленную на то, чтобы убедить их в необходимости проведения изменения для решения стоящих перед организацией задач.

Успех проведения изменения зависит от того, как руководство будет его осуществлять. Менеджеры должны помнить, что, проводя изменение, им следует демонстрировать высокий уровень *уверенности в его правильности и необходимости и стараться быть, по возможности, последовательными* в реализации программы осуществления изменения. В то же время они должны всегда помнить, что по мере проведения изменения позиция людей может меняться. Поэтому им не следует обращать внимание на небольшое сопротивление изменению и нормально относиться к людям, которые вначале сопротивлялись изменению, а потом это сопротивление прекратили.

Большое влияние на то, в какой мере руководству удается устранять сопротивление изменению, оказывает *стиль* проведения изменения. Руководитель может быть жестким и непреклонным при устранении сопротивления, а может проявлять гибкость. Считается, что авторитарный стиль может быть полезен только в очень специфических ситуациях, требующих немедленного устранения сопротивления при проведении очень важных изменений. В большинстве случаев считается более приемлемым стиль, при котором руководство'уменьшает сопротивление изменениям за счет привлечения на свою сторону тех, кто изначально противился изменению. Очень успешным в этом плане является партисипативныи стиль руководства, при котором к решению вопросов привлекаются многие члены организации.

При разрешении *конфликтов,* которые могут возникать в организации во время проведения изменения, менеджеры могут использовать различные стили руководства. Наиболее ярко выраженными стилями являются следующие:

- *конкурентный стиль,* делающий упор на силу, базирующийся на настойчивости, утверждении своих прав, исходящий из того, что разрешение конфликта предполагает наличие победителя и побежденного;
- *стиль самоустранения,* проявляющийся в том, что руководство демонстрирует низкую настойчивость и в то же время не стремится к поиску путей сотрудничества с несогласными членами организации;

• *стиль компромисса,* предполагающий умеренное настаивание руководства на выполнении его подходов к разрешению конфликта и одновременное умеренное стремление руководства к кооперации с теми, кто сопротивляется;

• *стиль приспособления,* выражающийся в стремлении руководства установить сотрудничество в разрешении конфликта при одновременном слабом. настаивании на принятии предлагаемых им решений;

• *стиль сотрудничества,* характеризующийся тем, что руководство стремится как к тому, чтобы реализовать свои подходы к проведению изменения, так и к тому, чтобы установить отношения кооперации с несогласными членами организации.

Невозможно однозначно утверждать, что какой-то из названных пяти стилей более приемлем для разрешения конфликтов, а какой-то менее. Все зависит от ситуации, от того, какое проводится изменение, какие решаются задачи и какие силы оказывают сопротивление. Важно также учитывать то, какой характер носит конфликт. Совершенно неверно считать, что конфликты всегда имеют только негативный, разрушительный характер. Любой конфликт заключает в себе как негативное, так и позитивное начала. Если преобладает негативное начало, то конфликт носит разрушительный характер и в этом случае применим любой стиль, который в состоянии эффективно предотвратить разрушительные последствия конфликта. Если же конфликт приводит к позитивным результатам, таким как, например, выведение людей из безразличного состояния, создание новых коммуникационных каналов или повышение уровня осведомленности членов организации о происходящих в ней процессах, то важно использовать такой стиль разрешения конфликтов, возникающих в связи с изменениями, который способствовал бы возникновению как можно более широкого спектра положительных результатов проведения изменения.

Проведение изменения должно завершаться *установлением* нового статус-кво в организации. Очень важно не только устранить сопротивление изменению, но и добиться того, чтобы новое положение дел в организации не просто оказалось формально установленным, а было принято членами организации и стало реальностью. Поэтому руководство не должно заблуждаться и путать реальность с формально установленными новыми структурами или нормами отношений. Если действия по проведению изменения не привели к возникновению нового устойчивого статус-кво, то, значит, изменение нельзя считать завершенным и следует продолжать работу по его проведению до тех пор, пока по-настоящему в организации не произойдет замена старого положения на новое.

3.4. Мобилизация потенциала для выполнения стратегии

Наряду со стратегическими изменениями и созданием в организации необходимого климата важной задачей, которую приходится решать руководству организации на стадии выполнения стратегии, является **формирование и мобилизация** ресурсов организации и ее человеческого потенциала для осуществления стратегии.

По поводу стратегии использования человеческого потенциала сделаем два самых общих замечания. *Во-первых,* важнейшим условием осуществления стратегии является приверженность, преданность членов организации тому делу, которое ведет организация, в частности делу осуществления стратегии, реализуемой организацией. Развить чувство приверженности достаточно сложно. На стадии выполнения стратегии руководству следует делать все возможное, чтобы у членов организации выработалось как можно более устойчивое восприятие стратегии организации как своего личного дела. *Во-вторых,* успех осуществления стратегии во многом зависит от того, насколько членам организации присуще стремление к достижению на своем рабочем месте наилучших результатов. Умение хорошо работать и стремление работать лучше являются теми характеристиками людей, которые всегда должны находиться в центре внимания руководства и, в частности, должны быть предметом особого внимания на стадии выполнения стратегии.

Процесс мобилизации ресурсов начинается с того, что механизм использования ресурсного потенциала организации *приводится в соответствие* с осуществляемой стратегией. Это делается для того, чтобы высшее руководство привело характер и направленность деятельности функциональных подразделений в соответствие с задачами реализации стратегии. До функциональных подразделений, осуществляющих руководство движением ресурсов внутри организации, должны быть доведены новые задачи. Важно также устранить сопротивление с их стороны, возникающее в связи с проведением изменения, и убедить их в необходимости эффективного участия в осуществлении стратегии и необходимости проведения для этого соответствующей подготовительной работы.

Основой деятельности по мобилизации ресурсов является *распределение* ресурсов организации по отдельным составляющим стратегии. Важнейшим условием эффективного использования ресурсов и соответственно эффективного осуществления стратегии является их правильное *распределение во времени.* Так как внешняя среда динамична и возможности, на которые ориентирована стратегия, не вечны, отсутствие необходимых ресурсов в нужный момент может привести к тому,

что организация потерпит крах с реализацией своей стратегии, даже если данная стратегия была очень хорошо разработана. Поэтому, для того чтобы избежать провала при реализации стратегии на стадии ее выполнения, руководство должно организовать правильное *распределение финансовых ресурсов* организации — такое распределение, при котором всегда в нужный момент имелись бы необходимые денежные средства.

Для этого руководству следует установить стратегические ориентиры использования денежных средств, которые фиксируют то, на какие цели могут осуществляться затраты, и то, куда деньги не следует вкладывать. Далее на стадии выполнения должна быть проанализирована потребность в денежных средствах отдельных частей организации для решения отдельных задач и выполнения функций, а также определены приоритеты в распределении денежных средств. Данные приоритеты устанавливаются таким образом, чтобы финансирование в наибольшей мере способствовало осуществлению стратегии.

Процесс мобилизации ресурсов на стадии выполнения стратегии предполагает наряду с эффективным распределением ресурсов также *оценку и удержание источников поступления капитала*. Руководство не только должно знать о тех источниках, которые оно может использовать для получения денег, о возможностях и ограничениях на их использование, о стоимости капитала, но и делать все возможное для того, чтобы сохранять эти источники и обретать новые, если это необходимо для осуществления стратегии.

Основным инструментом, используемым для распределения ресурсов, является составление и исполнение бюджета, который может касаться не только денежных средств, но и запасов, капитальных средств, продаж и т.д.

Выполнение всегда является самой сложной стадией в любом процессе. Ключевая роль в выполнении стратегии принадлежит руководству организации. Как видно из этой главы, выполнение стратегии предполагает проведение стратегических изменений и мобилизацию потенциала организации на осуществление стратегии. Эти две суперзадачи требуют от руководства организации не только ясного видения того, куда идет организация, но и умения повести ее в нужном направлении. Настоящий стратег проявляет себя в том, что он может в максимальной степени мобилизовать ресурсы организации и распределить их таким образом, чтобы их использование дало наибольший эффект. Для настоящего стратега характерно то, что он не только знает, что и как менять, но и может провести необходимые изменения. Наконец, настоящий стратег умеет взаимодействовать с членами организации

таким образом, что они воспринимают его идеи и своим трудом проводят их в жизнь.

Завершение главы этими замечаниями о роли и характеристиках руководителей в процессе выполнения стратегии не случайно. Это сделано для того, чтобы еще раз подчеркнуть, что выполнение стратегии — это творческий процесс и ключевая роль в нем принадлежит высшему руководству.

Краткие выводы

1. Как видно из материала главы, анализ среды — очень важный для выработки стратегии организации и очень сложный процесс, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Очевидно, что, не зная среды, организация не сможет существовать. Однако она не плывет в окружении, как лодка, не имеющая руля, весел или паруса. Организация изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к установленным целям. Поэтому в структуре процесса стратегического управления вслед за анализом среды следует выработке миссии организации и установления для нее целей.

2. Организация не может функционировать без целевых ориентиров. Целевое начало в деятельности организации задается в первую очередь тем, что ее деятельность находится под влиянием интересов различных групп людей. Целевое начало в функционировании организации отражает интересы таких групп или совокупностей людей, как собственники организации, сотрудники организации, покупатели, деловые партнеры, местное сообщество и общество в целом.

3. Выделяются две основные составляющие целевого начала в деятельности организации: миссия и цели. Миссия может пониматься в широком смысле как философия, смысл существования организации, и в узком — как сформулированное, достаточно детализированное утверждение относительно того, для чего существует организация. Хорошо сформулированная миссия включает в себя описание ориентиров, сферы деятельности, философии организации, возможностей и способов осуществления деятельности, а также желательного имиджа организации.

4. Цели организации описывают конкретное состояние отдельных параметров, которых следует добиться через определенный промежуток времени. Цели бывают долгосрочными и краткосрочными. Цели различаются также по сферам жизнедеятельности организации и уровням иерархии. Цели должны отвечать некоторым обязательным требованиям. Они должны быть достижимыми, гибкими, измеримыми, конкретными, совместимыми и приемлемыми.

5. Установление целей предполагает прохождение четырех обязательных фаз: (1) выявление и анализ тенденций, наблюдаемых в окружении; (2) уста-

новление общих для организации целей; (3) построение иерархии целей и (4) установление индивидуальных целей.

6. Выбор стратегии и ее выполнение являются основными частями стратегического управления. Стратегия в стратегическом управлении понимается как долгосрочное качественно определенное направление развития организации, относящееся к таким сторонам ее деятельности, как сфера, средства и форма.

7. Выбор стратегии зависит от ситуации, в которой находится организация. Однако существуют определенные подходы в выборе стратегии и определенные рамки, в которые вписываются стратегии.

8. Выбор стратегии связан с решением по поводу одного из следующих трех моментов функционирования фирмы: (1) прекращение определенного бизнеса; (2) продолжение определенного бизнеса; (3) переход в определенный бизнес. При этом фирма вырабатывает конкурентную стратегию в следующих основных областях: (1) лидерство в минимизации издержек производства; (2) специализация в производстве продукции; (3) фиксация определенного сегмента рынка.

9. Существует несколько групп эталонных стратегий развития бизнеса. К первой группе относятся стратегии концентрированного роста, ко второй — стратегии интегрированного роста, к третьей — стратегии диверсифицированного роста и, наконец, к четвертой — стратегии сокращения.

10. Выработка стратегии предполагает уяснение текущей стратегии и анализ портфеля продукции. Выбор стратегии связан с состоянием ключевых факторов, к которым относятся сильные стороны отрасли и фирмы, цели, стоящие перед фирмой, интересы высшего руководства, финансовые ресурсы фирмы, квалификация работников, обязательства фирмы, степень зависимости от внешней среды, фактор времени.

11. Оценка выбранной стратегии проводится по следующим направлениям: (1) приводит ли стратегия к достижению стоящих перед фирмой целей; (2) соответствует ли выбранная стратегия состоянию и требования(4) оправдан ли риск, заложенный в стратегии.

12. Выполнение стратегии связано с проведением стратегических изменений, которые должны привести к решению трех задач: (1) установление приоритетности административных задач в соответствии с принятой стратегией; (2) установление соответствия цежду выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами; (3) приведение стиля лидерства и управления в соответствие с выбранной стратегией. Основными областями проведения стратегических изменений являются организационная структура и организационная культура.

13. Стратегические изменения обязательно сталкиваются с организационными изменениями. Задача руководства — постараться провести изменения так, чтобы при этом были разрешены возникающие в связи с сопротивлением конфликты, Проведение изменения должно завершаться установлением нового статус-кво в организации.

Основные термины и понятия

Анализ портфеля продукции (бизнесов)
Анализ среды
Анализ тенденций
Внешняя среда
Внутренняя среда
Выбор стратегии
Выполнение стратегии
Гибкость цели
Долгосрочные цели
Достижимость цели
Иерархия целей
Измеримость цели
Имидж
Индивидуальные цели
Конкретность цели
Конкуренты
Контроль выполнения стратегии
Краткосрочные цели
Макроокружение
Матрица SWOT
Матрица возможностей
Матрица угроз
Метод SWOT
Миссия организации
Направления установления целей
Непосредственное окружение
Области выработки стратегии
Обычное изменение
Организационная культура
Организационная структура
Перестройка организации
Покупатели
Поставщики
Приемлемость цели
Профиль среды
Радикальное преобразование организации
Сильные и слабые стороны
Совместимость цели
Сопротивление изменениям
Среднесрочные цели
Стратегические изменения
Стратегическое управление
Стратегия
Стратегия диверсифицированного роста
Стратегия интегрированного роста
Стратегия концентрированного роста
Стратегия сокращения
Сфера деятельности
Угрозы и возможности
Фазы установления целей
Философия организации
Целевые ориентиры
Цели организации
Цели роста

Вопросы к разделу II

1. Верно ли, что организация может существовать, не взаимодействуя с внешней средой?

2. Верно ли, что долгосрочные, детальные планы действий на будущее — это признак стратегического управления?

3. Стратегия — это:

а) направление действия организации, следование которому должно привести ее к цели;

б) долгосрочный детализированный план развития организации;

в) формулировка предназначения организации.

4. Верно ли, что стратегия описывает путь достижения цели, но не определяет результата деятельности?

5. Что из перечисленного является исходным процессом стратегического управления:

а) формулирование миссии организации;

б) определение целей организации;

в) анализ внешней среды организации;

д) анализ внутренней среды организации?

6. Верно ли, что стратегия принимается после проведения в организации соответствующих изменений?

7. Какие из указанных компонентов не входят в понятие макроокружения организации:

а) социокультурные факторы;

б) технологические факторы;

в) поставщики;

г) рынок рабочей силы?

8. Какие из перечисленных компонентов не исследуются при анализе непосредственного окружения организации:

а) правовое регулирование;

б) политические факторы;

в) покупатели;

г) конкуренты?

9. Что из перечисленного позволяет сделать SWOT-анализ как метод:

а) провести совместное изучение внешней и внутренней среды организации;

б) проанализировать принятую в организации стратегию;

в) провести анализ ресурсов, которыми располагает организация;

г) выбрать наименее рискованную стратегию развития организации?

10. Что из перечисленного представляет собой составление профиля среды:

а) метод анализа сильных и слабых сторон организации;

б) этап составления матрицы SWOT;

в) метод интеграции оценок внутренней и внешней среды организации;

г) метод оценки важности факторов макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды для данной организации?

11. Какие из указанных групп интересов оказывают наибольшее влияние на определение миссии организации:

а) акционеры;

б) покупатели продукта организации;

в) весь персонал организации;

г) руководители высшего звена?

12. Верно ли, что эффективные цели устанавливаются только на верхних уровнях организации?

13. Получение прибыли — это:

а) миссия организации;

б) стратегия организации;

в) обязательное условие выживания организации;

г) одна из организационных целей.

14. Верно ли, что миссия является средством достижения целей организации?

15. Укажите, для чего существуют цели в организации:

а) цели мотивируют поведение людей в организации;

б) цели выступают в роли стандарта оценки работы подразделений;

в) цели являются основой формулирования миссии организации;

г) цели определяют смысл существования организации.

16. Организационная цель — это:

а) сумма целей подразделений организации;

б) желаемое состояние отдельных характеристик организации;

в) то, ради чего функционирует организация;

г) исходный пункт для формулировки целей подразделений организации.

17. Верно ли, что организационные цели одинаковы для всех работников?

18. Верно ли, что стратегия сокращения представляет собой стратегию развития фирмы?

19. Верно ли, что фирма не может реализовывать несколько стратегий одновременно?

20. Создание ресторана в крупном супермаркете — это стратегия:

а) концентрированного роста;

б) «сбора урожая»;

в) горизонтальной диверсификации;

г) вертикальной интеграции.

21. Стратегии концентрированного роста — это стратегии, связанные:

а) с изменением продукта или рынка;

б) с изменением отрасли, в которой действует фирма;

в) с изменением технологии производства продукта;

г) с расширением фирмы.

22. Создание нефтеперерабатывающей компанией сети бензоколонок — это пример стратегии:

а) вперед идущей вертикальной интеграции;

б) обратной вертикальной интеграции;

в) горизонтальной диверсификации;

г) усиления позиции на рынке.

23. Для каких из перечисленных стратегий характерно сокращение затрат на рабочую силу:

а) сбора урожая;

б) сокращения расходов;

в) обратной вертикальной интеграции;

г) ликвидации.

24. Укажите, что из перечисленного характеризует стратегическую единицу бизнеса (СЕБ):

а) единица, используемая при анализе портфеля продукции;

б) продуктово-рыночный сегмент, используемый для позиционирования продукта компании;

в) подразделение или группа подразделений, производящих одинаковый продукт;

г) самостоятельная производственная единица.

25. Возможность реализации стратегии роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, может быть использована, если новая продукция фирмы:

а) является сопутствующей уже производимому продукту;

б) является заменителем уже производимого продукта;

в) ориентирована на потребителя уже производимого продукта;

г) является высокотехнологичным аналогом уже производимого продукта.

Конкретные ситуации

1. Народный компьютер «Амата»

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. Поэтому все ведущие компьютерные фирмы ориентируют свой бизнес на этих потребителей. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба. Преимущества таких заказов очевидны. Хотя и имеется серьезная угроза того, что задержится оплата и тогда возникнут серьезные проблемы.

На Западе рынок «домашних» персональных компьютеров сложился давно и постоянно растет. С появлением CD-ROM компьютер занял в домашнем обиходе такое же место, как и телевизор. По оценке американской Ассоциации электронной индустрии, в 1994 г. в США объем продаж персональных компьютеров без учета стоимости программного обеспечения превысил 8 млрд долл. и очень немного отличался от объема продаж телевизоров. В России же рынок «домашних» персональных компьютеров практически отсутствует. И не только потому, что такой компьютер слишком дорог для большинства россиян, но и потому, что этот рынок никто не создает. Иначе говоря, в настоящее время спрос на «домашний» персональный компьютер близок к нулю.

Российские производители персональных компьютеров собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства России в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие. Это обстоятельство делает данный бизнес в России очень сложным. Не меньшие сложности для компьютерного бизнеса создает и то обстоятельство, что компьютеры отечественной сборки, хотя и более дешевые, но менее качественные, все с большим трудом привлекают к себе внимание покупателей, ориентирующихся в последнее время на более качественную технику известных западных фирм. В этой ситуации очень немногие компьютерные фирмы продолжают оставаться в этом бизнесе.

Однако ряд фирм, несмотря на все трудности, довольно успешно ведет данный бизнес. К числу таких производителей относится московская фирма «Stins Coman», оборот которой в 1994 г. превысил 20 млн долл. В «Stins Coman» работают свыше 90 человек. Основу коллектива составляют выходцы из Министерства авиационной промышленности. В фирме развивается дух причастности к организации. Для этого проводятся коллективные мероприятия, сотрудники обеспечиваются бесплатным питанием в столовой фирмы, живущих в г. Жуковском доставляют на работу в фирменном автобусе. Технократическое прошлое большинства сотрудников, а также некий внутренний дух особости фирмы создают почву для чрезмерной самоуверенности. Так, в 1994 г. сотрудниками фирмы был самостоятельно подготовлен каталог продукции и услуг фирмы. По мнению специалистов, он страдал рядом недостатков, которые никогда бы не допустили профессионалы.

Весной 1994 г. на рынках Юго-Восточной Азии в силу ряда причин, имевших локальный характер, произошло резкое снижение цен на полупроводни-

ковые изделия и схемы, используемые в качестве комплектующих при сборке персональных компьютеров. Российские компьютерные фирмы получили возможность заработать на этом. Однако сделать это оказалось не так легко, как это могло казаться. Российские компьютерные фирмы бросились закупать дешевые комплектующие. Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы «Stins Coman» на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования. Вначале эта идея президента фирмы Сергея Анисимова не имела полной поддержки среди работников фирмы. Однако вскоре идея закрепилась, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» персонального компьютера под названием «Амата».

При разработке концепции компьютера «Амата» с самого начала были определены четыре условия успеха проекта. Во-первых, компьютер должен быть максимально дешевым. Для этого решили отказаться от монитора, предложив покупателям использовать в качестве монитора имеющийся у них телевизор. Во-вторых, компьютер должен был обладать свойствами игровой приставки, не худшими, чем обладает известная игровая приставка «Денди». В-третьих, в силу отсутствия рынка такого рода компьютеров было решено провести широкую кампанию по рекламированию «Аматы». В-четвертых, так как несмотря на относительно низкую цену компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала, что за первые 6 месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Было разработано два варианта компьютера соответственно стоимостью 390 и 790 долл. Для реализации проекта по полной схеме было решено привлечь ряд партнеров. Так как за первый год предполагалось продать 400 тыс. компьютеров, то, опасаясь нехватки мощностей собственного завода «Стек» в Екатеринбурге, фирма «Stins Coman» провела переговоры с фирмой «Aquarius Systems» по поводу сборки части компьютеров «Амата» на их заводе в Шуе. Для ремонтного обслуживания привлекли фирму «Техносервис», а относительно разработки системных и игровых программных продуктов для «Аматы» договорились с фирмами «Никита» и «Физтехсофт».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. Для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку.

Для продажи компьютеров «Амата» была достигнута договоренность об их реализации через сбытовую сеть дистрибьюторской компании «Merisel» и дилерскую сеть фирмы «Aquarius». На проведение рекламной кампании было выделено 1,5 млн долл.

Привлечение к проекту известных российских фирм и банков вселяло в руководство фирмы «Stins Coman» оптимизм и большие надежды на огромный успех у населения компьютера «Амата». Презентация компьютера состоялась в начале августа 1994 г. На ней президент «Stins Coman» г-н Анисимов с уверенностью объявил о том, что планируется продать в течение года 400 тыс. «до-

машних» компьютеров «Амата». Цифра базировалась на том, что в России 40 млн семей. При этом г-н Анисимов без лишней скромности посетовал на то, что из-за ограниченности сбытовых мощностей компьютер сразу попадет в разряд дефицитных товаров, и высказал опасение, что фирма подвергнется критике со стороны покупателей за необходимость вставать ночью в очередь за «Аматой». Проведя презентацию на столь оптимистичной ноте, г-н Анисимов до сентября отбыл в отпуск.

Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию. Во-первых, эксплуатационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми. Компьютер был неудобен в использовании. Для его полноценного использования нужно было докупать ряд дополнительных компонентов, что, естественно, удорожило компьютер. Столкнувшись с этой проблемой, «Stins Coman» выпустила более удобную для пользования модель «Аматы», но она оказалась в несколько раз дороже дешевой модели.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку они предложили покупателям делать единовременный в размере стоимости компьютера взнос в банк на безотзывный депозит, т.е. покупатель должен был сразу платить в зависимости от выбранной модели или 390, или 790 долл.

В-третьих, совершенно не выполнила своей задачи рекламная кампания. Она не носила адресного характера. Не было ясно, чего хотят добиться с помощью этой рекламы. Видеоролик, запущенный по телевидению, не способствовал появлению интереса к компьютеру, а плакат «Папа, купи мне «Амату»! Она все умеет» наводил молодежь на мысли, далекие от компьютера. Позже г-н Анисимов признал, что следовало выделить на рекламную кампанию не менее 5—6 млн долл.

За первые 6 месяцев реализации было продано 5 тыс. компьютеров «Амата».

Вопросы

1. Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма «Stins Coman»?

2. Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к планируемому результату?

3. Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась придать фирма?

2. «Аквариус» меняет стратегию

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться

успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус СП, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинства советских компьютерных фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплектом, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплектом. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200—300 компьютеров в месяц, а число работников на заводе сократилось втрое: со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата; В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняют функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляют их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил примерно 100 млн долл. При этом на долю компьютерного направления пришлась только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проект (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из

десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных *сферах* бизнеса, таких как строительство, компьютерный бизнес и др. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

Вопросы

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?

2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?

3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

3. Городская телефонная станция

В начале 1990-х гг. в ходе коммерциализации государственных и муниципальных организаций было проведено изучение одного из обслуживающих подразделений городской телефонной станции (ГТС) очень крупного города. Изучение заключалось в проверке эффективности от введения процедуры установления целей и обратной связи по отслеживанию выполнения работниками подразделения заданий по производительности. В это время Степан Николаев работал в новой для себя должности — одного из руководителей ГТС — и одновременно учился в Школе бизнеса Института международных отношений. Его подчиненные, занимавшиеся обслуживанием основных операций, отвечали за поддержание в чистоте и порядке оборудования, размещенного более чем в 50 зданиях города. Водители и автомеханики обслуживали парк, насчитывающий сотни машин, а снабженцы обеспечивали все районные отделения запасными частями и другими необходимыми материалами.

Обследуемые работники последние годы постоянно не справлялись с поставленными заданиями и требованиями к их выполнению. Степан регулярно измерял выполняемую ими работу по четырем показателям: (1) качество обслуживания; (2) техника безопасности; (3) дисциплина прихода и ухода; (4) экономия издержек. Все показатели, за исключением первого, измерялись количественно. Своей наиболее важной задачей Степан считал достижение выполнения всеми подчиненными поставленных перед ними целей.

В ходе проводимого изучения все работники были разбиты на группы. Каждая группа изучалась по одной из четырех целей. Проверка должна была показать, каким образом обратная связь будет влиять на уровень достижения поставленных целей. В одной из групп мастер встречался с подчиненными раз в неделю и информировал их о том, кто из них достиг целей на предыдущей неделе. На этой же встрече устанавливались цели на следующую неделю. Тем работникам данной группы, кто работал хорошо, было об этом сказано и взято на заметку мастером. В другой группе работники оценивали свои результаты сами. В третьей группе работники к тому, что они сами оценивали себя, добавляли еще оценку мастера.

Через три месяца после начала обследования в работе групп появились признаки улучшения по показателям качества обслуживания и техники безопасности. Показатели прихода и ухода не изменились, прогулы были очень редкими. Группа, имевшая в предыдущем году наиболее низкие результаты, оказалась к концу года изучения на первом месте. Это была группа, где оценка шла с двух сторон — от себя и от мастера. Та группа, успехи работников которой оценивались только мастером, была второй, подойдя очень близко к занявшей первой место группе.

Степан Николаев сказал по этому поводу: «В этих группах были люди, которые действительно получали информацию о результатах своей работы. Когда работник может без вопросов и сомнений знать, что является для него целью и достиг ли он ее, а также периодически получать подкрепление своему поведению похвалой начальника, то это наиболее сильное оружие в организации. Это то же самое, что известить свои войска о победе».

Вопросы

1. Какие из рассматриваемых в ситуация целей относятся к индивидуальным, групповым и организационным?

2. Как вы думаете, почему для контроля работы групп были выбраны четыре указанных показателя?

3. Каким методом происходило установление целей в каждой из изучаемых групп? Использовались ли при этом элемент «управления по целям»? Если да, то какие? Подтвердите фактами.

4. Аргументировано объясните, почему группа «самооценка» проиграла?

5. Что бы вы посоветовали Степану использовать как количественное выражение каждого из четырех показателей, установленных для групп?

6. Какие еще цели мог поставить перед собой Степан как руководитель одного из ключевых подразделений городской телефонной станции?

4. Вхождение фирмы «МакДоналдс» на советский рынок

Всемирно известная система ресторанов быстрого обслуживания «МакДоналдс» пришла на советский рынок в результате длительных переговоров. Потребовалось 12 лет, чтобы идея открытия в СССР ресторанов этой системы нашла юридическое закрепление. Переговоры об открытии в Москве к Олимпийским играм 1980 г. ресторанов «МакДоналдс» начались во время монреальской Олимпиады-76 и завершились в апреле 1987 г. подписанием договора о создании совместного предприятия (СП) между канадским филиалом фирмы «МакДоналдс» и Мособщепитом. С подписанием договора СССР стал 52-й страной в мире, в которую пришел «МакДоналдс».

Совместное предприятие «Москва — МакДоналдс» было зарегистрировано Министерством финансов СССР 15 декабря 1988 г. С этого момента оно обрело статус юридического лица, став 159-м по счету совместным предприятием, появившимся в СССР в результате реформ этапа перестройки. Уставный капитал был зарегистрирован в размере 14 млн руб., что соответствовало в то

время по официальному обменному курсу примерно 20 млн долл. Советская сторона внесла 51% средств в уставный капитал, соответственно доля канадской стороны составила 49%. Однако инвестиции канадской стороны не ограничивались ее взносом в уставный капитал СП. В целях создания условий для осуществления ресторанного бизнеса канадская сторона в целом (с учетом паевого взноса) инвестировала 50 млн долл. Эти деньги предназначались для строительства, оборудования и запуска перерабатывающего завода (40 млн долл.) и для строительства и запуска Первых двух московских ресторанов (10 млн долл.). В целом в Москве по договору предполагалось построить 20 ресторанов.

Официальное открытие первого ресторана в Москве состоялось 31 января 1990 г. Это был самый большой ресторан системы «МакДоналдс»; он рассчитан на 700 посадочных мест. Планировалось, что в нем за день можно будет обслуживать до 15 тыс. посетителей. Жизнь существенно скорректировала эту цифру в направлении увеличения. В тот день, когда ресторан на Пушкинской площади в первый раз открыл свои двери для гостей, его посетило рекордное за всю историю системы «МакДоналдс» число желающих отведать макдоналдсовских гамбургеров. Было обслужено примерно 30 тыс. человек. Затем в течение нескольких лет в Москве на пересечении Большой Бронной и Тверской улиц рядом с Пушкинской площадью с утра и до вечера можно было видеть, как люди терпеливо, порой до часа, ждут, стоя в очереди, того момента, когда их запустятв ресторан. Несомненно, место для первого ресторана было выбрано очень удачно: самый центр Москвы. Однако во многом неожиданно это удачное по всем традиционным параметрам место расположения ресторана создало для него и определенные трудности. Многие москвичи были недовольны тем, что разрушался стиль и дух одного из исторических мест центра Москвы.

Одним из основополагающих принципов деятельности ресторанов «МакДоналдс» является обеспечение единого уровня обслуживания клиентов во всех уголках мира. Соответствие продукции единому для всей системы стандарту качества, высокая культура обслуживания, чистота и доступность являются конкретными формами воплощения этого принципа, отличительными характеристиками, создающими во всем мире повышенную привлекательность ресторанов быстрого обслуживания «МакДоналдс».

Обычно задолго до открытия ресторана фирма «МакДоналдс» досконально изучает местные ресурсы, поставщиков, а также все то, что может повлиять на качество предлагаемых посетителям блюд и напитков. Только убедившись, что должное качество ресторанных блюд может быть обеспечено, фирма «МакДоналдс» приступаете обслуживанию клиентов. При этом особо важную роль играет качество исходных продуктов. Приступив к реализации проекта в Москве, фирма «МакДоналдс» вынуждена была завезти в Россию из Голландии картофель сорта «Рассет Бэрбанкс», который наилучшим образом подходит для приготовления фирменного блюда: жаренного в масле картофеля. Именно этот сорт картофеля было предложено выращивать поставщикам.

Однако качество исходных продуктов не было основной преградой на пути к приготовлению традиционных блюд ресторанов «МакДоналдс». Важно

было обеспечить ресторан качественными и своевременно поступающими в необходимом количестве полуфабрикатами. Для этого «МакДоналдс» отступил от своей традиции (иметь в системе только рестораны) и пошел на строительство перерабатывающе-распределительного комплекса (ПРК), предназначенного для снабжения ресторанов полуфабрикатами.

Получив в декабре 1988 г. при содействии Моссовета земельный участок под строительство ПРК, «МакДоналдс» в течение одного года построил уникальный производственный центр, объединяющий семь полностью автономных производств. В комплексе на производственной площади 10 тыс. $м^2$ разместились самые современные технологические линии по переработке картофеля, мяса, молока, по изготовлению сыра, майонеза, кетчупа, по выпечке хлебобулочных изделий. Оборудование было доставлено из многих стран. Так, выпечка осуществляется с помощью американского оборудования; картофель перерабатывается на оборудовании, изготовленном в Голландии, оборудование для переработки молока было закуплено в Швеции. Мощности комплекса позволяют перерабатывать в течение недели до 72 тыс. кг картофеля, до 90 тыс. л молока, 32 тыс. кг натуральной цельной говядины, выпекать 1 млн булочек. Комплекс начал функционировать в середине января 1990 г., обеспечив устойчивую базу снабжения ресторанов полуфабрикатами должного качества.

Во всем мире рестораны сети «МакДоналдс» по причине специфичности меню (сандвичи с котлетой — гамбургером, салатом и сыром и жаренные в масле ломтики картофеля), невысокой цены и особой молодежной атмосферы (дизайн помещения, шумные улыбчивые кассиры-буфетчики) пользуются популярностью в основном у детей и молодежи. Конечно, в рестораны «МакДоналдс» заходят и взрослые люди. Но скорее те, кто хочет быстро или недорого перекусить. Посещение же первого ресторана «МакДоналдс» в Москве для основной массы клиентов имело совершенно другой смысл.

Одним из особенных для того времени решений руководства СП «Москва — МакДоналдс» было то, что обслуживание в ресторане велось не на валюту, а на советские рубли. Это делало доступным для каждого советского гражданина посещение ресторана «МакДоналдс». Поэтому, хотя цены в ресторане и были достаточно высокими, москвичи и многие приезжие стремились посетить этот ресторан хотя бы один раз, чтобы за российские рубли вкусить чуть-чуть от западной жизни. Посещение ресторана само по себе имело для многих больший смысл, чем утоление голода с помощью «бигмаков» и «чизбургеров».

Клиентам ресторана «МакДоналдс» на Пушкинской площади нравилось в нем все: вкусные еда и напитки, красивый интерьер ресторана и удивительная чистота даже во время слякотной зимней непогоды. Особое впечатление на посетителей производили доброжелательность и энергичность работы персонала ресторана, столь контрастировавшее с поведением работников советского общепита, да и всего, как любили тогда говорить, «ненавязчивого советского сервиса».

Вопросы формирования кадров СП «Москва — МакДоналдс», их подбора, общения и воспитания, а также формирования в коллективе «макдоналдсовской» атмосферы, «макдоналдсовского» духа с самого начала работы находи-

лись в центре внимания руководства СП, рассматривались им в качестве основы успеха начинаемого в Москве бизнеса.

Импортное производственное оборудование, привезенные для выращивания в СССР западные сорта картофеля, современная технология контроля соответствия полуфабрикатов установленным стандартам качества — все это могло гарантировать качество изготавливаемой и предлагаемой клиентам продукции. Однако качество обслуживания принципиально зависело от работы персонала: менеджеров и «круши иков» (так называют на фир"ме тех, кто непосредственно обслуживает клиентов, тех, кто работает в зале ресторана, создавая своим трудом столь понравившуюся посетителям атмосферу).

Формирование кадрового состава в соответствии с содержанием, объемом и интенсивностью труда, а также организационной культуры, адекватной философии внутрифирменных отношений, существующих в системе «МакДоналдс», потребовали от руководства СП проведения ряда специальных мероприятий.

Система подбора кадров в СП «Москва — МакДоналдс» базировалась на жестком следовании принципу конкурентного отбора из большого числа претендентов. Это отличалось от существовавшей в большинстве СП практики найма на работу по протекции либо из числа сотрудников советской организации — партнера по СП. Для того чтобы реализовать принцип конкурсного отбора на практике, фирма дала объявление в московских газетах о том, что приступает к найму сотрудников.

К осени 1989 г., когда начался наем работников, СП получило 27 тыс. заявлений. Это создало базу для отбора наиболее энергичных, мотивированных, умных и выдающихся молодых людей и девушек. К моменту открытия ресторана его персонал насчитывал 630 человек. В течение года он увеличился до 1100 человек, а общее количество работников в ресторане, на перерабатывающем заводе и в администрации составило 1550 человек. Наем на конкурентной основе не только позволил отобрать лучших из большого числа претендентов, но и явился сильным мотиватором для молодых людей к более старательной работе в СП. Это объяснялось тем, что победа в конкурсе вызывала у них чувство гордости и высокую степень удовлетворенности.

Условием допуска к участию в конкурсе на начальной стадии отбора'претендентов было следующее: претендент должен был иметь телефон, чтобы с ним можно было легко связаться; он должен был жить в получасе езды до ресторана. Этому критерию удовлетворяли 5 тыс. претендентов. С каждым из них было проведено собеседование. Два помощника менеджера проинтервьюировали всех и приняли решение о том, кто проходит на следующую ступень отбора. С прошедшими кандидатами затем беседовали канадские менеджеры.

Следуя практике, широко используемой в американских ресторанах, СП «Москва — МакДоналдс» решило и в Москве принять в члены команды молодых людей. Однако если при найме молодежи в США в основном исходят из экономической причины («крушники» сначала получают чуть больше минимальной заработной платы), то в СССР важно было нанять людей, не имевших опыта работы. Идея заключалась в том, что легче привить навыки и стандарты

работы, существующие в системе «МакДоналдс», тем, кто не знает, как работать, чем отучать от приобретенных ранее неприемлемых навыков работы.

В основной массе принятые на работу молодые люди были в возрасте от 18 до 27 лет. Для большинства из них это была первая работа. Сначала 40% работников были приняты на полный рабочий день. К марту 1990 г. менеджеры увеличили это количество до 80%, так как молодым людям было трудно совмещать работу и учебу.

В подходе к управлению персоналом СП «Москва — МакДоналдс» использовало ту же философию, какая используется в системе «МакДоналдс» во всем мире. В частности, это принципы: «МакДоналдс» — одна большая семья» и «МакДоналдс» заботится о жизни своих сотрудников во время и вне работы». Молодые люди с удовольствием носили форму «МакДоналдс», они гордились этим. Им нравилось независимо от занимаемой должности называть друг друга по имени, носить на груди табличку с именем, разговаривать с посетителями с улыбкой, как бы играя роль в театре. Ничего подобного в советском менеджменте не существовало. Такая уникальность укрепляла чувство особенности и исключительности, что оказывало положительное воздействие на отношение сотрудников .к работе. Большое мотивирующее воздействие на сотрудников оказывали регулярно проводимые программы, связанные с особыми поворотными моментами и достижениями работников, а также проводимые каждые три месяца встречи членов команды и менеджеров.

Существенным мотиватором являлись ежемесячные «социальные» мероприятия, такие как речные прогулки по Москве-реке, спортивные соревнования, посещения зрелищных программ. Немаловажно, что все это оплачивалось совместным предприятием.

Большую роль в мотивировании работников играла система компенсаций. Заработная плата в СП была существенно выше, чем средняя заработная плата в СССР. Когда ресторан впервые открылся, члены команды («крушники») получали 2 руб. в час. Это позволяло молодым людям зарабатывать в два с половиной раза больше, чем средняя заработная плата по стране. Существенно более высокую заработную плату, чем в среднем но стране, получали и администрация, и сотрудники перерабатывающего завода. Последние получали более высокую заработную плату, чем на других подобных советских фабриках, хотя их заработная плата и была ниже, чем у работников ресторана. Кроме того, они работали в привлекательных условиях. Завод был построен в пригороде Москвы, где многие люди до этого не имели постоянной работы и должны были ездить в другие районы на работу. Поэтому они были рады получить постоянную работу рядом с домом.

Другим важным моментом системы компенсаций было бесплатное медицинское обслуживание в качественных частных больницах и клиниках, бесплатные путевки в санатории, на море, бесплатная еда во время работы. «МакДоналдс» также предоставил работникам (за их счет) возможность получения гастрономических заказов. В то же время фирма жестко придерживалась политики увольнения работников, которые совершили на работе кражу.

Чтобы побудить сотрудников к хорошей работе, «МакДоналдс» использует конкуренцию и соревнование. Группы соревнуются за призы. Соревнования организуются на уровне ресторана, региона, страны и между странами.

Большое внимание в работе с персоналом уделяется обучению кадров. СП «Москва — МакДоналдс» с самого начала применяло те же методы обучения, которые использует фирма во всем мире. Были отобраны двадцать восемь менеджеров, которые прошли обучение в течение 3—8 месяцев в Торонто. В 1989 г. менеджеры линии по переработке продуктов прошли обучение в Западной Европе (откуда было получено оборудование), чтобы уметь работать с оборудованием. Четыре человека, которые должны были стать управляющими деятельностью «МакДоналдс» в СССР, прошли такое же обучение, как и все менеджеры «МакДоналдс». Они должны были научиться применять такое же управление в Московской системе ресторанов, какое использовалось, в 10 500 ресторанах фирмы по всему миру. Менеджеры проучились 5 месяцев в Институте Гамбургерологии компании в Торонто (Онтарио, Канада). 1000-часовая программа обучения включала занятия в классе, обучение технике использования оборудования и практику управления рестораном. Эта программа дала им практический опыт и знание всех тонкостей деятельности ресторанов «МакДоналдс», начиная от приготовления гамбургеров и кончая мотивированием членов команды.

Кроме того, менеджеры провели дополнительно две недели в Мировом центре обучения фирмы «МакДоналдс» — Университете Гамбургер в Оакбруке (Иллинойс, США). Там вместе с.235 другими менеджерами из разных стран они прослушали курс высшей ресторанной деятельности.

Все члены рабочих групп («крушники») прошли стандартную 60-часовую программу обучения в компании.

Первое, что делают на фирме новые работники, это просматривают видеозапись, объясняющую, применение каких навыков и какого отношения к работе ожидает от них компания. Работники знакомятся с основами внешнего вида персонала. Они учатся важности дисциплины и ответственности. При этом их учат тому, что они должны проявлять инициативу: когда их коллега нуждается в помощи, они не должны колебаться в ее оказании, даже если это не их прямая задача. Члены команды также изучают основы отношений с клиентом: быть перед кассой до того, как клиент подойдет к ней, смотреть клиенту в глаза, приветствовать клиента улыбкой и предлагать дополнительные предметы для покупки.

Фундаментальным аспектом философии управления персоналом в «МакДоналдс» является привитие работникам чувства гордости за хорошее выполнение работы и признание их достижений. Фирма имеет развитые процедуры для оценки и награждения членов команды. В основе политики компании в отношении дисциплины скорее лежит обучение и исправление, чем наказание. Работники получают инструкции по тому, как выполнять задания, которые они делают не так, как положено. Плохая работа редко является поводом для увольнения. Такая мера используется в качестве последнего средства и приберегается для таких серьезных нарушений, как грубость по отношению к клиенту или воровство.

В СП «Москва — МакДоналдс» придерживаются политики продвижения кадров «изнутри». Фирма рассматривает продвижение в карьере как способ мотивации работников. За первый год деятельности больше 30 членов команды были выдвинуты на должность менеджера.

Осознавая свою социальную ответственность и стараясь способствовать развитию общества, «МакДоналдс» уделяет огромное внимание вопросам формирования и поддержания имиджа фирмы. С момента открытия первого ресторана в 1955 г. фирма «МакДоналдс» регулярно оказывает помощь населению тех мест, где она ведет свою деятельность. Центром внимания со стороны фирмы являются дети и молодежь. Созданный в 1984 г. Детский фонд Роланда Макдоналда оказывает большую финансовую поддержку учреждениям здравоохранения, просвещения и социальной помощи. В Советском Союзе «МакДоналдс» также начал проводить политику помощи больным детям. Был проведен ряд акций по сбору средств, которые направлялись на приобретение необходимого медицинского оборудования, использовались для отправки советских детей на лечение за рубеж, а также на строительство центра реабилитации детей-инвалидов.

Вопросы

1. Каковы основные особенности вхождения фирмы «МакДоналдс» на советский рынок?
2. Какие факторы обусловили стратегию вхождения фирмы «МакДоналдс» на советский рынок?
3. Какие особенности вхождения фирмы «МакДоналдс» на советский рынок проявились в продукте СП «Москва — МакДоналдс»?
4. Как на этапе начала деятельности на советском рынке в СП «Москва — МакДоналдс» решались вопросы кадров?
5. Почему вопросам создания и поддержания имиджа уделяется такое большое внимание в фирме «МакДоналдс»?
6. Какие изменения среды ожидают СП «Москва — МакДоналдс» в связи с расширением сети ресторанов и какие в связи с этим изменения в его поведении на рынке должны будут произойти?

Практикующие упражнения

1. SWOT-анализ

Цель

Дать возможность студентам на примере конкретной ситуации провести анализ в рамках матрицы «сильные — слабые стороны фирмы и опасности — возможности для фирмы на рынке».

Объект анализа

Таковым может быть конкретная ситуация по компании «Stins Coman» или по какой-либо другой компании, предложенной преподавателем.

Процедура

Используя матрицу SWOT (см. рис. 5.2), студенты сначала индивидуально, а затем в малых группах заполняют ее квадранты. В заключение в классе под руководством преподавателя подводятся итоги по проведенному анализу.

2. Факторы выбора стратегии бизнеса

Цель

Дать студентам возможность на примере конкретной ситуации провести с помошью матрицы Томпсона и Стрикланда анализ влияния факторов среды на выбор стратегии развития бизнеса.

Объект анализа

СП «Москва — МакДоналдс».

Процедура

Сначала студенты выписывают все стратегии развития бизнеса, которые применяло СП «Москва — МакДоналдс», и уясняют причины, обусловившие выбор каждой конкретной стратегии. После этого стратегии вписываются в соответствующий квадрант приведенной ниже матрицы Томпсона и Стрикланда и дается объяснение того, почему были выбраны соответствующие стратегии с позиции данной матрицы.

Домашние задания

1. Конкурентное преимущество

Для успешного выживания в долгосрочной перспективе фирма должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами. Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление, ориентирующееся на создание ценового преимущества, от управления фирмами, ориентирующегося на создание конкурентных преимуществ за счет качественных отличий своей продукции.

2. Участие в управлении

Необходимо на фактах и событиях из вашей жизни показать, как вы лично участвовали в установлении целей и определении средств их достижения в группе или организации.

3. Эталонные стратегии

Найдите статью в периодической печати, описывающую одну или несколько эталонных стратегий, и дайте свое объяснение такому поведению фирмы.

Раздел III
Построение организации

Содержание раздела III

Глава 8. Проектирование работы в организации
1. Функции управления организацией
2. Проектирование работы
3. Модели проектирования работы

Глава 9. Проектирование организации
1. Факторы проектирования организации
2. Элементы проектирования организации

Глава 10. Типы организаций и их структуры
1. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой
2. Типы организаций по взаимодействию подразделений
3. Типы организаций по взаимодействию с человеком
4. Новое в типах организаций

Краткие выводы

I Основные термины и понятия

Вопросы к разделу III

Конкретные ситуации

Практикующие упражнения

Домашние задания

Раздел III. Построение организации

Традиционно любая организация создается для стабильной и длительной деятельности.

П. Дракер

Организация не может существовать без структуры, т.е. связей, которые соединяют людей по работе. В любой даже самой крупной организации есть свое начало, первые, созданные для реализации общей цели рабочие места соединяются, как это ни странно, через разделение труда. В этом случае информация в процессе выполнения работы от одного исполнителя начинает поступать к другому, и в результате привлеченные ресурсы после их преобразования исполнителями превращаются в продукт для потребителя. Структура, таким образом, закладывает основы «жесткости» и устойчивости организации по мере ее роста. При этом существует много полезных и эффективных подходов как к проектированию самой работы, так и по «связыванию» созданных участков работ в структуру. Это позволяет создавать очень разные организационные структуры, способные адаптироваться к внешней среде и позволяющие организациям расти до очень больших размеров. Известно, что численность таких организаций, как «Американ Телефон энд Телеграф» и «Российские железные дороги», превышала в каждой из них 2 млн работников. Однако такие размеры не всегда свидетельствуют о высокой эффективности, а скорее о некой «слоновой болезни» в организации.

Типично организация строится подобно складыванию определенным образом кубиков из строительного конструктора. Даже говорят о построении «организационного дома». И как в обычном строительстве, в организационном также используются типовые, присущие многим конфигурациям структуры элементы проектирования, только используются они в каждом случае по-разному.

Изменение организационной структуры, связанное с адаптацией к внешнему окружению, является одной из первостепенных, но одновременно и сложных задач менеджмента. Важно понимать, что изменение структуры — это изменение связей, а изменение связей — это

изменение положения людей в организационном пространстве и , если это изменение не в пользу работника, то может возникнуть естественное скрытое или открытое сопротивление с его стороны подобному изменению.

Сегодня практика менеджмента выработала много типов организаций и их структур от традиционных до виртуальных. Все имеющиеся в природе типы организаций в можно разделить на три основные группы в зависимости от характера их взаимодействия: *(1) с внешней средой; (2) подразделения с подразделением внутри организации; (3) с индивидом*. Организации все более стремятся к органичности в своем построении, все более и более используют предпринимательские, сетевые, горизонтальные и партисипативные структуры.

Глава 8. Проектирование работы в организации

Для полного совершенства надо,
чтобы подготовка была труднее самого дела.

Ф. Бэкон

В данной главе предполагается дать ответ на вопросы, касающиеся того, *какие* действия, *как* и *кто* в организации должен выполнить, чтобы организация смогла реализовать выбранную стратегию и достичь поставленных целей? Предположим, что вы как специалист в информационных технологиях со своими предприимчивыми друзьями создали компанию по разработке программного обеспечения для уникальных технологических процессов. С самого начала функционирования вашей компании возникают две проблемы. *Первая* — какие действия должен выполнять *каждый* из сотрудников вашей компании, чтобы появилась на свет необходимая потребителю компьютерная программа. *Вторая*— какие действия должна выполнять компания *в целом,* чтобы достичь своих организационных целей. И то и другое нередко называют *функциями*. В первом случае — это функции работника, а во втором — это функции организации. В современном управленческом лексиконе термин «функция» означает определенное действие, выполняемое человеком или организацией в рамках разделения труда соответственно в организации или в обществе. В главе рассматриваются и те и другие функции. При этом функции организации рассматри-

ваются до функций работника, так как они носят более общий характер.

1. Функции управления организацией

1.1. Общие функции предприятия

Когда мы говорим, что организация или предприятие функционируют, то подразумеваем, что в их рамках люди осуществляют определенные действия, направленные как на взаимодействие с внешней средой, так и на внутриорганизационное взаимодействие. Первый тип взаимодействия — это ролевое функционирование предприятия. Здесь функция выступает в своей социальной интерпретации и является частью той общей роли, которую выполняет любое предприятие в системе общества, т.е. в системе более высокого уровня организации.

Впервые функции предприятия были выделены и систематизированно описаны французским практиком и ученым А. Файолем в его работе «Общее и промышленное управление» в 1916 г. Усложнение взаимодействия с внешним окружением позволяет сегодня говорить уже о большем количестве общих функций современного предприятия (табл. 8.1).

Таблица 8.1. **Функции современного предприятия**

Ресурсы	Функции
Время	Планирование
Деньги	Финансы
Люди	Кадры
Идеи	Разработки
Данные	Информация
Технологии	Производство
Бизнес	Рост
Культура	Развитие
Потребитель	Маркетинг

Каждая из указанных общих функций является определенным видом работы по управлению предприятием в целом. Это относительно самостоятельные участки работы, выделившиеся в процессе разделения труда в управлении, носящего объективный характер (рис. 8.1).



Рис. 8.1. Разделение труда в управлении: вертикальный и горизонтальный рост организации

Разделение труда в управлении, специализация и комбинирование различных управленческих работ — процессы постоянные. Выделяются шесть стадий данного процесса, соответствующих объемам и сложности управления организацией или предприятием в целом.

Первая стадия. Объем управления невелик, сложность управленческих действий невысокая, управляет *тот же работник,* который выполняет производственные функции (бригадир, глава семейного предприятия).

Вторая стадия. Объем управленческой работы требует выделения *специального работника,* освобожденного от производственных функций (начальник участка, мастер, руководитель малого предприятия).

Третья стадия. Объем работы по управлению возрастает настолько, что возникает необходимость координации деятельности этих специальных работников, возникает *линейная иерархия* (над группой мастеров появляется начальник цеха).

Четвертая стадия. Дальнейший рост объемов и сложности управленческой работы требует специализации управленческих работников на выполнении отдельных функций, в управлении появляются *специалисты:* плановики, учетчики, контролеры.

Пятая стадия. Объем работы по общим функциям и число работников, занятых специальными работами, увеличивается и требует *координации усилий.* Появляется необходимость в начальнике для специалистов (главный бухгалтер).

Шестая стадия. Развитие управленческой деятельности приводит к необходимости объединения функциональной и линейной иерархий под *общим руководством.* Руководство становится специализированным видом деятельности (директор предприятия).

Все эти стадии существуют одновременно и имеют вполне определенное организационное оформление в виде различных должностей и структурных подразделений.

1.2. Функция администрирования

А. Файолю также принадлежит идея выделения функции администрирования как одного из видов человеческой деятельности по управлению предприятием в целом. Роль администрирования в общем управлении предприятием была определена им следующим образом: предвидеть, организовывать, руководить, координировать, контролировать. Сегодня этот перечень выглядит в виде следующей логической цепочки (табл. 8.2).

Таблица 8.2. **Содержание функции администрирования**

Составляющая функция	Действия по реализации данной функции
Установление целей	Определение будущего состояния предприятия
Разработка стратегии	Определение способов достижения цели
Планирование работы	Определение задач конкретным исполнителям
Проектирование работы	Определение рабочих функций исполнителей
Мотивирование работы	Целенаправленное воздействие на работника
Координация работы	Согласование усилий исполнителей
Учет и оценка работы	Измерение результатов и их анализ
Контроль работы	Сопоставление результатов с целями
Обратная связь	Корректировка целей

1.3. Анализ функций управления

Функции управления — это относительно самостоятельные, специализированные и обособленные участки управленческой деятельности. Для того чтобы считаться таковой, функция управления должна иметь четко выраженное *содержание,* разработанный *процесс* ее осуще-

ствления и определенную *структуру,* в рамках которой завершается ее организационное обособление (табл. 8.3).

Таблица 8.3. **Критерии существования функции управления**

Характеристики участка деятельности по управлению	Критерии существования функций управления
Самостоятельность	Содержание
Специализированность	Процесс
Обособленность	Структура

Содержание функции отвечает на вопрос, какие действия *(набор действий)* осуществляются в рамках данной функции? Так, например, функция планирования предполагает, что в организации осуществляются следующие действия:

- на основе изучения внешней среды и интересов основных групп влияния формулируется миссия организации;
- исходя из требований рынка и возможностей организации, устанавливаются ее цели;
- исходя из установленных целей организации и состояния внешней и внутренней среды, определяются альтернативные стратегии;
- для реализации стратегий в организации разрабатываются политика и процедуры, устанавливающие стандарты и нормы в действиях членов организации;
- практическая работа в подразделениях строится на основе оперативных планов;
- планы организации и ее частей обеспечиваются системой показателей и финансовыми ресурсами для их реализации.

В целом функция планирования или как сегодня принято говорить бизнес-планирования осуществляется в крупных современных производственных организациях на двух уровнях: стратегическом и оперативном. Стратегический уровень планирования оценивает будущую (обычно не менее года) жизнеспособность и рентабельность различных направлений деятельности организации. Оперативное (месячное или квартальное) планирование исходит из стратегического и строится достаточно детально и точно в своем содержании. Годовой план — это сегодня стратегический документ, согласно которому по каждому направлению деятельности организации определяется планируемый объем деятельности, составляются планы по привлечению рабочей силы, планы капитальных вложений и планы и графики выпуска новых видов продукции. Годовой бизнес-план может детализировать планы производства и сбыта поквартально и помесячно.

Процесс *реализации функции* отвечает на вопрос, какова логическая *последовательность* осуществляемых в рамках функции *действий,* что за чем должно следовать, чтобы функция выполнялась. Функция бизнес-планирования может иметь следующий порядок действий (табл. 8.4).

Таблица 8.4. **Порядок действий при осуществлении планирования**

Месяцы предпланового года	**Действия и события, сопровождающие процесс планирования**
Март — июнь	Отдел планирования изучает рынок и конкурентную среду, делает оценки деловой активности, уточняет стратегию в отношении рынков, продукции, финансов и т.п. В июне предпланового года плановые цели, показатели и приоритеты устанавливаются и утверждаются высшим руководством
Июль	Проводится конференция по планированию для актива руководящих работников организации. Высшее руководство организации представляет участникам свои планы и стратегию. Участники обсуждают предположения и решают, что необходимо сделать на нижнем уровне организации
Август	Участники конференции (руководители частей и подразделений организации, главные специалисты и т.п.) возвращаются на места и интерпретируют предлагаемые плановые задачи применительно к своим участкам работы. Разрабатывается календарь процесса оперативного планирования
Сентябрь	Предварительные плановые задания последовательно доводятся до всех уровней организации вплоть до самого нижнего — рабочей группы. На их основе каждое подразделение и участок готовят свои встречные предложения по каждому разделу плана организации. Данные передаются наверх, где проводится их оценка и определяется возможность достижения поставленных высшим руководством целей
Октябрь	Руководители подразделений проводят еще одну интерацию плановых предложений с руководством организации, вносят в планы необходимые изменения по согласованию с нижестоящими уровнями и утверждают планы своих подразделений
Ноябрь	Высшее руководство организации утверждает окончательный вариант плана организации
Декабрь	Централизованные функциональные службы проверяют готовность частей и подразделений организации к выполнению плана следующего года (например, заключены ли договоры с поставщиками, достаточен ли уровень квалификации рабочей силы и т.п.). Каждый работник организации разрабатывает свой индивидуальный план работы в соответствии с планом организации, следуя установленным в нем приоритетам

В течение планового периода каждое подразделение ежемесячно уточняет прогнозы продаж и затраты (используя для этого 12-месячный скользящий прогноз) и приводит свои планы в соответствие с этими уточнениями. Процесс планирования в крупной производственной организации представлен на рис. 8.2.

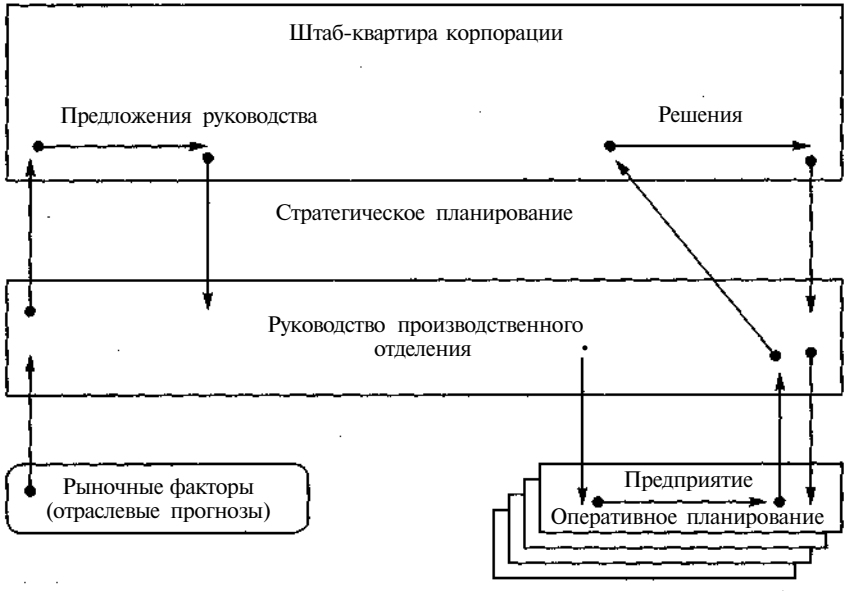


Рис. 8.2. Процесс планирования в крупной производственной организации в условиях рыночной экономики

Структура функции отвечает на вопрос, как или каким образом формально *связаны* между собой *действия,* составляющие данную функцию. Обычно на предприятии функция планирования выполняется многими подразделениями. Ведущую роль здесь, несомненно, играет служба планирования. Однако значительную часть работы по планированию выполняют в своей области финансовый отдел, бухгалтерия, отдел снабжения, сбыта, маркетинга, НИОКР и др. Об этом, например, наглядно свидетельствует структура и состав плана одного из предприятий крупной машиностроительной корпорации.

Структура и состав бизнес-плана предприятия (объединения) включает следующее.

- краткое описание целей развития;
- состояние бизнеса и его стратегия;

- состояние рынка и маркетинговая стратегия;
- производственные задачи и использование оборудования;
- организация управления и процесса принятия решений;
- персонал и социальное развитие;
- финансовое планирование и бюджетирование;
- управление инвестициями;
- оценка рисков.

Таким образом, содержание, процесс и структура функции являются теми направлениями, по которым проводится ее анализ. Результаты этого анализа могут служить основой для развития функции: выделение из нее новой функции или изъятие за ненадобностью данной функции из организации. В последующем будет показано, как результаты анализа той или иной функции используются для проектирования работы и структуры организации.

2. Проектирование работы

2.1. Концепция проектирования работы

Получение индивидом, группой или организацией определенного результата зависит от многих факторов. Одним из ведущих факторов является выполняемая индивидом *работа*. Понятие «работа» в данном контексте отлично от понятия «функция». Как было показано в предыдущем параграфе, функция или задача описывают в основном *содержательную* сторону выполнения индивидом, группой или организацией той или иной деятельности, т.е. отвечает на вопрос: *что* следует делать.

Вводимое понятие «работа» включает также и *организационную* сторону осуществления деятельности, т.е. дает ответ на вопросы: *как* делать и *кому* следует (права и ответственность) делать. Все вместе это позволяет достаточно четко выделить и описать тот или иной участок работы. Данный процесс называется **проектированием работы** в организации и во многом определяет успех деятельности последней. Проектирование работы представляет собой процесс создания как формальной, так и неформальной спецификации выполнения задачи, поставленной перед работником, включающей ожидаемые межличностные отношения и взаимозависимость данной задачи с другими задачами, решаемыми как внутри, так и вне организации. Определенная работа появляется тогда, когда организация испытывает потребность в решении какой-либо конкретной задачи. С этого момента работа начинает создаваться, проектироваться. С течением времени и развитием новых процессов в управлении организацией дизайн рабо-

ты может меняться. Этот процесс называется **перепроектированием работы.** Дизайн работы меняется, когда руководство организации принимает решение пересмотреть ответы на вопросы, что и как делать. В одних случаях пересмотр может ограничиться, например, введением персонального компьютера для произведения расчетов, в других — внедрением групповой формы работы.

Изображенная на рис. 8.3 модель представляет собой результат исследований по этой проблеме за последние десятилетия. Модель включает различные термины и концепции, используемые в настоящее время. Объединенные вместе, эти концепции описывают важные характеристики работы и ее влияние на эффективность организации.

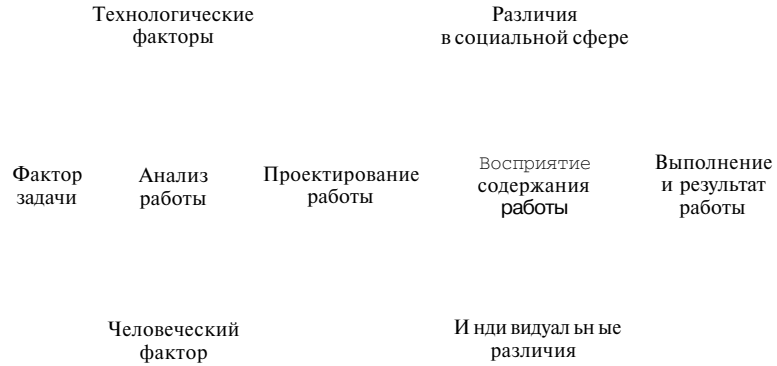


Рис. 8.3. Модель проектирования и выполнения работы

Модель отражает те сложности, которые возникают в рассматриваемом процессе. Она признает, что люди по-разному реагируют на одну и ту же работу: одни получают удовлетворение от работы, а другие -- нет. Она также отражает наличие трудности выбора между организационными и индивидуальными потребностями. Так, например, массовое конвейерное производство, являющееся технически оптимальным, не всегда вызывает у работника состояние удовлетворенности работой. Рассмотрим каждый из элементов модели.

2.2 Анализ работы

Цель **анализа** работы — это дать объективное описание самой работы, т.е. ее содержания, требований к ней и ее окружения или контекста. Существует много методов анализа работы, помогающих руководителям определить эти три составляющие любой работы.

Содержание работы охватывает действия, которые должны быть выполнены в рамках данной работы. В зависимости от выбранного метода анализа работы описание ее содержания может быть широким или узким, т.е. может быть простым заявлением о том, что надо делать, или детальным разъяснением каждой отдельной операции, каждого движения руки или тела. Данный подход к отношению содержания работы называется *функциональным анализом работы* (ФАР). Он включает в себя описание того:

- что работник делает по отношению к другим работникам и другим работам;
- какие методы и операции следует использовать;
- какие машины и оборудование используются при выполнении данной работы;
- какой продукт/услуга производится в процессе выполнения работы.

Первые три позиции связаны с действиями, четвертая — с результатом работы. ФАР обеспечивает *описание работы,* основанное на классификации работ по каждой из четырех позиций. Данный метод широко используется на практике для подготовки так называемых штатных расписаний.

Требования к работе отражают необходимые для ее выполнения качества индивида, такие как навыки, способности, образование, опыт, здоровье, воспитание и другие индивидуальные качества. Для составления списка этих требований в условиях конкретной организации используется метод *должностного аналитического вопросника* (ДАВ). Этот метод предполагает описание указанных характеристик индивида путем анализа следующих параметров работы:

- информационные источники, важные для выполнения работы;
- обрабатываемая информация и принимаемые решения, необходимые для выполнения работы;
- физические действия и умения, требуемые для выполнения работы;
- характер межличностных отношений, желательных для работы;
- характер реакции индивида на условия работы.

Данный метод применяется для всех видов работ, в том числе и для управленческой. Он служит базой при подготовке квалификационных справочников.

Внешние по отношению к работе факторы физического, социального и другого характера, описывающие условия, в которых она должна выполняться, а также права и ответственность составляют **контекст работы.** Существует ряд методов анализа под углом зрения среды, в которой работа осуществляется. С помощью этих методов можно полу-

чить ответ на вопрос о том, что значит данная работа для организации, каких условий она требует для выполнения.

Люди выполняют свою работу в различных местах. Но все их можно свести к двум типам: (1) фабрика или завод и (2) контора или офис.

Исторически анализ работы начался на фабрике. Промышленная революция и последующая индустриализация способствовали процессу роста предприятий, на которых люди выполняли сотни различных специализированных работ. Ранние попытки анализа работы последовали за идеей *объективного анализа фактов и данных,* собираемых на месте работы, для определения единственно лучшего пути проектирования работы, выдвинутой на рубеже двадцатого столетия основателями научного управления.

На основе концепции «научного» управления, основоположником которого является Ф. Тейлор, было разработано много методов анализа и улучшения работы. Некоторые из них используются до сих пор. Методы изучения движений и расходуемого на них времени, упрощения работы и стандартизации составляют сердцевину анализа работы на фабрике и других производственных предприятиях. Несмотря на то, что механический подход к анализу работы получил широкое распространение в промышленности, многие производственники не согласны с идеей, когда один работник делает одну узкую специализированную работу. Все большее признание, особенно в высокотехнологичных отраслях, получают умение и готовность работника выполнять широкий круг задач. На практике это привело к созданию автономных рабочих групп, где один работник мог бы в любой момент заменить другого. При этом существенному изменению подвергаются содержание работы и требования к ее исполнителю с таким расчетом, чтобы последнему предоставлялась возможность более полно использовать свой талант и способности.

После появления концепции «научного» управления, которая в основном была ориентирована на производственные операции и процессы, анализ работы в развитых индустриальных странах относительно быстро переключился на конторскую работу, что вполне закономерно было связано с ростом масштабов и сложности управленческой работы. Позже автоматизация, роботы, ЧПУ и ГПС резко сократили потребность в изучении физических действий на работе и вызвали еще больший интерес к изучению работы в области управления организацией. Однако современное рабочее место управленца не является простым продолжением традиционной фабрики. Бумажный предмет работы окончательно уже замещен электронным. Это позволило резко раздвинуть для человека границы его работы. Более того, современные

электронные системы управления делают возможным поручать одному исполнителю целый модуль разных взаимосвязанных работ.

В настоящее время ученые и практики считают, что при анализе конторской работы большее внимание следует уделять человеческому фактору. Так, например, хорошо известно, что долгая работа с компьютером оказывает ряд неблагоприятных воздействий на здоровье человека, вызывает головную боль, «красноту» глаз, боль в спине и прочее. Источником этих проблем, в частности, является дизайн рабочего места, в соответствии с которым устанавливается взаимодействие человека и компьютерной системы. Причиной этого является то, что нередко анализ работы ориентирован на технологическую сторону — компьютер, так как разработчикам дизайна легче иметь дело с неодушевленными предметами, чем со сложной по природе натурой человека.

2.3. Параметры работы

Параметры работы определяются на основе результатов ее анализа. К параметрам работы относятся ее *масштаб и сложность, а также отношения работы и по работе,* в которые ее исполнитель вступает с другими работниками.

Масштаб работы ассоциируется с ранее приведенной в главе содержательной стороной работы и представляет собой количество задач или операций, которые работник, ответственный за эту работу, должен выполнить. Обычно, чем больше задач или операций должен выполнить работник, тем больше это займет у него времени.

Сложность работы, как ее параметр, носит преимущественно качественный характер. Она отражает степень самостоятельности в принятии решений и степень владения процессом. На практике сложность работы зависит от личностных характеристик исполнителя и делегированных ему прав по ее осуществлению. Очень часто в управлении можно встретить людей, занимающих формально одинаковые должности в организации, но выполняющих разную по сложности работу. В этом проявляется неформальная сторона в управлении организацией.

Оба параметра, масштаб и сложность работы, делают одну работу отличной от другой не только в рамках одной и той же организации, но и в разных организациях. Это наглядно иллюстрируется на рис. 8.4. концепции, используемые в настоящее время. Объединенные вместе эти концепции описывают важные характеристики работы и ее влияние на эффективность организации.

Так, декан вуза или заведующий отделением в больнице могут одновременно быть и профессором, и терапевтом соответственно, но работа первых по объему выполняемых задач значительно «масштабнее»,

	Малый	Большой
Высокая	• Преподаватель • Врач • Инженер	• Декан вуза • Главный врач больницы • Главный инженер завода
Низкая	• Секретарь директора • Рабочий-сборщик на конвейере	• Медсестра в больнице • Наладчик сборочной линии

Масштаб работы

Рис. 8.4. Характеристики работы и подходы к ее проектированию

чем последних, так как включает наряду с выполнением чисто профессиональных обязанностей ряд управленческих функций. Уровень проблем, решаемых секретарем главного врача больницы или рабочим-сборщиком, ниже, чем у врача-терапевта или работника, обслуживающего станок с ЧПУ на заводе.

К узкоспециализированным работам относятся те, которые имеют всего несколько задач или операций (т.е. низкий масштаб работы), реализация которых осуществляется с помощью предписанных средств (низкая сложность работы). *Широкоспециализированные* работы имеют противоположные характеристики рассматриваемых параметров. В больших организациях разрыв между этими двумя видами работ бывает очень велик. Правильно определить масштаб и сложность работы руководителям помогают правильно и четко сформулированные миссии, цели и задачи организации.

Под *отношениями по работе* при ее проектировании понимается установление межличностных связей между исполнителем работы и другими работниками как по поводу самой работы, так и в связи с другими видами работ в организации.

Рассмотрение отношений как параметра, используемого при проектировании работы, является мостиком к формированию структуры организации. Это связано с завершением организационного обособления функций в форме рабочих отношений. Связи между функциями, а точнее, между работами в организации, и составляют, как будет показано ниже, основу ее структуры (рис. 8.5).

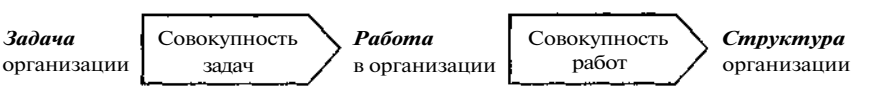


Рис. 8.5. Переход от задачи к структуре в организации

Принятие руководством решений о природе и характере отношений по работе тесно связано с такими элементами структуры, как масштаб управляемости и создание участков работы, служб и подразделений в организации. Это также имеет связь со сплоченностью группы и организационной культурой.

Так, неоправданно большие размеры группы, делающей общую работу, затрудняют установление дружественных и заинтересованных отношений между ее членами, что отрицательно влияет на эффективность выполняемой работы. Причиной этого является редкая возможность для большого числа людей коммуницировать друг с другом как по работе, так и в личном плане. В результате страдает сплоченность группы и исчезает важный источник удовлетворенности работой для тех, кто испытывает потребность в социализации и самоутверждении посредством установления соответствующих отношений со своими коллегами.

Создавая участки работы, службы и подразделения, руководство организации во многом исходит из практического использования тех отношений по работе, которые удалось получить в ходе ее проектирования. Функциональная общность работ позволяет объединить их в рамках одной группы работников, а внутри группы расположить работы по уровням иерархии в зависимости от личностных качеств и делегируемых прав. Общность интересов по «горизонтали» и по «вертикали» позволяет участникам процесса работы установить удовлетворяющие их социальные отношения.

Таким образом, методы анализа работы позволяют руководителям спроектировать работу под решаемые задачи и ожидаемый результат. Однако прежде чем перейти к вопросу взаимосвязи между работой и результатом, рассмотрим проблему восприятия личностью содержания работы.

2.4. Восприятие содержания работы

По отношению к одной и той же работе люди ведут себя по-разному. Происходит это, в частности, потому, что они по-разному **воспринимают** данную работу.

Восприятие содержания работы характеризует ее с точки зрения понимания ее природы отдельным исполнителем. Существует различие между объективными и субъективными свойствами работы, отражаемыми в восприятиях людей. Нельзя понять результат работы, абстрагируясь от различий в личностных качествах, потребностях и интересах исполнителей. Также нельзя сделать это без учета социальной среды, в которой эта работа выполняется. Чтобы улучшить результат вы-

полнения работы, необходимо изменить восприятие содержания работы. Изменения при этом могут касаться проектирования работы, личностных качеств или социальной среды, т.е. всего того, что влияет на воспринятое содержание работы.

Для измерения воспринятого содержания работы в различных условиях используется ряд методов. Обычно это вопросники, заполняемые респондентами, с помощью которых измеряется восприятие определенных характеристик работы.

Американские специалисты Р. Хакман и Э. Лоулер выделяют шесть таких характеристик: *разнообразие, автономность, законченность, результативность, взаимодействие и общительность* (табл. 8.5).

Таблица 8.5. **Характеристики работы**

Характеристики	Описание характеристики
Разнообразие	Уровень разнообразия в наборе операций или уровень разнообразия орудий труда и процессов, используемых при выполнении работы
Автономность	Уровень самостоятельности при принятии решений по планированию своей работы, а также выбору средств по ее выполнению
Законченность	Уровень доведения создаваемого продукта (услуги) до конечного результата в рамках данной работы
Результативность (обратная связь)	Уровень информированности исполнителя через работу о результативности произведенных им действий
Взаимодействие	Уровень требуемого от исполнителя взаимодействия с другими работниками для завершения работы
Общительность	Уровень, до которого работа позволяет исполнителю общаться с коллегами и устанавливать неформальные дружеские отношения

Обычно у работников, имеющих одно и то же восприятие параметров работы и социальной среды, обнаруживаются сходные характеристики работы. Различные характеристики в первую очередь свидетельствуют о различии у работников восприятия работы. Так, например, работник, испытывающий потребность в самоутверждении, по-другому воспримет автономность в работе, чем работник, не испытывающий такой потребности.

Индивидуальные различия обеспечивают возможность выявления того, как разные люди воспринимают одну и ту же работу. Например, наличие у человека выраженной потребности роста влияет на восприятие им такой характеристики работы, как обратная связь от результа-

тов действия, или уровень разнообразия в работе является важной характеристикой работы для тех, у кого сильно выражена потребность в самоутверждении.

Аналогично потребностям, социальная среда работы также воздействует на восприятие содержания работы. Это относится, например, к стилю руководства.

2.5. Технология и проектирование работы

В контексте данного учебника под технологией в широком смысле слова понимаются действия, знания, методы и физические предметы (техника), используемые в работе для получения результата (продукции или услуг). Отношение между технологией и проектированием работы носит многосторонний характер. Так, данное отношение может быть рассмотрено с точки зрения знания работником того, когда и где работа должна выполняться и как ее выполнять, а также с точки зрения взаимозависимости работ.

Информирование работника о том, *когда и где* должна выполняться работа, определяет степень свободы в принятии им решения о начале и месте работы. Так, сборщик на конвейере обладает очень малой степенью такой свободы в силу того, что он должен начать работу с пуском конвейера, который и является его рабочим местом.

Информирование работника о том, *как* должна выполняться работа, определяет степень свободы в выборе им средств (предметов и методов), с помощью которых должен быть получен желаемый результат. Так, дизайнер в конструкторском бюро, видимо, обладает высокой степенью такой свободы по причине того, что он создает новое, неизвестное. В такой ситуации обычно требуются опыт, рассудительность, интуиция и способность решать проблемы.

На рис. 8.6 показано соотношение между двумя вышеотмеченными характеристиками. Каждый из четырех квадрантов изображенной матрицы включает примеры работ, соответствующих степени влияния на них той или иной характеристики работы. Введение изменений в работу и организацию может переместить работу из одного квадранта матрицы в другой. Например, перевод сборки автомобиля с конвейера на движущиеся тележки (эксперимент на фирме «Вольво») перемещает сборщика из квадранта 1 ближе к центру или даже в квадрант 3.

Третьей характеристикой технологии, влияющей на проектирование работы, является *взаимозависимость* работ в организации. Данная характеристика определяет степень, с которой осуществляется взаимодействие между двумя или более работниками (или группами работников), обеспечивающее выполнение поставленных перед ними задач.

Так, в ходе строительства высотных домов требуется высокая степень взаимодействия между оператором подъемного крана и бригадой строителей.

Существуют четыре типа взаимозависимости работ: складывающаяся, последовательная, связанная и групповая (рис. 8.6).

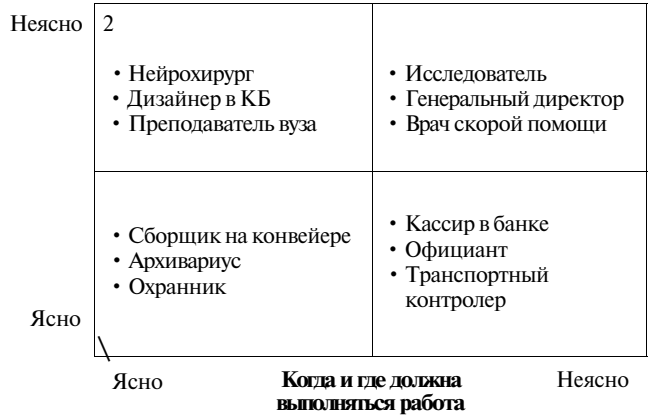


Рис. 8.6. Влияние технологии на проектирование работы

Складывающаяся взаимозависимость появляется тогда, когда от отдельного работника не требуется взаимодействия с другими работниками для выполнения работы в целом. Типичным примером этого типа взаимозависимости является работа группы сотрудников по рассылке информационных писем клиентам.

Последовательная взаимозависимость предполагает, что, прежде чем один работник приступит к работе, другой должен выполнить ряд операций, позволяющих сделать это. В этом случае то, что является для одного началом в работе, для другого — это окончание работы. В условиях массового и высокоспециализированного производства такая последовательная взаимозависимость может превратиться в длинную цепочку. Ярким примером этого является производство автомобилей.

Связанная взаимозависимость представляет собой ситуацию, когда конец работы одного становится началом работы другого, и наоборот. Например, так взаимодействуют хирург с ассистентами во время операции, вратарь с игроком в футбольной команде, группы разных уровней в принятии решения и т.п. Данный тип взаимозависимости обычно требует четкости и преемственности в работе.

Групповая взаимозависимость строится на одновременном участии всех сторон в данном действии и как бы включает все предыдущие взаимозависимости вместе. Групповой подход используется при высокой неопределенности в работе и требует от участников большой степени сотрудничества и взаимодействия, эффективной коммуникации и умения принимать групповые решения.

В ходе проектирования новой работы или перепроектирования существующей руководители нередко предпринимают изменения в отношении четырех рассмотренных характеристик технологии. Так, например, углубление складывающейся взаимозависимости в работе ведет к уменьшению взаимодействия между ее участниками, а это, в свою очередь, ослабляет последовательность в рабочих операциях.

Компьютеры внесли радикальные изменения в работу, в ее природу и процессы. Одним из примеров такого воздействия является появление мощных персональных компьютеров, коренным образом повлиявших на многие виды профессиональной и управленческой деятельности. Их широкое внедрение позволило повысить степень автономности участков работы, расширило складывающуюся взаимозависимость в работе.

3. Модели проектирования работы

В данном параграфе предполагается рассмотреть потребности и цели индивида и организации через призму проектирования и перепроектирования (изменения дизайна) работы. Существующие на практике подходы (модели) к проектированию работы можно разделить на три группы в зависимости оттого, какой параметр работы (масштаб, сложность и отношения) преимущественно используется или подвергается изменению в рамках данного подхода или модели. На выбор той или иной модели проектирования работы также влияют многие внутриорганизационные факторы: стиль управления, профсоюзы, условия работы, технологии, культура и структура организации, системы стимулирования и работа с кадрами и т.п. (рис. 8.7).

3.1. Построение работы

Данная модель включает определение таких элементов проектируемой работы, как предполагаемые для выполнения операции; используемые методы, время и место работы; показатели выполнения работы и взаимоотношение между человеком и машиной. В рамках рассматриваемой модели эти элементы определяются на основе тейлоровской системы изучения движений и времени. Определяются время на рабочую операцию и требуемые для ее выполнения действия.

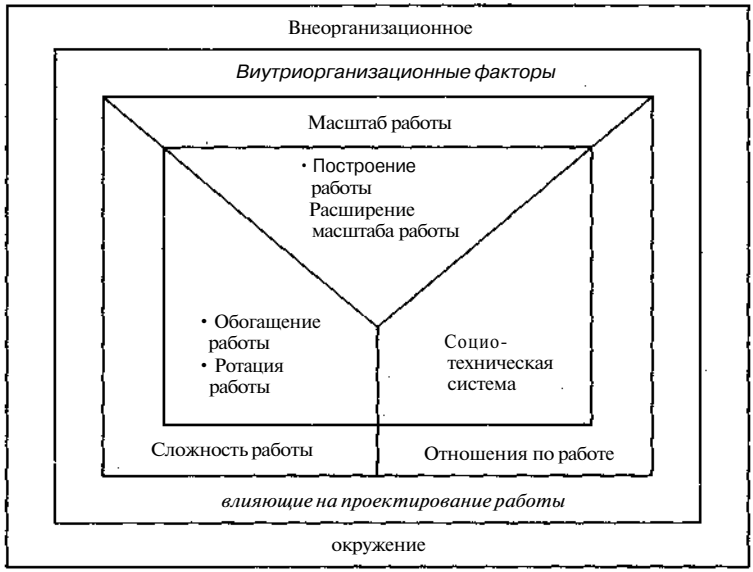


Рис. 8.7, Модели проектирования работы

В основу построения работы, таким образом, кладутся специализация и эффективность выполнения работы. Высокий уровень специализации дает возможность работнику быстро освоить операцию, приводит к короткому рабочему циклу, создавая базу для его автоматизации. В этом случае требуется низкоквалифицированная рабочая сила с невысоким уровнем оплаты, упрощается найм персонала, сокращается потребность в наблюдении за действиями работника. Сегодня многие специалисты считают, что такая модель способствует созданию работ, непривлекательных для работника и утомляющих его. Однако и по сей день эта модель широко используется в практике при создании новых предприятий. Эта модель привлекает руководителей своей простотой, универсальностью, дешевизной и легкой измеряемостью результатов работы. Но главное в данной модели — это возможность широкого внедрения механизации и автоматизации в работу вплоть до полной замены человека машиной-роботом.

3.2. Расширение масштаба работы

Данная модель проектирования работы исходит из того, что расширяется количество операций или задач, выполняемых работником.

Например, на сборке автомобиля рабочему поручают устанавливать не только рессоры, но и амортизаторы. Работнику в автомастерской поручают не только менять масло, но и делать необходимый для системы смазки ремонт. Целью модели расширения масштаба работы является разнообразие и повышение привлекательности работы путем добавления рабочих функций. В проектировании работы модель исходит из ее деспециализации, позволяющей установить положительную взаимосвязь между расширением масштаба работы и удовлетворенностью работой. Расширение масштаба может приводить и к другим положительным последствиям выполнения работы, таким как сокращение утомляемости, увеличение периода обучения выполнению работы и т.д.

Несмотря на положительный эффект, который обеспечивает использование данной модели, встречаются случаи сопротивления этому подходу со стороны работников. Происходит это тогда, когда работник рассматривает расширение своих рабочих функций как простое прибавление к уже имеющимся у него дополнительным рутинным и утомительным задачам. Встречаются недовольные тем, что снижается автоматизм, простота в работе. Некоторые расширение масштаба работы рассматривают как покушение на их «свободное» время, которое они предпочитают использовать для установления дружеских отношений с коллегами. Поэтому внедрение этой модели требует большого внимания и усилий руководства по предотвращению возможной негативной реакции со стороны работников.

Современная практика использования данной модели в проектировании работы рекомендует учитывать следующее. Важно обращать больше внимания на скорость работы индивида, чем скорость машины. Необходимо соблюдать баланс «польза — потери» в деспециализации работы. Обучение работника новым функциям, навыкам и умениям повышает привлекательность этой модели.

3.3. Ротация работы

Ротация как модель проектирования работы заключается в перемещении работника с одной работы на другую и соответственно предоставлении ему возможности выполнять более разнообразные функции. В этом смысле ротация работы очень тесно связана с рассмотренной моделью расширения масштаба работы, так как она основана на добавлении разнообразных задач в целях повышения интереса к работе. В случае, когда все работы в организации неинтересны, их ротация может мало чему помочь. Так, например, переместив рабочего на конвейере с завинчивания болтов на бампере на завинчивание болтов на

колесах, руководитель вряд ли добьется заметного эффекта. Обычно ротация работы приносит успех, если она выступает частью более крупного перепроектирования работы в рамках таких моделей, как обогащение работы и социотехническая система, имеющих дело с качественными параметрами работы (сложность и отношения). Ротация работы также дает эффект как метод обучения и подготовки персонала, особенно находящегося на управленческих должностях.

3.4. Обогащение работы

Обогащение работы на практике означает добавление к выполняемой индивидом работе функций или задач, позволяющих повысить ответственность исполнителя за планирование, организацию, контроль и оценку своей собственной работы. Обогащение относится к таким параметрам работы, как ее сложность и отношения по работе, составляющим вместе понятие организации работы. Считается, что впервые данная модель проектирования работы была применена в 1940-е гг. в компании ИБМ. В 1950 —60-е гг. резко возрос интерес к этой модели, в частности после известных экспериментов в AT&T и «Тексас Инструмент». Сильный толчок развитию моделей проектирования работы, связанных с таким параметром, как ее сложность, дала теория двух факторов мотивации Герцберга (см. гл. 4). В соответствии с этой теорией работа должна характеризоваться высокой степенью ответственности и значимости, большой возможностью достижения результата.

Методы обогащения работы очень специфичны и зависят от конкретной работы, которая подвергается изменениям. Однако можно выделить следующие ключевые элементы, составляющие суть данной модели:

- установление отношений с потребителем;
- планирование индивидом своей собственной работы;
- работник выступает собственником процесса работы;
- работник получает информацию о результатах работы (обратная связь);
- в работу включено изучение нового;
- работа заключает в себе элемент уникальности.

Установление отношений с тем, для кого предназначается продукция работника, является наиболее важным моментом в данной модели. Работник обычно больше интересуется реакцией своего начальника, чем тех, кому он непосредственно передает свой продукт для дальнейшего пользования. Так, например, ведет себя работница машбюро, если у нее нет прямого контакта с заказчиком. Модель обогащения работы предполагает, что работник должен находиться в прямом контак-

те со своим потребителем и непосредственно с ним решать все возникающие проблемы.

Модель также предусматривает, что работник должен иметь возможность *планировать* свою работу. Руководитель может устанавливать крайние временные параметры и цели, но в их пределах работник должен иметь право устанавливать свой график и свой темп работы самостоятельно. Известна система гибкого рабочего дня, достаточно широко используемая в ряде компаний, особенно в сфере конторской работы. Согласно этой системе, работник в определенных пределах может сам устанавливать время прихода и ухода с работы в зависимости от своих потребностей и желаний. Эта система вынуждает индивида самого планировать работу. Появление персональных компьютеров и включение их в сеть позволяет сегодня выполнять часть работы на дому, не нарушая общего рабочего ритма.

Степень приближенности работы к завершению создания производимого организацией продукта/услуги определяет то, насколько работник отождествляет себя с конечной продукцией и воспринимает себя *собственником процесса*. Так, если бригаде на заводе компании «Вольво» дается возможность «тележечным» способом собирать автомобиль от начала,до конца, то это существенным образом помогает всем ее членам осознать свою ответственность и значимость в выполняемой работе.

Прямое и возможно быстрое *информирование* индивида о результатах его работы является обязательным в использовании модели обогащения работы. Отчеты о результатах работы должны поступать на стол исполнителя, а не только на стол его начальника. Работнику необходимо дать возможность самому проверять работу так, чтобы вовремя внести в нее коррективы. Прямая коммуникация с другими сотрудниками повышает эффективность обратной связи, делая ее более точной и своевременной.

Изучение нового как элемент обогащения работы создает у человека ощущение роста. Эффективно спроектированная работа должна обеспечивать возможность для профессионального роста.

И наконец, важным элементом модели обогащения работы является придание работе *некой уникальности и специфичности*.

Применение рассматриваемой модели в рамках управленческой работы предполагает концентрацию внимания на повышении квалификации и консультировании подчиненных и не ориентировано на усиление контроля и администрирования. Обогащение работы связано с изменениями в методах работы, с делегированием исполнителям прав и предоставлением им возможностей устанавливать цели и оценивать результаты выполнения работы.

Широкое распространение имеет модель обогащения характеристик работы, разработанная Дж. Хакманом и Г. Олдхэмом (рис. 8.8).

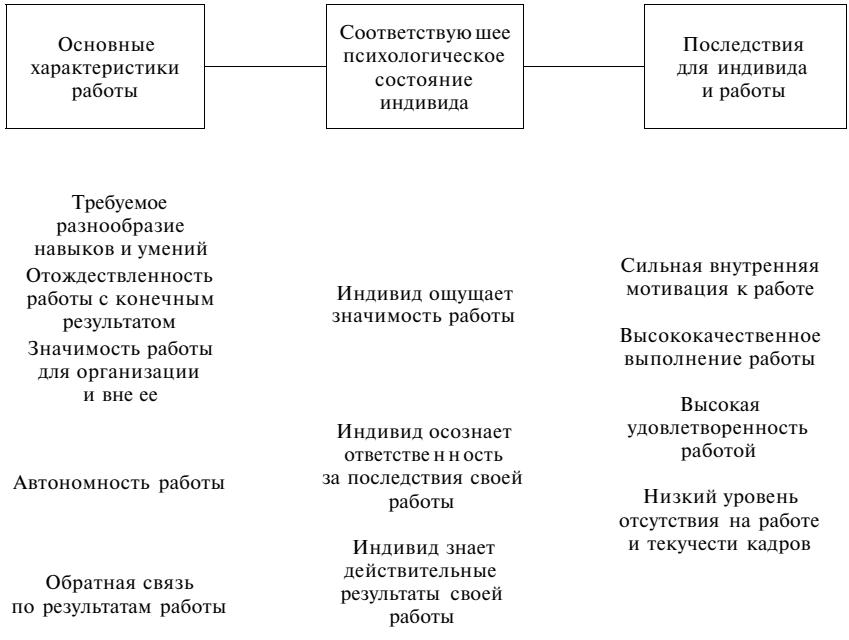


Рис. 8.8. Модель обогащения характеристик работы

Модель концентрирует внимание на усилении пяти основных характеристик работы, показанных на рис. 8.8. Согласно модели эти характеристики могут быть изменены или улучшены под воздействием соответствующего психологического состояния работника. В свою очередь, состояние работника может привести к определенным положительным результатам для индивида и для работы.

Согласно теориям мотивации (см. гл. 4) работник может испытывать положительные эмоции по отношению к работе в зависимости от

того, насколько быстро он получает обратную связь о результатах работы, какова степень его ответственности на работе и насколько он ощущает значимость выполняемой им работы. Наличие этихтрех психологических состояний индивидуума создает самовоспроизводящуюся положительную мотивациюк работе, основанную на самоформирующемся вознаграждении. В этом случае потенциал мотивации может достичь своего максимума.

Модель обогащения характеристик работы рассматривает следующие пять основных характеристик работы. *Разнообразие навыков и умений* отражает уровень личной компетентности и способностей, которых работа требует от исполнителя. *Отождествляемость работы* с конечным или цельным результатом отражает степень, в которой работа входит как часть в целое, или дистанцию, на которую работа отстоит от начала и конца совокупного продукта (услуги) организации. *Значимость работы* отражает то, в какой степени она воспринимается работником как оказывающая значительное влияние на жизнь других людей внутри или же вне организации. *Автономность* — это степень, в которой работа обеспечивает свободу и независимость в планировании работы, в выборе средств по ее выполнению. *Обратная связь* по результатам работы отражает то, насколько выполнение работы обеспечивает индивида прямой и ясной информацией о результативности его усилий.

Согласно рассматриваемой модели три важных *индивидуальных различия* могут влиять на то, как работник будет реагировать на обогащение его работы. Этими различиями являются: уровень знаний и умений, степень потребности в росте, степень удовлетворенности внутриорганизационными факторами. Указанные различия во многом определяют отношения между характеристиками работы и последствиями ее выполнения для индивида и самой работы. Они должны внимательно изучаться при проектировании и перепроектировании работы.

Имея необходимый уровень *знаний и умений* для выполнения обогащенной работы, работник обычно испытывает положительные эмоции в отношении последней. Отсутствие необходимых знаний и умений, как правило, вызывает разочарованность, стресс и неудовлетворенность. Интенсивность этих чувств особенно возрастает тогда, когда работник *хочет* делать работу хорошо, но понимает, что нехватка знаний и умений не позволяет ему этого. Поэтому очень важно определить уровень существующих знаний и умений, прежде чем вносить в работу изменения. А если работа обогащается, то необходимо сопровождать это соответствующими программами повышения квалификации и подготовки персонала.

Степень *потребности в росте* определяется желанием работника иметь возможность самому принимать решения, извлекать уроки из опыта и добиваться определенных достижений в работе. Люди с сильной потребностью в росте склонны положительно воспринимать программы обогащения работы, они получают большее удовлетворение от работы, внутренне более мотивированы и в результате, если их работа обогащается, выполняют ее более качественно. Люди со слабой потребностью в росте чаще всего безразличны к обогащению работы, но при этом последнее не вызывает у них неудовлетворенности.

Степень, с которой работники *удовлетворены внутриорганизационнымй факторами* работы, влияет на их желание или способность положительно реагировать на обогащение работы. Заметное влияние оказывают такие факторы, как управление организацией, техническое руководство, политика заработной платы, межличностные отношения, рабочие условия (освещение, отопление, техника безопасности и т.п.). Отмечается, что работники, сильно неудовлетворенные этими факторами, имеют меньшую склонность положительно относиться к обогащенной работе. Другие внутриорганизационные факторы, такие как организационная культура, власть и влияние, групповые формы и т.п., также оказывают влияние на отношение работника к обогащению работы.

В дополнение к изучению возможностей человека адекватно воспринять обогащенную работу необходимо изучить или провести *диагноз самой работы* с точки зрения, нужно ли ее обогащать, а если нужно, то принесет ли эта модель проектирования работы успех. Существуют два метода такого диагноза: метод структурных решений и метод обследования.

Метод структурных решений связан с выявлением тех внутриорганизационных компонентов, которые отражают недостатки в дизайне работы. Анализ пяти специфических структурных компонентов дает возможность определить наличие проблем в самой работе и уровень желательности для работника ее обогащения.

- *Инспекторы или проверяющие.* Когда содержание работы проверяется посторонними людьми, то это снижает уровень таких ее характеристик, как автономность и непосредственность обратной связи.
- *«Разрешители» проблем.* Если в организации существуют специальные люди, которые занимаются только разрешением проблем, возникающих на разных работах, то это означает, что из работ изъят ряд важных характеристик, таких как волнение при ее освоении и вызов, который она ставит перед исполнителем. В этом случае теряется смысл в ответственности за последствия ее выполнения, а также ослабляются законченность, автономность и обратная связь в работе.

• *Коммуникация и связь с потребителем.* Осуществление коммуникации и связи с потребителем через специальные структурные подразделения удаляет работника от потребителя результатов его работы и тем самым отрицательно влияет на эффект обратной связи и отождествление с конечным результатом.

• *Комплексные бригады.* Соединение разнородных работ исполнителей в замкнутые структурные подразделения нередко обусловлено желанием повысить эффективность и способность справляться с меняющимся объемом рабочей нагрузки. Вместе с тем такое «группирование» работ может влиять у работника на чувство собственника процесса работы и снижает законченность работы.

• *Узкий масштаб управляемости.* Руководитель, имеющий небольшое количество подчиненных, имеет склонность вмешиваться в их повседневную работу. Такая ситуация ведет к централизации в принятии решений и сверхконтролю за действиями подчиненных. В результате страдает автономность в работе.

Метод обследования строится на широком использовании тестов, анкет и вопросников, с помощью которых может быть проведена диагностика работы. Один из таких вопросников, созданный Дж. Хакманом и Г. Олдхэмом, получил название «Диагностическое обследование работы» (ДОР). С помощью этого вопросника могут[1] измеряться характеристики работы, показанные на рис. 8.8, и результаты ее перепроектирования.

Приведенные далее пять вопросов взяты из упрощенной версии данного вопросника. Они позволяют измерить воспринимаемые работником автономность (вопрос 1), законченность (вопрос 2), разнообразие (вопрос 3), значимость (вопрос 4) и обратную связь (вопрос 5). В полной версии вопросника для измерения каждой характеристики работы используется несколько вопросов.

Используя семибалльную шкалу для каждой характеристики работы, можно подсчитать общий балл обогащенного содержания работы, который называется «мотивирующий потенциальный балл» (МПБ):

$$\text{МПБ} = \frac{\text{Разнообразие работы} + \text{Законченность работы} + \text{Значимость работы}}{3} \times \text{Автономность} \times \text{Обратная связь}.$$

Ниже приводятся утверждения, которые могут характеризовать вашу работу. Необходимо отметить, насколько каждое утверждение характеризует вашу работу, выбрав для оценки каждого вопроса один из семи баллов, расположенных на шкале.

1. Какова степень **автономности** вашей работы? То есть до какой степени ваша работа дает вам возможность самим решать, как выполнять работу?

1 2 3 4 5 6 7

Совсем мало — В среднем — Очень много

2. Насколько «цельна» ваша работа с точки зрения**е** **законченности,** т.е. есть ли в работе начало и конец? Является ли ваша работа очень малой частью более обшей работы, которая заканчивается кем-то другим?

1 2 3 4 5 6 7

Работа является одной частью более обшей работы

Работа имеет много частей, но не закончена

Работа — одно целое, имеющее начало и конец

3. Насколько **разнообразна** ваша работа, т.е. до какой степени ваша работа требует выполнения различных операций и задач, а также требует от вас разнообразных знаний и умений?

1 2 3 4 5 6 7

Очень мало — Умеренно разнообразная — Очень много

4. Насколько **значительна** или **важна** ваша работа в целом, т.е. влияют ли результаты вашей работы на жизнь или благосостояние других людей?

1 2 3 4 5 6 7

Не очень значительна — Средняя значимость — Очень значительна

5. Насколько входе выполнения работы вы получаете информацию о достигнутых результатах, т.е. обеспечивает ли **сама работа** ответы на то, как успешно вы ее выполняете, независимо от информации, получаемой от коллег или руководителя?

1 2 3 4 5 6 7

Очень мало — Умеренно — Очень много

Рассмотрим вопрос соединения влияния технологии на проектирование работы (см. рис. 8.6) и обогащения характеристик работы (см. рис. 8.8). Для того чтобы изменить пять характеристик работы, обычно требуется произвести изменения водной или нескольких технологических переменных, влияющих на проектирование работы.

Можно привести в качестве примера проектирование работы при следующих обстоятельствах. Предположим, что руководитель принял решение в ходе проектирования работы использовать комбинацию де-

легирования своих полномочий с формированием рабочей группы, подобранной на основе логики, ясной для ее участников.

Делегирование полномочий в обогащение работы проявляется в следующем:

- работники в определенных пределах наделяются правом планировать свою работу, определять методы ее выполнения, решать, когда и как проверять ее качество;
- работникам разрешено принимать решения о начале и конце работы, о перерывах и о выборе приоритетов в работе;
- работники поощряются за поиск собственных решений проблем либо за решение проблем с помощью советов других членов группы, а не путем немедленного обращения к руководителю за помощью для решения возникшей проблемы.

Такое положение дел в ходе перепроектирования работы изменяет ее технологические переменные — когда и где должна выполняться работа в сторону их большей неопределенности. Делегирование полномочий может также повлиять на третью переменную — взаимозависимость работ. При этом чем больше полномочий делегировано, тем в большей степени ситуация сдвигается в сторону складывающейся взаимозависимости и тем в большей степени сокращается последовательная и взаимодействующая взаимозависимость в работе.

В процессе *формирования рабочей группы* индивидуальные работы соединяются в формальные подразделения (бригады, участки, отделы и отделения), отвечающие ряду критериев.

- *Территория.* Например, за центрами обслуживания персональных компьютеров, выпускаемых компанией, обычно закрепляются досягаемые в требуемые сроки (обычно 24 ч) регионы или районы.
- *Вид бизнеса.* Например, в страховой компании отдельные группы работников обслуживают отдельных клиентов по видам бизнеса: торговля, промышленность, сельское хозяйство и т.п.
- *Связь с определенными подразделениями.* Например, в машбюро определенная группа работниц может быть закреплена за материалами, поступающими из бухгалтерии.
- *Алфавитная или нумерационная последовательность.* Например, при регистрации бюллетеней для голосования работники избирательного участка разбиваются на «алфавитные» группы (от А до Б, от В до Д и т.п.).
- *Тип потребителя.* Например, в банке сотрудники делятся, как правило, на тех, кто обслуживает организации, и тех, кто обслуживает индивидуальных вкладчиков.

Формирование рабочих групп по этим критериям оказывает прямое влияние на взаимозависимость работ.

На рис. 8.9 показано, как технологические изменения связаны с программой перепроектирования работы, включающей делегирование полномочий и формирование рабочей группы. Эти изменения в конечном счете приводят к изменениям в характеристиках работы.

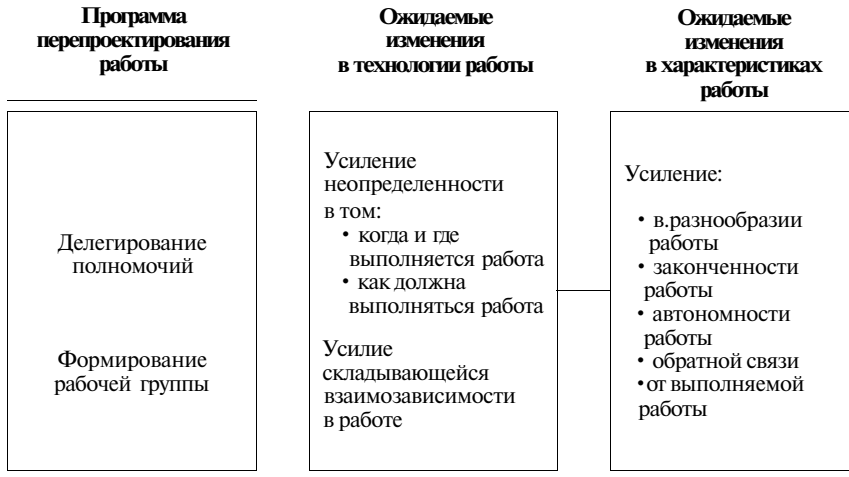


Рис. 8.9. Ожидаемая связь между технологией работы, характеристиками работы и программой ее перепроектирования

3.5. Модель социотехнической системы

Модель социотехнической системы, подчеркивая важность роли технологии в проектировании и перепроектировании работы, в отличие от модели обогащения характеристик работы, концентрирует внимание на групповой работе (отсюда ее приставка — «социо»). Складывающаяся взаимозависимость в данном случае относится к уровню групп, а не к видам работ внутри группы, как это было типично для модели обогащения характеристик работы. Рассматриваемая модель строится на делегировании полномочий рабочей группе как единому целому, а не каждому индивиду в отдельности.

Социотехническая модель направлена на проектирование работы таким образом, чтобы оптимизировались отношения между технической и социальной системами. В отношении существующих промышленных предприятий применение этой модели и трудно, и дорого, так как связано с проведением довольно радикальных изменений. Эффективнее эта модель может быть применена при проектировании всех работ для создающегося предприятия. Известны успехи использования

этой модели на заводах компаний «Дженерал Фуд», «Дженерал Моторс», «Вольво» и др.

На рис. 8.10 показана социотехническая модель, состоящая из трех элементов: социальной системы, технологической системы и модераторов.

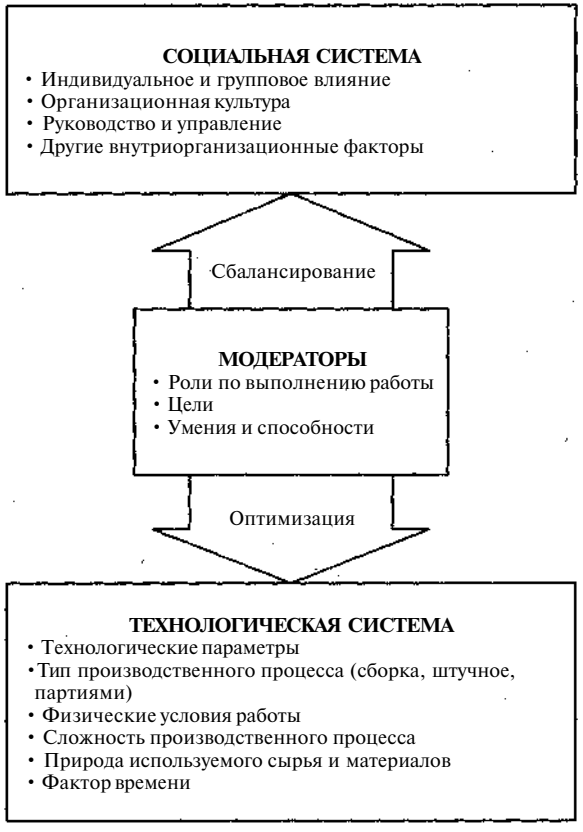


Рис. 8.10. Модель социотехнической системы проектирования работы

Социальная система как часть модели включает те элементы «человеческого фактора» в организации, которые влияют и на индивида, и на группу, и на их отношение к работе и к организации. Элементы социальной системы, изображенные на рис. 8.10, представляют собой важную часть процесса проектирования работы в целом. Так, если в организации психологический климат характеризуется недоверием,

«групповщиной» и грубостью, то создание в такой организации самоуправляемых автономных рабочих групп не просто трудно, но и противопоказано. Без формирования определенного уровня доверия и кооперации в отношениях внедрение социотехнической системы в этой организации невозможно.

Технологическая система как часть модели предусматривает анализ трех переменных в технологии работы: когда и где должна выполняться работа, как должна выполняться работа, взаимозависимость при выполнении работы. Так как эти три технологические переменные зависят от типа производственного процесса, то разными должны быть подходы к проектированию работы.

Физические условия работы (освещение, температура, шум, загрязненность, удаленность, чистота) определяют трудность выполнения работы. Сложность производственного процесса ограничивает законченность работы. Усложнение производственного процесса ведет к усилению неопределенности в том, когда и где должна выполняться работа, а также влияет на расширение последовательной взаимозависимости в работе. Значительно влияние и других технологических характеристик.

Модераторы уравновешивают социальную и технологическую части системы. Роли по выполнению работы устанавливают образцы ожидаемого поведения для каждого работника, помогают наладить отношения между выполняющими работу людьми и теми средствами, которые при этом используются. Цели помогают сочетать желания людей с техническими возможностями. Известно, что автономная бригада на автосборочном заводе из-за технических ограничений может собрать не более чем определенное количество автомобилей. До тех пор пока цель будет вписываться в эти ограничения, бригада может работать автономно. Она может как угодно строить свою работу, лишь бы цель была достигнута

Умения и способности тесно связаны с развитостью страны в целом, и поэтому если отсутствуют работники с требуемыми качествами, то изменение технологического процесса и упрощение работы становятся неизбежными.

3.6. Выбор модели проектирования работы

Вышеизложенное свидетельствует о том, что выбор модели проектирования работы представляется достаточно сложным делом. Те руководители, которые стремятся улучшить и качество жизни на работе, и организационную эффективность, предпочитают модели обогащения работы социотехническую модель и организационное развитие. Те

же руководители, которых больше волнует производство и его эффективность, концентрируются на моделях построения работы, расширения масштаба работы и ротации работы (табл. 8.6).

Таблица 8.6. **Отношения между характером изменений в работе и моделями проектирования работы**

Модель проектирования, обслуживающая данное измерение
Построение работы
Расширение масштаба работы
Ротация работы
Обогащения работы
Социотехническая система
Организационное развитие

Технология является важной переменной в проектировании работы. Некоторые работы просто не могут быть обогащены без радикальной перестройки всех операций. Когда работу нельзя изменить, то должны использоваться другие подходы (например, введение гибкого графика работы), которые могут смягчить «необогащаемую» работу. Также могут использоваться в этих целях новые информационные технологии, особенно те, которые способствуют внедрению роботов в производство, устраняющих утомительную и рутинную работу и тем самым — необходимость ее перепроектирования. Руководителям следует попытаться понять все перечисленные модели проектирования работы и использовать их в отдельности или в комбинации таким образом, чтобы это в наибольшей степени соответствовало организации, подразделению или участку работы.

Глава 9. Проектирование организации

Legala bene, a poi lasca la andare.
То, что хорошо связано, легко развязать.

Итальянская пословица

В предыдущей главе было рассмотрено то, как ведет себя человек при выполнении работы и как проектируется или создается работа в организации. Однако простой набор людей и работ еще не представляет собой организации. Для того чтобы произошел переход от проектирования работы к *проектированию или созданию организации,* необходимо определенным образом соединить работы (виды деятельности) и работников (людей) между собой. Это соединение должно обеспечить *взаимодействие* между людьми, выполняющими эти работы. Данное взаимодействие имеет как статическое проявление, находящее выражение в *структуре организации,* так и динамическое, выражающееся в *процессах,* происходящих в организации и делающих ее «живым организмом», способным реагировать на изменения внешней среды. К подобным процессам в организации относятся коммуникации, принятие решений, групповая динамика, управление конфликтами, власть и влияние, лидерство. Организационные процессы как часть общей концепции организации будут рассмотрены в последующих главах учебника.

Данная глава посвящена проектированию организации как системы и, в частности, одной из ее основных составляющих — структуры как способа организации этой системы.

1. Факторы проектирования организации

Дж. Гелбрейт определил проектирование организации как постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационные переменных. Факторы, оказывающие влияние на этот процесс, как показали многочисленные исследования, носят ситуационный характер. Выделяется четыре группы *ситуационных* факторов:

- внешняя среда, т.е. все то, что окружает организацию;
- технология работы в организации;

• стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей;

• поведение работников.

Изображенные на рис. 9.1 факторы могут в отдельности или в комбинации влиять на решения по проектированию организации через те компоненты, которые заключены в каждом из них.

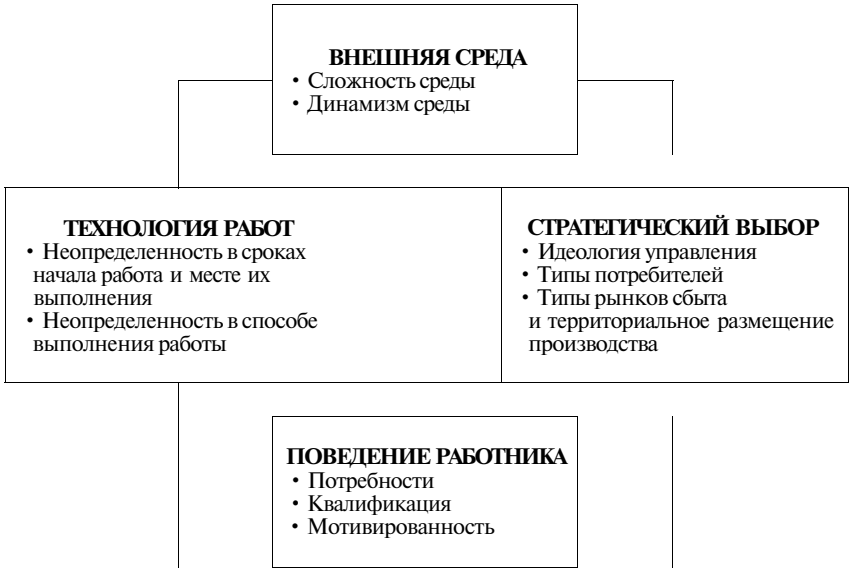


Рис. 9.1. Ситуационные факторы проектирования организации

1.1. Внешняя среда

Нередко отличие одной организации от другой объясняется различием среды, в которой им приходится функционировать. Внешняя по отношению к организации среда состоит из двух уровней: *общее окружение и непосредственное окружение* (подробно это взаимодействие освещено в гл. 5).

Руководители должны постоянно анализировать текущую и, желательно, будущую расстановку *сил* в общем окружении и *требования,* которые предъявляют к развитию отдельных частей или подразделений организации институтов непосредственного соприкосновения.

Институты внешней среды, входящие с организацией в непосредственное соприкосновение, являются или организациями, или группами

индивидов. Для конкретной анализируемой организации они выполняют роль посредников между силами общего окружения и частями или подразделениями организации, формируя через задачи, которые они решают, спрос на ту или иную функцию организации. Выявление этих институтов является первым шагом в проектировании организации, так как помогает определить в первом приближении основные функциональные части или подразделения организации, которые, как правило, осуществляют прямой контакт с тем или иным «посредником» из внешней среды.

Следующим шагом является оценка характеристик этих институтов и их относительной важности для организации. Внешнюю среду характеризуют сложность и динамизм.

Сложность внешнего окружения определяется тем, как много факторов влияет на проектирование организации и насколько эти факторы схожи между собой.

Динамизм внешнего окружения характеризуется тем, как быстро меняются факторы, влияющие на проектирование организации. Остаются ли они в основном неизменными, стабильными или же они изменяются, нестабильны. В нашей стране в связи с переходом к рыночной экономике на подавляющее большинство предприятий со стороны потребителей, поставщиков, банков, трудовых ресурсов и т.д. стали влиять новые и сильно изменившиеся требования. В связи с этим многие предприятия стали пересматривать схемы своего построения, создавать новые подразделения, вносить изменения в работу существующих служб, сокращать те из них, у которых исчез контакт с институтами внешней среды.

Двухмерная классификация факторов внешней среды, влияющих на проектирование организации позволяет выявить *четыре типа* ситуаций, каждая из которых наиболее соответствует тому или иному виду бизнеса. Ситуация, характеризуемая *низкой неопределенностью* (квадрант 1 на рис. 9.2), является наиболее благоприятной для руководства организации.

В этом случае можно ожидать, что внешняя среда не будет преподносить много сюрпризов и работники будут определенно следовать принятым в организации политике и процедурам. От самих руководителей не требуется высокого уровня подготовки, длительного обучения, большого опыта для того, чтобы успешно действовать в достаточно ясной, с точки зрения влияния внешней среды, ситуации.

Ситуация, характеризуемая *умеренной неопределенностью* (квадрант 2 на рис. 9.2), является уже более напряженной для руководства организации. Высокая степень сложности внешнего окружения вносит элемент значительного риска в процесс принятия решения. Повы-



Рис. 9.2. Основные типы ситуаций в зависимости от характера факторов внешней среды

шенный риск подталкивает руководство организации к большей альтернативности в действиях. Чтобы эффективно управлять, руководители в данной ситуации нуждаются в серьезной подготовке и наличии опыта. Например, нефтеперерабатывающее предприятие имеет дело со многими несхожими между собой институтами внешней среды: охрана окружающей среды, поставщики, потребители, зарубежные конкуренты и проч. Однако это взаимодействие происходив в рамках достаточно стабильных процедур и не претерпевает частых^ серьезных изменений.

Ситуация, характеризуемая *умеренно высокой неопределенностью* (квадрант 3 на рис. 9.2), требует от руководства и самой организации достаточной гибкости. Это необходимо в силу частого изменения характера взаимодействия с факторами внешней среды. Однако схожесть факторов позволяет руководителям справляться с ситуацией, имея достаточный уровень подготовки и мотивации. Большим подспорьем руководителю в данной ситуации является система электронной обработки данных, позволяющая отслеживать изменения, происходящие во внешней среде.

Ситуация, характеризуемая *высокой неопределенностью* (квадрант 4 на рис. 9.2), представляет собой наибольшую трудность для управления организацией, так как внешняя среда полна неопределенных ситуаций. Эффективное взаимодействие организации и ее частей с ин-

статутами внешнего окружения требует от руководителей высочайшего уровня подготовки, аналитических способностей и интуиции. Оценки специалистов свидетельствуют, что только 20% факторов в бизнесе поддается контролю со стороны руководителя, а остальные 80% — неконтролируемы. К последним в основном относятся факторы внешней среды.

Каждая из рассмотренных выше ситуаций требует своего специфического подхода к проектированию организации и ее частей. Очевидно, что производство электронной техники высокого качества возможно только в рамках сложно устроенных организаций. С другой стороны, такая сложность вряд ли понадобится солеваренному производству.

1.2. Технология работы

Роль технологии в проектировании организации общепризнанна. В данном контексте под технологией работы понимаются не только действия работника, но и материалы, оборудование, которые он использует для преобразования объекта своих действий. Проектирование организации связано с технологией работы по двум направлениям: разделение труда и группировка работ, т.е. создание подразделений. Уровень знания о действиях по преобразованию объекта работы и использование соответствующей технологии во многом определяют эффективность организации. Развитие технологии в последние годы носит взрывной характер (ЭВМ, станки с ЧПУ, ГПС, роботы). Это усилило внимание руководителей к взаимосвязи между структурой организации и технологией работы.

Применительно к описанию и анализу отношений между технологией работы и проектированием организации используются те же переменные, которые использовались для характеристики отношения между технологией и проектированием работы. Различие заключается только в том, что в предыдущей главе эти переменные рассматривались с точки зрения действий или работы отдельного исполнителя, а в данном контексте они рассматриваются применительно к отдельному подразделению, т.е. части организации. При этом несколько изменяется название самих переменных: неопределенность в поступлении работы и месте ее выполнения, неопределенность в знании относительно того, как делать работу, взаимозависимость работ в организации.

На рис. 9.3 показана возможная взаимосвязь между двумя первыми переменными. Обе переменные, рассматриваемые в диапазоне высокой и низкой степени неопределенности, дают четыре комбинации.

Ошибочно предполагать, что то или иное подразделение организации постоянно находится в одном и том же квадранте матрицы. В ре-

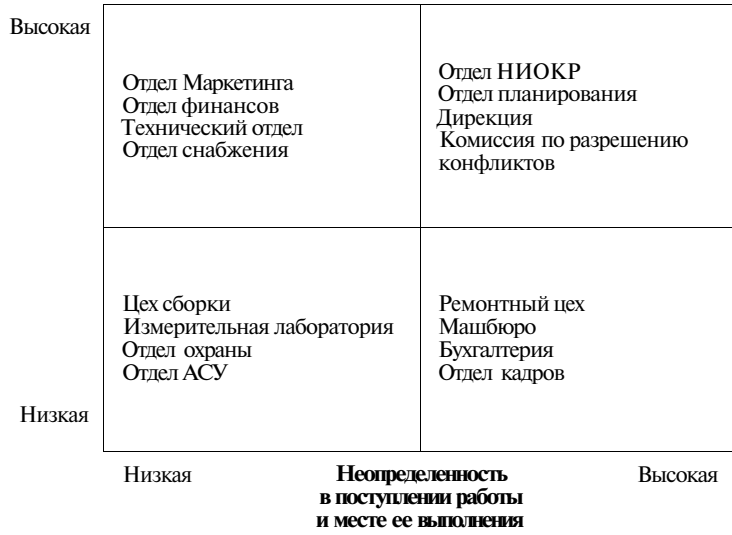


Рис. 9.3. Влияние технологии на проектирование организации

зультате изменения условии и в ходе перепроектирования организации возможен «переход» отдела или службы из одного квадранта в другой. Так, например, сильный износ оборудования может сместить ремонтный цех в квадрант 2. Важно также иметь в виду, что не совсем верно размещать подразделение в одном единственном квадранте. Например, бухгалтерия в большинстве случаев должна размещаться в центре матрицы. Рассматриваемая матрица в ходе проектирования организации помогает сформировать подразделения с учетом схожести технологических характеристик. Сама же структура подразделения должна при этом соответствовать его положению на поле матрицы. Наиболее простые структурные схемы будут у тех подразделений, которые попадут в квадрант 2, а наиболее сложные — у тех, которые будут находиться в квадранте 3.

Третья переменная, характеризуемая взаимозависимостью работ, имеет четыре типа связи между работами в организации: складывающаяся, последовательная, связанная, групповая.

При *складывающейся* взаимозависимости работ в организации каждое подразделение является относительно автономным и делает свой вклад в общее дело организации. Так, центры обслуживания компьютерной фирмы обычно не очень сильно связаны друг с другом. Зато сумма их работ приносит фирме ощутимые результаты.

Последовательная взаимозависимость работ появляется в организации тогда, когда одно подразделение должно закончить свою часть работы прежде, чем она поступит в другое или другие подразделения. Поставка обработанных деталей из механических цехов в цех сборки машиностроительного завода может быть в данном случае типичным примером такой взаимозависимости работ.

Связанная взаимозависимость требуется в ситуации, в которой конечный результат работы одного подразделения становится началом в работе другого, и наоборот. Такая взаимозависимость в работе часто возникает между производственными подразделениями и отделом НИОКР в процессе разработки новой продукции.

Групповая взаимозависимость является самой сложной из существующих, так как состоит как бы из многих связанных взаимозависимостей. Работы не перемещаются из отдела в отдел, а вся работа выполняется совместно работниками, представляющими вовлеченные отделы. Групповая взаимозависимость требуется в тех случаях, когда работа характеризуется высокой степенью неопределенности. Примером групповой взаимозависимости является создание целевых групп, комплексных бригад и других организационных образований с участием представителей многих отделов (рис. 9.4).

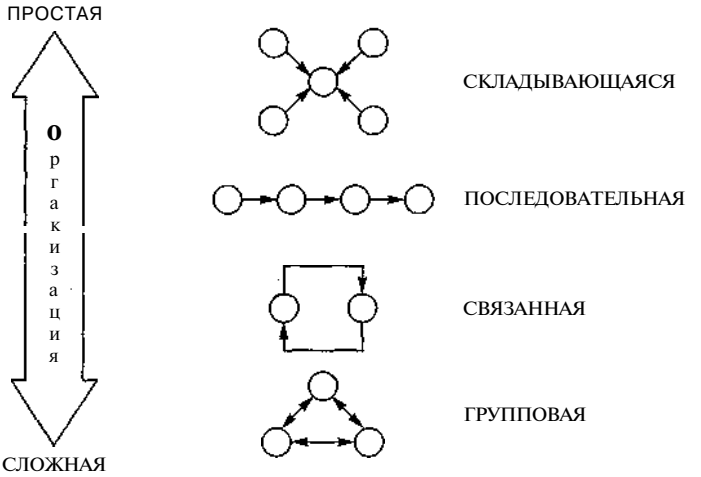


Рис. 9.4. Типы взаимозависимости работ в организационном проектировании

Наличие большого числа связанных и групповых взаимозависимостей в работе потребует от организации больших усилий по интеграции

ее частей, усложнения ее общей структуры вплоть до перехода к матричным элементам, например к целевым и проектным группам.

Так, до реорганизации середины 1980-х гг. фирма ИБМ делала упор на централизацию и связанную взаимозависимость между штаб-квартирой этой корпорации и подразделениями более нижних ее уровней. Однако,путем создания полуавтономных региональных отделений **ИБМ** удалось перейти к складывающейся взаимозависимости между этими отделениями и штаб-квартирой корпорации. При этом внутри каждого отделения между его подразделениями сохранилась связанная взаимозависимость, что вызвано спецификой их деятельности, требующей тесной связи между **НИОКР,** производством и маркетингом.

Современные информационные технологии существенным образом изменили построение многих преуспевающих организаций, позволив им эффективно решать проблемы взаимозависимости работ. В первую очередь это относится к Последовательной и связанной взаимозависимостям работ, требующим большого обмена информацией между исполнителями. Например, компания «Диджитл Эквипмент Корпорейшн», используя информационную систему из 27 тыс. компьютеров в 29 странах, обеспечивает доступ к ней 75 тыс. ее служащих из 118 тыс. ее работников. Другим наглядным примером использования новых информационных технологий является создание гибких производственных систем (ГПС), позволяющих объединять в рамках одного процесса работы в организации все три типа производств: мелкосерийное, массовое и опытное. Сегодня ГПС — это верный путь перехода массовых производств к органическим организационным системам.

1.3. Стратегический выбор

Еще в 1962 г. А. Чандлер сформулировал принцип, согласно которому проектирование организации должно соответствовать стратегии, выбранной фирмой. Им был сделан вывод о том, что со сменой стратегии перед организацией возникают новые проблемы, решение которых непосредственно связано с проектированием новой организационной системы для фирмы. Отказ от перепроектирования организации приводит к тому, что фирма оказывается не в состоянии достичь принятых ею целей.

Позже, в 1977 г. Дж. Гелбрейт со своими коллегами определил элементы современного организационного проектирования, а также влияние стратегии на дизайн организации и влияние дизайна на стратегию организации (рис. 9.5).

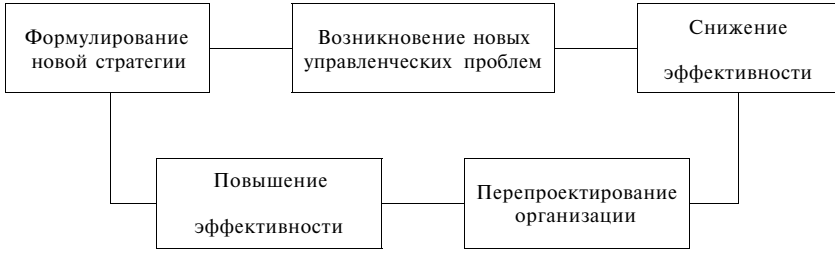


Рис. 9.5. Взаимосвязь между стратегией и организационным дизайном

Выбор высшим руководством той или иной стратегии оказывает непосредственное воздействие на многие решения в отношении проектирования организации. Можно рассмотреть три возможные области стратегического выбора. Первая касается той *идеологии управления,* которой придерживается высшее руководство. Ценности и принципы, лежащие в ее основе, могут решающим образом повлиять на такие элементы проектирования организации, как развитие горизонтальных связей, масштаб управляемости, количество уровней иерархии, звенность организационной системы, централизацию и децентрализацию. Так, например^ приверженность высшего руководства централизации при проектировании организации приводит к установлению в ней многоуровневой иерархии, доминированию вертикальных связей над горизонтальными, созданию контролирующих и подобных им подразделений.

Вторая область стратегического выбора имеет отношение к тому, какие *потребители* будут обслуживаться организацией. Если у организации, имеются индивидуальные и «организованные» потребители, то эта двойственность должна найти отражение при ее проектировании во всех элементах. Так, предприятие, производящее машины, оборудование и товары народного потребления, одновременно не может сужать свою структуру только до обслуживания промышленных потребителей. Игнорирование данного факта в условиях российской действительности большинством оборонных и машиностроительных предприятий нередко делает их противниками проведения конверсии.

Переход организации от стратегии, ориентированной на изготовление продукции, к стратегии, ориентированной на удовлетворение потребностей клиентов, требует от нее радикального перепроектирования и изменения основ своей деятельности. Структурная и властная схемы такой организации, образно говоря, должны быть перевернуты «с ног на голову» (рис. 9.6).



Рис. 9.6. Влияние ориентации на потребителя на проектирование организации

Третье в стратегическом выборе — это рынки *сбыта и территориальное размещение производства*. Выход компании с целью размещения производства или продажи продукции за рамки национальных границ потребует учета при проектировании ее организационной структуры, учета фактора интернационализации и глобализации в бизнесе. Естественно, это сделает структуру организации более громоздкой и сложной, о чем свидетельствует опыт многонациональных и транснациональных корпораций. Однако это возникающее в данном случае дублирование структурных подразделений на разных уровнях и усложнение связей между последними является необходимым, если организация хочет сохранить себя как единое целое на международной арене.

Влияние стратегий на дизайн организации может быть проиллюстрировано следующей схемой (рис. 9.7).

2. Элементы проектирования организации

Проектирование организации связано с принятием ее руководством решений, относящихся ко многим областям жизнедеятельности организации. В данном параграфе в основном будут рассмотрены решения, касающиеся таких элементов, как:

- разделение труда и специализация;
- департаментизация и кооперация;
- связи между частями и координация;

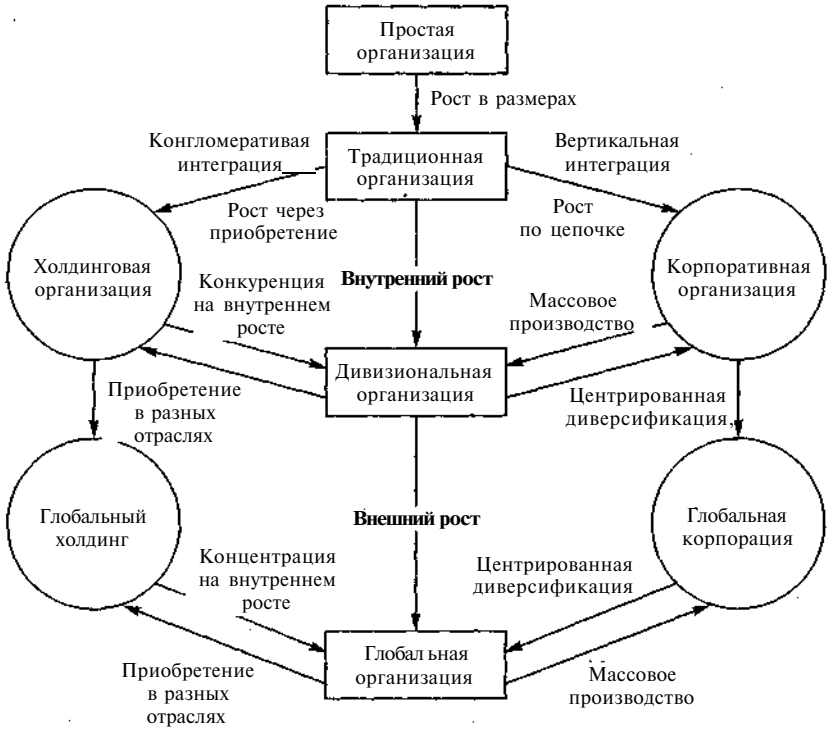


Рис. 9.7. Влияние стратегий на организационную эволюцию (по Гелбрейту и Нотансону)

- масштаб управляемости и контроля;
- иерархия организации и ее звенность;
- распределение прав и ответственности;
- централизация и децентрализация;
- дифференциация и интеграция.

Проектирование организации можно сравнить со строительством «организационного здания». *Первым* элементом в этом процессе будет решение о количестве и функциональной принадлежности «помещений» в этом «здании», *вторым* — решение о группировании «помещений» в связи с задачами по их использованию, *третьим* — решение о соединении частей «здания», *четвертым* — решение о размерах этих частей и т.п. (рис. 9.8).

При проектировании организационного здания руководителям полезно помнить слова С. Паркинсона: «Наука доказала, что админи-

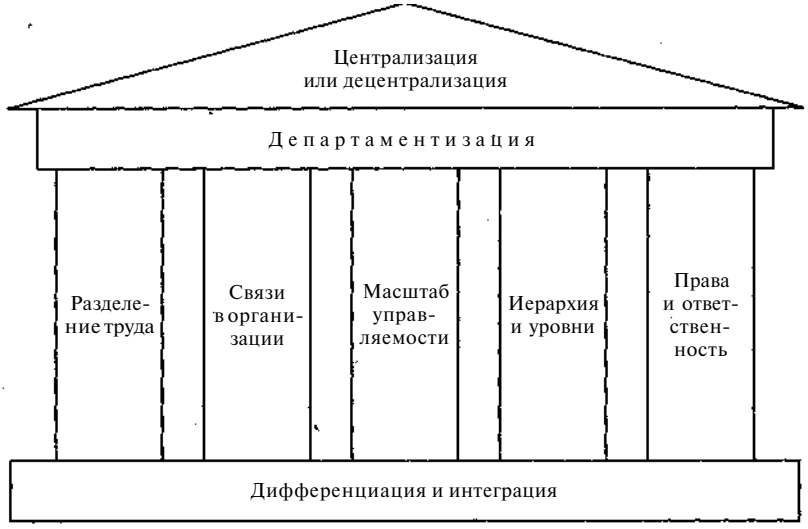


Рис. 9.8. Элементы построения «организационного здания»

стративное здание может достичь совершенства только к тому времени, когда учреждение приходит в упадок».

2.1. Разделение труда и специализация

Эффективного и производительного функционирования организации невозможно достичь, если один из ее членов или одна из ее частей делают все, чем занимается организация, либо тогда, когда все ее члены или ее части делают одно и то же. Поэтому в любой организации существует разделение труда между ее членами или частями.

В предыдущей главе было показано, как разделение труда в управлении приводит к созданию в организации все новых и новых видов работ. В организации вся работа делится на отдельные участки, в рамках которых человек должен начинать и завершать определенный цикл действий, образующих ту или иную работу. Так, например, работа сотрудника бухгалтерии может быть охарактеризована как проведение определенных расчетов по учету поступающих и расходуемых ресурсов предприятия. В то же время внутри бухгалтерии сотрудник может специализироваться на расчетах заработной платы работников предприятия. Это означает, что работы могут специализироваться как по функциям, так и по конкретному приложению этих функций к решению отдельных задач.

Разделение труда в организации происходит по двум направлениям:

- постадийное разделение работ в организации, начиная с поступления в нее ресурсов и кончая выходом из нее продукции или услуги (снабжение, планирование, производство, сбыт). Такое разделение работ называется *горизонтальной* специализацией;
- разделение работ по уровням иерархии в организации как в целом, так и в ее отдельных частях. Этот путь специализации имеет *вертикальную* природу.

Определение направленности и глубины специализации является первым шагом в проектировании организации. Хорошо известно, что специализация дает ряд преимуществ. В частности, она способствует поиску путей совершенствования работы благодаря тому, что исполнитель имеет возможность до мельчайших деталей разобраться в сути дела. Специализация ведет к выявлению наиболее важных, критических областей деятельности в организации и тем самым, помогает адекватно спроектировать именно эти направление в работе. Специализация упрощает потребность коммуникации процесс принятия решений по отношению к индивидуальной работе, так как узкоспециализированный работник не вовлечен в частые контакты с коллегами и своим руководством. Наконец, специализация облегчает процесс формализации работы.

Вместе с тем специализация порождает и негативные результаты. П. Лоуренс и Д. Лорш называют следующие направления негативного проявления сверхспециализации. *Во-первых,* она уводит общую цель организации от работника и служит причиной известной организационной болезни — функционализма. *Во-вторых,* она приводит к усилению координационной деятельности. *В-третьих,* сверхспециализация развивает внутриличностную ориентацию и порождает различия в микрокультуре выполнения работы.

Ряд исследований показывает также, что сверхспециализация может приводить к снижению уровня морали и удовлетворенности работой и, как следствие этого, порождать уклонение от работы и текучесть кадров (более подробно об этом говорится в гл. 1). В определенных обстоятельствах положительная сторона специализации — повышение производительности —может нивелировать ее отрицательную сторону — снижение морали. Однако в процессе проектирования организации всегда необходимо помнить и о той, и о другой стороне специализации.

2.2. Департаментизация и кооперация

Рост специализации отдельных работ в организации ограничивается возможностями по их координации. Разрешить эту проблему можно, если начать группировать схожие работы и их исполнителей, т.е. начать осуществлять их определенное организационное обособление исполнителей схожих работ.

Данный процесс организационного обособления структурных подразделений называется **департаментизацией.** Посредством департаментизации организация может расширяться практически беспредельно. Примером тому являются корпорации-гиганты типа «Экссон», «Дженерал Моторс», ИБМ и др.

Существует много подходов к группированию специализированных работ в организациях.

Двумя основными направлениями, по которым может осуществляться департаментизация, являются группирование работ вокруг *ресурсов* и группирование работ вокруг *результата* деятельности. В зависимости от степени ориентации на то или другое направление осуществляется соответствующий тип департаментизации (рис. 9.9).



Рис. 9.9. Типы департаментизации, выделяемые на основе направления группировки работ

Так, из рис. 9.9 видно, что в квадранте 1 располагаются типы департаментизации, для которых характерно отсутствие при группировании

работ ярко выраженного предпочтения к их специализации. Поэтому в данном случае преобладают подходы к департаментизации, основанные на довольно-таки простых принципах линейного деления организации: по численности, по времени, по территории или природным факторам. Такое группирование работ по численности широко используется в армии, среди учащихся и при проведении общественных работ. Группирование по времени связано со сменностью или сезонностью в производстве, а по территории — с «географией» работ в организации.

Линейная департаментизация предполагает относительную автономность в работе. Такой автономностью, например, обладает солдат на поле боя, учащийся в классе, землекоп при рытье котлована и заводской рабочий в бригаде. Данный тип департаментизации характеризуется в целом простотой, одномерностью связей (только вертикальные связи) и возможностью самоуправления (относительная автономность). Поэтому он широко используется при организации работ в низовых производственных звеньях семейного или мелкого бизнеса (рис. 9.10).

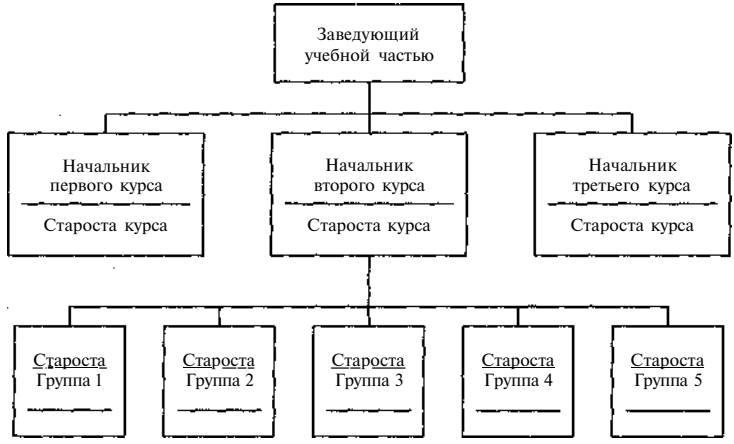


Рис. 9.10. Линейное деление или группирование студенческого курса в вузе (по численности)

Такой простой подход к группированию работ и людей осуществляется обычно, когда выполняемые работы довольно однотипны, а люди — не дифференцируются. В организациях среднего и большого размера линейное деление на части дает эффект, как правило, на нижних уровнях иерархии (в группах, бригадах, звеньях и т.п.). Как только

работы в организации начинают специализироваться, возникает необходимость перехода к другим типам департаментизации.

С развитием специализации работы, связанной с получением и распределением ресурсов в организации, возникла *функциональная* департаментизация (квадрант 2). В производстве этот тип *департаментизации* получил развитие в период промышленной революции при создании крупных фабрик и заводов. По сей день значительная часть предприятий и организаций использует данный подход.

При функциональном делении организации на части специализированные работы группируются преимущественно, как это было отмечено выше, вокруг ресурсов. Так, отдел планирования на предприятии управляет таким ресурсом, как время, отдел кадров — люди, отдел финансов — деньги, отдел информационных систем — данные и т.д. Для производственной организации это означает, что нередко наряду с линейным делением работ в ее основном звене добавляется функциональное деление высокоспециализированных работ, обслуживающих процесс производства (рис. 9.11).

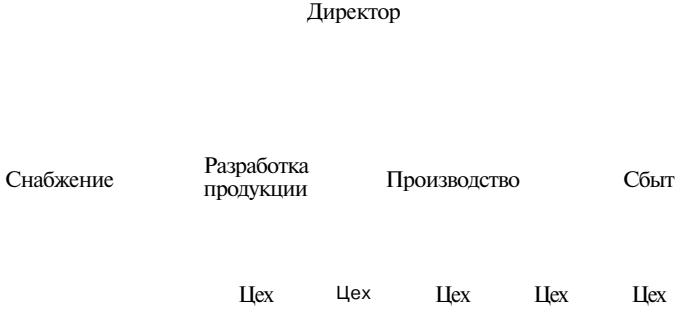


Рис. 9.11. Функциональная департаментизация
(на примере небольшого машиностроительного завода)

Разновидностями функциональной департаментизации являются группирование работ *по процессу* (штучное, массовое и опытное производство), т.е. по *типу производства,* и по *технологии* (механизация, автоматизация и роботизация), т.е. по *типу оборудования.* В обоих случаях работы группируются по принципу их схожести (бригада сборки в массовом производстве или бригада, обслуживающая ЧПУ). Широкое использование функциональной департаментизации и ее разновидностей в проектировании организаций связано с некоторыми явными преимуществами, которые имеют данный подход. Основным из них

является возможность осуществления той или иной работы наиболее эффективным способом. Это достигается благодаря развитию функциональной специализации, которая экономит время, упрощает подготовку работника и, главное, позволяет квалифицированно обслужить любую другую часть организации в области специализированной функции. Так, появление в бухгалтерии работника по расчету заработной платы производственного персонала безусловно способствует повышению качества этой процедуры.

Тот факт, что обособление функциональных служб следует в организационной схеме сразу же за уровнем высшего руководства, придает силу и престиж важнейшим функциям. Следствием этого является укрепление вертикальных связей и коммуникаций в организации и усиление контроля за деятельностью нижестоящих уровней в организации. Функциональная департаментизация открывает, таким образом, путь к количественному росту организации, сохраняя до определенной степени также качественные характеристики работы.

Практически все индустриальные гиганты выросли на основе непосредственно этого типа департаментизации или же его разновидностей. Человечество обязано этому способу группирования работ в организации тем, что он позволил выйти на массовое производство, механизацию и автоматизацию производства.

Однако широко известна и другая сторона данного процесса. Так, опасная организационная болезнь — функционализм — обязана своим появлением именно этому способу группирования работ. Функционализм вырастает из сверхспециализации, создающей непроницаемые организационные перегородки между сгруппированными работами и ослабляющей, таким образом, горизонтальные связи. В результате происходит размывание общей организационной цели и ее растаскивание по функциональным «квартирам». Создается замкнутость в рамках отделов и становится меньше людей, думающих об организации в целом. В подразделениях организации начинает развиваться инстинкт самосохранения, ведущий к консерватизму, складывается ситуация, при которой ненужную работу невозможно удалить из организации. Все это приводит к возникновению противоречий, конфликтов между функциональными участками.

Еще одним серьезным недостатком функциональной организации является порождаемый ею так называемый «эффект бутылочного горла». Суть его состоит в том, что развитие преимущественно вертикальных связей в рамках функционального подхода поднимает решение проблем, возникающих на различных уровнях организации, до ее главного руководителя. В результате попытки руководителей сконцентрироваться на решении стратегических задач тонут в оперативной рабо-

те, в текучке. И это является не виной руководителя, а виной используемой организационной системы.

Проблемы функциональной департаментизации отчасти бы решены сменой приоритета в направлении при проектировании организации, т.е. путем группирования работ вокруг результата (квадрант 3). Новый тип группирования работ в организации получил ранней стадии своего развития название *«департаментизации по продукту»*. Впоследствии появились его разновидности: *«по потребителю»; «по рынку»*. Принцип схожести, как и в предыдущем функциональном варианте, остался, но теперь он стал относиться не к работе с ресурсом, а к работе над получением результата. Развитие продуктовой департаментизации в проектировании организаций на практике было связано с появлением многопродуктовых диверсифицированных производств или многонациональных компаний, что являлось естественной реакцией бизнеса на изменение внешней среды. Определенное влияние на развитие продуктового подхода оказала проводимая в США после Второй мировой войны политика конверсии военного производства с целью выделения в его составе производства потребительских товаров.

При департаментизации по потребителю группирование работ осуществляется вокруг конечного пользователя продукции (например, армия и гражданские отрасли или товары для дома и товары для промышленности и т.д.). Рыночная департаментизация строится в отношении географических и отраслевых рынков производства и продаж. В научной и опытно-конструкторской деятельности, а также в области государственного управления этот тип департаментизации получил название проектного или программного (управление по проекту, программно-целевое управление).

Особенностью данного подхода является создание относительно автономных частей в организации, ориентированных на продукт, программу или проект, потребителя или рынок. В рамках подхода широко используется складывающаяся взаимозависимость между частями организации. Принципиальная схема рассматриваемого типа департаментизации может выглядеть следующим образом (рис. 9.12).

Переход к продуктовому варианту в проектировании организации обычно начинается после того, как высшему руководству становится очевидной невозможность осуществления одновременно роста и адекватного реагирования на изменения внешней среды в рамках функциональной департаментизации. В этом случае в производственном звене выделяются автономные части, связанные технологически с различными продуктами, и на эти участки назначаются руководители, наделяемые полной ответственностью за производство того или иного продукта и получение прибыли. Участкам придается необходимое

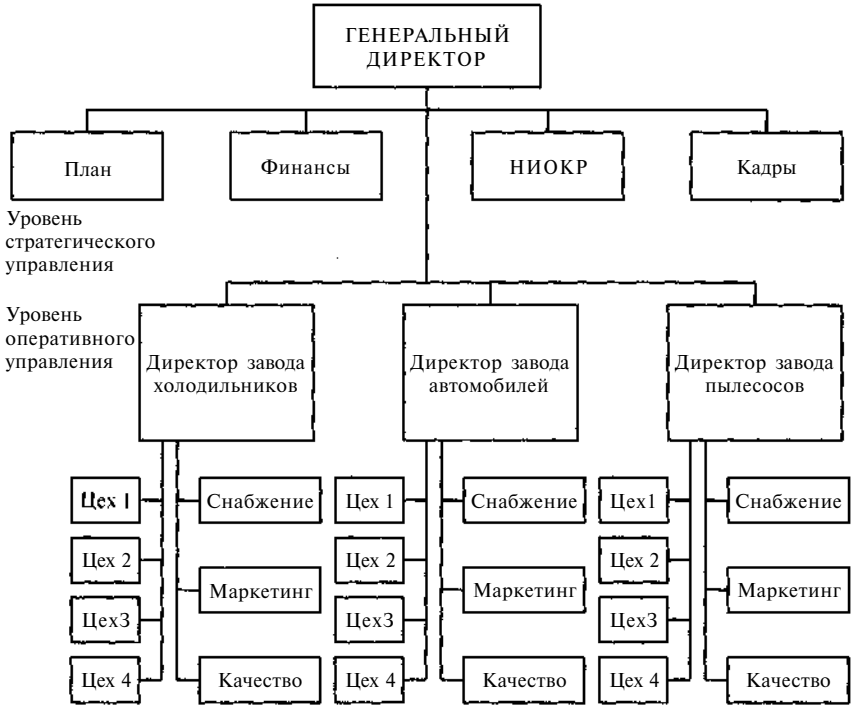


Рис. 9.12. Продуктовая департаментизация на примере машиностроительного производственного объединения

для обеспечения поставленных задач функциональное обслуживание. У высшего руководства остается небольшое количество централизованных функциональных служб (обычно ^—6), концентрирующихся на выполнении действий, носящих стратегический характер и обслуживающих принятие решений на высшем уровне.

Группирование работ вокруг результата разрешило ряд проблем, возникших при ресурсном подходе. При рассматриваемом подходе наконец-то удалось исключить текучку из работы руководства организации путем отделения оперативного уровня управления, концентрирующегося на производстве конкретного продукта, от стратегического, отвечающего за рост и развитие организации в целом. Этому также способствовало перенесение ответственности за прибыль на «продуктовый» уровень, что, несомненно, высвободило время верхнего руководства для обдумывания и решения стратегических задач.

Другим важным преимуществом департаментизации по продукту является то, что она приводит к значительному повышению внимания в процессе работы к конечному результату (продукту, потребителю, рынку). Перенос центра внимания в оперативном управлении на продукт облегчает интеграцию внутри ответственного за его производство подразделения и сплачивает людей.

Повышение ответственности «продуктового» руководителя способствует развитию децентрализации, инициативы и автономии. Появление большего числа управленцев с общими обязанностями переводит «эффект бутылочного горла» с верхнего уровня управленческой иерархии вниз и ослабляет его негативное действие. В результате в рамках продуктовой организации растет эффективность.

Вместе с тем очевидны и недостатки продуктовой департаментизации. Вместо функционализма появляется другая болезнь — «продуктивизм», или противопоставление целей продукта общим организационным целям. Развитие продуктовой иерархии ведет к дублированию в работе и соответствующему увеличению численности персонала, а также к неэффективному использованию ресурсов. В результате этого растут расходы на содержание дополнительных служб.

Рост организации и автономизация ее частей затрудняют проведение контроля сверху. Развитие диверсификации увеличивает множественность ролей, выполняемых работником в организации, а следовательно, может приводить к увеличению стресса, вызываемого работой.

Если проблема адаптации к внешней среде эффективно не разрешается в рамках отдельных направлений, то естественным выходом из положения становится одновременное усиление в группировании работ как ресурсного подхода, так и подхода, ориентированного на результат. Квадрант 4 иллюстрирует данный подход к департаментизации. Наиболее наглядным конкретным типом решения такого рода является *матричный* подход.

Матричная департаментизация явилась отражением попыток одновременно максимизировать преимущества и минимизировать слабые стороны как функционального, так и продуктового подходов. Она представляет собой сбалансированный компромисс между делением и группированием работ вокруг ресурсов и вокруг результата.

Департаментизация на основе матричного подхода из всех имеющихся в практике является наиболее сложной для практической реализации. Однако при определенных обстоятельствах она может быть очень эффективной. Так, например, к матричной департаментизации обращаются тогда, когда требуется сложная система реакций на воздействие факторов внешней среды.

Переход к матричному подходу в построении организации явился реакцией на изменение глубины и силы воздействия ряда факторов внешней среды, выразившееся в первую очередь в интенсификации потоков информации. Этот подход связывают также с решением проблем управления организациями в ситуациях, когда они испытывают сильное ограничение в ресурсах, особенно финансовых и людских, а также когда одновременно предъявляются очень высокие требования по функциональному и продуктовому направлениям.

Отличительной чертой матричного подхода к департаментизации является формальное наличие у работника одновременно двух начальников, обладающих равными правами. Эта *система двойного подчинения* базируется на комбинации двух начал — функционального и продуктового. Каждая матрица отношений включает в себя три типа ролей в организации:

- главный руководитель, поддерживающий баланс в системе двойного подчинения;
- руководители функциональных и продуктовых подразделений, «делящие» подчиненного в ячейке матрицы между собой;
- руководители ячеек матрицы, равно отчитывающиеся перед функциональным и перед продуктовым руководителем.

Поддержание этих отношений на должном уровне предъявляет очень высокие во всех отношениях требования к персоналу.

Функциональная, или техническая, часть матрицы ответственна за обеспечение работы спецификациями, техническим руководством, квалифицированным персоналом и его развитие. Продуктовая, или административная, часть матрицы отвечает за планирование работы, управление и оценку результатов, выполнение рабочих операций, достижение поставленных целей. Эффект от комбинации этих двух начал заключается в поддержании баланса между *техническими* (насколько хорошо работа выполнена) и *административными* (какая работа сделана и во сколько обошлось ее выполнение) целями.

Указанный баланс достигается путем «переплетения» вертикальных (административная часть) и горизонтальных (техническая часть) связей и коммуникаций. Работник в каждой ячейке матрицы (табл. 9.1) подчиняется одновременно двум властям. Специалисты функциональных отделов закрепляются на формальной основе за определенным продуктом и поэтому должны подчиняться двум руководителям.

Таблица 9.1. **Матричная схема департаментизации**

Продуктовые подразделения	**Функциональные подразделения**			
	Производство	Маркетинг	НИОКР	Финансы
Продукт А				
Продукт В				
Продукт С				
Продукт D				

Технология перехода к использованию матричного подхода в проектировании организации состоит из трех стадий. На первой стадии создаются временные целевые группы по продукту, проекту или территории. Эти группы формируются из представителей различных частей организации. Формально эти представители остаются в подразделениях, их делегировавших, но они уже должны также подчиняться руководителю целевой группы. На второй стадии такие группы получают статус постоянных подразделений в организации. Но их участники попрежнему еще представляют интересы направивших их служб. На третьей стадии в этой постоянной группе назначается формальный руководитель, ответственный за интеграцию всех работ в группе от начала до конца. Он уже вступает в деловые отношения с руководителями функциональной и продуктовой частей.

Матричная департаментизация привлекает руководителей рядом своих явных преимуществ, которые могут проявиться, только если для этого имеются необходимые предпосылки. Основным преимуществом матричной департаментизации является заключенный в ней высокий потенциал адаптации к изменениям внешней среды путем простого изменения баланса между ресурсами и результатами, функциями и продуктом, техническими и административными целями.

Более высокая эффективность матричной департаментизации по сравнению с другими подходами базируется на том, что функциональные знания пронизывают каждую работу. Этому же способствует наличие возможности гибкого использования кадров, имеющих, как правило, и функциональную, и продуктовую подготовку. Большие возможности матричный подход открывает в деле принятия решений. Еще одним наглядным преимуществом матричной департаментизации выступает то, что она является единственным вариантом проектирования организации, при котором горизонтальные связи формируются и даже изображаются на схеме. Тесное и постоянное сочетание

вертикальных и горизонтальных связей развивает механизмы множественности власти и принятия решений на местах, в группах. Такое положение дел развивает способности работников и делает их участниками процесса принятия решения.

Использование матричного подхода к департаментизации порождает ряд негативных последствий для организации. В основе трудностей, с которыми в случае использования данного подхода сталкивается организация, лежит система двойного подчинения. При отсутствии баланса, который не так легко установить, двойное подчинение может стать источником многих конфликтов в организации. В частности, матричная система порождает двусмысленность роли работника и его руководителей. Это создает напряжение в отношениях между членами организации, увеличивает их стресс.

С организационной точки зрения матричная департаментизацияв очень трудна во внедрении. Требуется длительная подготовка работников и соответствующая организационная культура. Матричная схема множественных связей и властей сложна, громоздка и дорога не только во внедрении, но и в эксплуатации. Как показала практика, она абсолютно неэффективна в кризисные периоды. Отдельные специалисты считают, что матричную схему можно причислить скорее к достижениям управленческой мысли, нежели практики. Являя собой управленческий «идеал», она с трудом поддается реализации, и многие известные компании к ней относятся скептически. А главное — это то, что она является, по существу, пределом, так как дальнейшее ее развитие невозможно.

2.3. Связи в организации и координация

В организации, состоящей из многих частей, должна осуществляться определенным образом координация их деятельности. Данная координация выступает основой *структуры* организации, которую обычно определяют как совокупность устойчивых *связей* в организации.

Без связей и фактического взаимодействия частей не может быть организованного целого. Связь является условием, определяющим возможность взаимодействия. Связи между частями организации осуществляются через каналы коммуникации. Виды связей соответствуют видам тех отношений между частями организации, которые объединяют части в единое целое.

В организации, как она рассматривается в данном учебнике, **связь** — *это выражение отношений, а не какое-то действие*. Связи различаются не тем, что делается в их рамках, а тем, как реализуются от-

ношения координации, что, в свою очередь, определяется тем, какие отношения лежат в основе связи. Посредством связей в организации осуществляется координация ролей и деятельностей. Эффективная координация является функцией двух переменных: прав и информации.

В организации выделяются различные типы связей. Все зависит от того, какой критерий положен в основу их классификации. Наиболее часто анализу подвергаются следующие пары связей в организации: вертикальные и горизонтальные; линейные и функциональные; формальные и неформальные; прямые и косвенные.

Вертикальные связи соединяют иерархические уровни в организации и ее частях. Они формализуются в процессе проектирования организации, действуют постоянно и изображаются на всех возможных ее схемах, отражая распределение полномочий или указывая на то, «кто есть кто» в организационной иерархии. Данные связи служат каналами передачи распорядительной и отчетной информации, создавая тем самым стабильность в организации. В рамках вертикальных связей решаются проблемы власти и влияния, т.е. реализуется «вертикальная загрузка» работы. Обычно рост организации сопровождается ростом вертикальных связей, так что по количеству этих связей можно судить о размере организации. Современная крупная промышленная организация с сотнями тысяч занятых может иметь от семи до двенадцати уровней по вертикали. Вертикальные связи являются единственным типом связей в рамках линейной департаментизации. Они играют важную роль в осуществлении функциональной и продуктовой департаментизации, но при этом дополняются горизонтальными связями.

Использование вертикальных связей в качестве каналов передачи информации для принятия решения становится малоэффективным, когда информация, используемая для решения, вынуждена проходить несколько уровней организационной иерархии, расположенных далеко друг от друга. В этом случае создается опасность возникновения искажения («эффект испорченного телефона»), замедляется весь коммуникационный процесс и требуются значительные затраты.

Горизонтальные связи — это связи между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации. Их главное предназначение — способствовать наиболее эффективному взаимодействию частей организации при решении возникающих между ними проблем. Они помогают укреплять вертикальные связи и делают организацию в целом более устойчивой при различных внешних и внутренних изменениях. Горизонтальные связи создают ряд важных преимуществ. Они экономят время и повышают качество взаимодействия. Горизонтальные связи развивают у руководителей са-

мостоятельность, инициативность и мотивированность, ослабляют боязнь риска. В отличие от вертикальных, горизонтальные связи, за исключением матричной департаментизации, обычно не формализуются в ходе проектирования организации. Трудно найти описание работы или должностные обязанности, где бы было записано, когда и как осуществлять связи с равными по статусу частями организации. Поэтому особый интерес представляет анализ практики и изучение способов установления таких связей. В случае, когда горизонтальные связи устанавливаются на неформальной основе вышестоящим руководителем, они обычно имеют привязку ко времени, к событию или к людям. Так, например, в ходе заседания директор может предложить начальникам цехов на месте решить вопросы установки нового оборудования. Или руководитель организации может разрешить начальнику отдела труда и заработной платы и начальнику отдела кадров самостоятельно решать вопросы установления окладов для работников, поскольку он доверяет им. Но как только один из них оставит свой пост по каким-то причинам, руководитель, скорее всего, вернет это право себе назад и будет им пользоваться до тех пор, пока новый начальник не заслужит у него доверия. В основном в этих случаях используется метод установления *прямых контактов* между теми, кто имеет отношение к проблеме.

Наряду с неформальными способами существует ряд способов формализации горизонтальных отношений. В ряде случаев для усиления механизма горизонтального взаимодействия назначаются специальные лица для осуществления двусторонних контактов между подразделениями организации. Это могут быть заместители, курирующие группу подразделений одного уровня, или же координаторы — руководители проектов программ, нацеленных на получение одного определенного результата или продукта. В данном случае и тем и другим даются права, превышающие уровень прав, которыми наделены подразделения, вступившие в горизонтальное взаимодействие. Но при этом они не наделяются административной властью линейных руководителей.

Следующей группой методов установления горизонтальных связей является создание *целевых групп* и *команд,* состоящих из представителей разных частей организации и предназначенных для решения задач на стыке подразделений или проблем. Целевые группы чаще создаются на временной, а команды — на постоянной основе. Наиболее полное развитие горизонтальные отношения получают в рамках матричной департаментизации, когда создается формальная система двойного подчинения.

Еще одной парой связей, устанавливаемых в организации; являются линейные и функциональные связи. Распространено представление, что линейные связи — это те, которые связаны с производством, а функциональные — со вспомогательными по отношению к производству функциями. Однако это совсем не так. **Линейные связи** — это отношения, в которых начальник реализует свои властные *права* и осуществляет прямое руководство подчиненными, т.е. эти связи идут в организационной иерархии сверху вниз и выступают, как правило, в форме приказа, распоряжения, команды, указания и т.п. Природа **функциональных связей** (или их еще часто называют **штабными)** — совещательная, и реализуется посредством этих связей *информационное обеспечение* координации.

Функциональные связи имеют в организационной иерархии направленность снизу вверх и выступают в форме совета, рекомендации, альтернативного решения и т.п. (рис. 9.13).

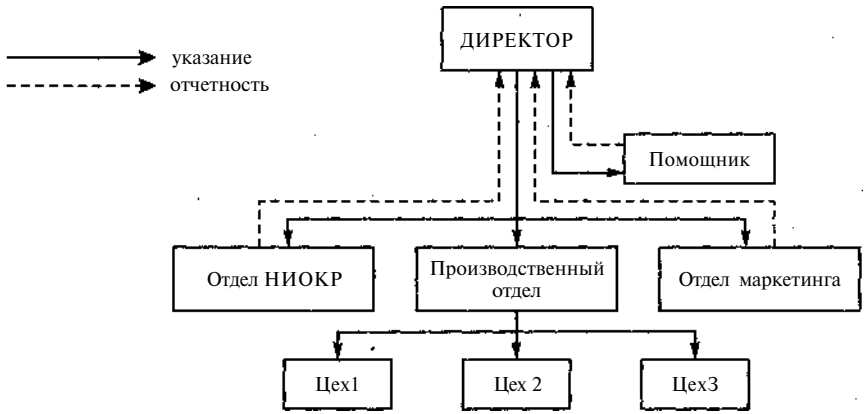


Рис. 9.13. Линейные и функциональные связи в организации

Тот факт, что и те и другие связи осуществляются определенными подразделениями в организации, порождает представление, что отдельные подразделения имеют большее отношение к какому-то одному типу связей.

В реальной практической работе это восприятие нередко переносится на название подразделений. Взаимоотношения рассматриваемых связей с некоторыми аспектами деятельности организации показано в табл. 9.2.

Таблица 9.2. **Соотношение линейных и функциональных связей с некоторыми аспектами деятельности организации**

	Линейные связи	Функциональные связи
Подразделения, асоциируемые со связями	(Снабжение ; производство ; Сбыт | Продажи	НИОКР Кадры Финансы Бухгалтерия
Задачи, решаемые посредством связей	'Достижение организационных целей	I юддержка и помощь руководству в достижении организационных целей
Формы осуществления связей	Приказ, указание, распоряжение, задание и т.п.	Совет, рекомендация, информация для решения, альтернативное решение и т.п.
Основа прав, реализуемых в связи	Иерархическая власть	Власть ноу-хау

Функциональные связи следует отличать от **функциональных прав.** Последние — это власть, которую индивид или отдел могут иметь как результат специфики своей работы. Так, обычным является пример, когда в цехе машиностроительного завода работает нормировщик или учетчик, формально входящий в состав отдела труда и заработной платы, но реализующий по месту работы (цех) делегированное ему отделом функциональное право — вести различные виды оперативного учета. Между начальником этого цеха и учетчиком в отличие от производственных рабочих возникают *не прямые,* а *косвенные* связи. Последние не ограничивают действия линейного руководителя, а повышают их качество, компенсируя его незнание деталей в функциональных областях. Квалифицированная экспертиза делается теми, у кого на это специально выделяется время. В целом ускоряется принятие решения.

Косвенные связи обычно ограничены ответом на вопрос «как», иногда — на вопрос «когда» и реже — на вопросы «где» или «кто». Такой подход сдерживает опасную тенденцию, которая возникает при расширении круга вопросов, подпадающих под функциональное право. Это замечание может быть отнесено, например, к деятельности главного бухгалтера, начальника ОТК, военпреда, нередко пытающихся «заменить» руководителя организации (рис. 9.14).

Повышение эффективности косвенных связей зависит от понимания характера отношений, возникающих при реализации функциональных прав. К успеху в данном случае приводит широкий взаимооб-

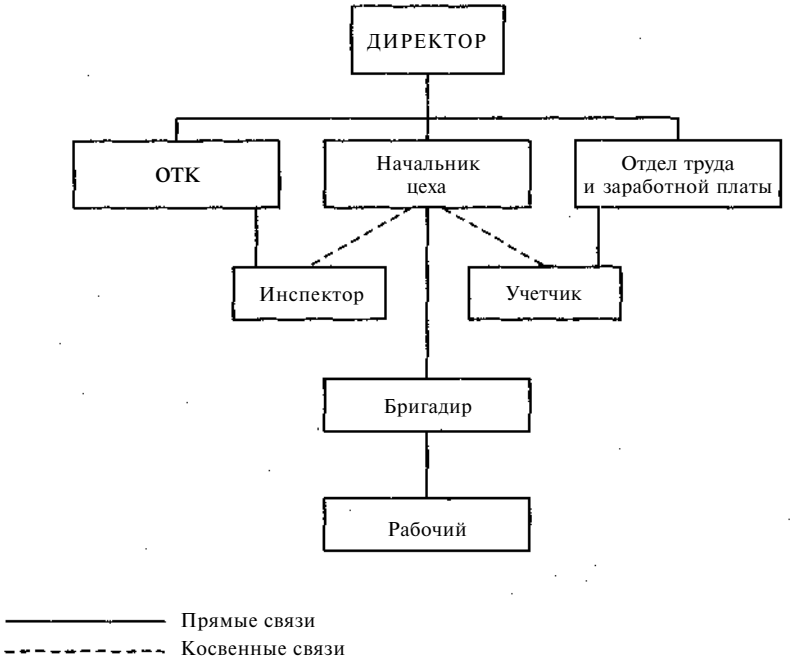


Рис. 9.14. Прямые и косвенные связи в организации

мен информацией между «линией» и «функцией», а также совмещение целей той и другой стороны.

При проектировании организации особое значение приобретает анализ еще одной пары связей — формальные и неформальные. Термины «формальный» и «неформальный» появились в управленческой литературе после описания известного Хоуторнского эксперимента.

Формальные связи — это связи координации, регулируемые установленными или принятыми в организации целями, политикой и процедурами. Считается, что регулирующие правила установлены и приняты, если на их основе:

- члены организации *могут* осуществлять взаимодействие друг с другом;
- члены организации *желают* делать то,, что они делают;
- цель *объединяет* людей.

На практике формальные связи служат основой утвержденных в организации должностных инструкций, особенно в части описания характера отношений между различными должностями. Такими отно-

тениями, например, являются отношения между директором завода и начальником цеха вне зависимости от того, кто занимает эти должности. Формальные связи полностью легализуют только первое из вышеназванных условий, а два других условия — отчасти. Эти связи носят заданный характер. Поэтому спроектированная организация представляет собой «набор» формальных связей или связей между «неодушевленными» ячейками организации.

Неформальные связи появляются тогда, когда формальные связи не выполняют своей роли: либо не служат интересам работника, либо — интересам организации. В основе неформальных отношений лежат отношения не между установленными должностями, а между конкретными индивидами, т.е. это не отношения между любым директором и любым начальником цеха, а отношения между конкретным человеком, занимающим пост директора, и конкретным человеком, являющимся начальником цеха. Неформальные связи существуют всегда, так как практически невозможно втиснуть в должностную инструкцию все нюансы реальной жизни, во всем их богатстве и со всеми их противоречиями. Реальные люди, желая делать вещи несколько подругому, могут строить свои отношения не так, как это предписано.

Появление неформальных связей является индивидуальной защитной реакцией индивидов на неадекватную адаптацию организации к изменениям внешней и внутренней среды. Вследствие развития в организации неформальных связей в иерархической субординации по реализации властных прав и информационного обеспечения может наблюдаться смена позиций.

Неформальные связи являются основой формирования неформальных групп, появления неформальных лидеров и создания «параллельной» неформальной организации. При значительном расхождении между зафиксированной в соответствующих документах формальной организацией и реально существующей неформальной руководитель в зависимости от уровня эффективности той или другой организации должен либо ослабить (или даже устранить) неформальные связи, либо, если они более эффективны, организационно легализовать, сделав их частью новой формальной организации. Данный процесс называется *формализацией* организации.

2.4. Масштаб управляемости и контроля

При проектировании организации происходит группирование людей и работ по какому-то принципу или на основе какого-то критерия. В ходе группирования наступает этап, когда необходимо принимать решение относительно того, *сколько* людей или работ непосредственно

может быть эффективно объединено под единым руководством. В организации каждый из руководителей ограничен временем, знаниями и умениями, а также максимальным количеством решений, которые он может принять с достаточной степенью эффективности.

Если количество подчиненных увеличивается в арифметической прогрессии, то число потенциально возможных межличностных отношений между руководителем и подчиненными возрастает в геометрической прогрессии. Это происходит по той причине, что руководитель имеет дело с тремя типами межличностных контактов: прямые двусторонние; прямые множественные; комбинация тех и других. Первые — это отношения между руководителем и конкретным подчиненным. Вторые — это отношения руководителя с двумя или более подчиненными. Третьи — это отношения между подчиненными. Чтобы определить оптимальный *масштаб (или* диапазон) управляемости или контроля, было проведено большое количество исследований. Опережающее возрастание числа контактов руководителя по сравнению с ростом числа подчиненных иллюстрируется таблице 9.3. В 1933 г. В. Грейкюнас определил на основе этих данных, что руководитель в состоянии иметь не более 12 контактов первого типа и 28 — второго.

В настоящее время для определения оптимального масштаба управляемости широко используется ситуационный подход, в основе которого лежит анализ факторов, влияющих на определение масштаба управляемости. К учитываемым факторам относятся факторы, связанные с выполняемой работой:

- схожесть работ;
- территориальная удаленность работ;
- сложность работ.

Таблица 9.3. **Взаимосвязь между числом подчиненных и количеством контактов, с которыми имеет дело руководитель**

Тип контактов	Число подчиненных									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Первый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Второй	0	1	3	6	10	15	21	28	36	45
Третий	0	1	4	11	26	57	120	247	502	1013

Другая группа факторов связана с теми, кем руководят и кто руководит:

- уровень подготовки подчиненных;
- уровень профессионализма руководителя.

Самая многочисленная группа факторов имеет отношение к самому руководству и организации:

- степень ясности в делегировании прав и ответственности;
- степень четкости в постановке целей;
- степень стабильности (частота изменений) в организации;
- степень объективности в измерении результатов работы;
- техника коммуникации;
- иерархический уровень организации;
- уровень потребности в личных контактах с подчиненными.

В зависимости от состояния указанных переменных определяется оптимальный для конкретной ситуации масштаб управляемости. Многими специалистами рекомендуются некие усредненные величины, которые могут быть приняты в качестве ориентира при определении масштаба управляемости. Так, например, считается, что для высшего звена организации число подчиненных у одного руководителя не должно превышать цифру 7.

В то же время в нижнем звене организации масштаб управляемости может достигать 20—30, т.е. у одного руководителя может быть до 20—30 подчиненных работников. В современных условиях за счет более широкого использования информационных систем и групповой работы возможно дальнейшее увеличение масштаба управляемости. Так, Д. Вудворд после обследования предприятий получила следующие данные для трех разных типов производств (табл. 9.4).

Таблица 9.4. **Масштаб управляемости для различных звеньев организационной иерархии и типов производств**

Уровень организации	Штучное производство	Массовое производство	Опытное производство
Вышсее звено	**4**	**7**	**10**
Нижнее звено	**23**	48	15

Большая разница (от трехкратной до пятикратной) в масштабах управляемости для уровня директора (высшее звено) и уровня бригадира (нижнее звено) объясняется не тем, что бригадир способнее директора для контроля за деятельностью подчиненных, а тем, что отношения координации на уровне директора и его подчиненных (обычно это его заместители и прямо выходящие на него начальники цехов или отделов) и отношения координации на уровне бригадира и рабочих очень сильно различаются как по содержанию реализуемых прав, так и по характеру информационного обмена. Если бригадиру нужно, как

минимум, знать рабочего в лицо, его имя и что он может делать, то для директора этих знаний о своем заместителе вряд ли будет достаточно для построения с ним эффективного взаимодействия.

Поэтому при продвижении от нижних этажей организационной иерархии к верхним количественно значение оптимального масштаба управляемости становится меньше, подтверждая тем самым факт того, что, с точки зрения прав и обмениваемой информации, удельный вес одной пары отношений возрастает. Существует ряд методик более точного определения масштаба управляемости применительно к конкретной организации. В основе их лежит измерение (по пяти- или семибалльной шкале) ряда организационных переменных. На пример, могут быть использованы такие переменные фактора выполняемой работы, как схожесть работ, территориальная разобщенность, сложность работ, потребность в руководстве и контроле, потребность в координации, уровень планирования работ. Имеются методики, включающие также'переменные, относящиеся к участникам взаимодействия и к характеру принимаемых решений.

Ограничения, задаваемые масштабом управляемости в ходе роста организации, если не меняются ее организационные переменные, вынуждают ее руководство постоянно увеличивать количество уровней иерархии. Вертикальный рост организации имеет известные недостатки, приводящие в конечном итоге к снижению общей эффективности ее функционирования. Попытки решить эту проблему привели к выделению двух типов масштаба управляемости — узкому и широкому (рис. 9.15 и 9.16).

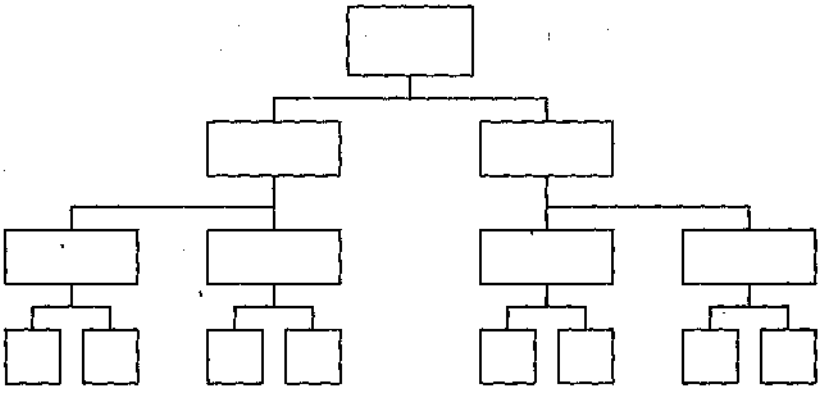


Рис. 9.15. Схема узкого масштаба управляемости

Рис. 9.16. Схема широкого масштаба управляемости

Узкий масштаб управляемости характеризуется минимальным количеством подчиненных у одного руководителя. В результате, чтобы соединить нижние звенья организации с высшим звеном, увеличивается количество иерархических уровней. Такое группирование людей и работ имеет ряд преимуществ. При меньшем количестве подчиненных руководителю легче осуществлять контроль над их работой, и поэтому у него появляется возможность делать это более качественно. Он также может быстрее обмениваться информацией с меньшим количеством подчиненных. Однако при таком построении связей имеются и недостатки. У руководителя, очень загруженного контролем небольшого числа работников, может появиться стремление к вмешательству в их непосредственную работу. Кроме того, многоуровневость делает связи громоздкими, длинными и дорогими.

Широкий масштаб управляемости имеет характеристики, противоположные узкому масштабу: максимально возможное количество подчиненных у одного руководителя и минимальное количество уровней иерархии.

Такое группирование людей и работ характеризуется следующими преимуществами. Имея много подчиненных, руководитель вынужден делегировать свои полномочия, чтобы их всех загрузить работой. Делегирование же полномочий само по себе — факт положительный. Наделяя своих подчиненных правами по выполнению работы, руководитель должен быть уверен, что они с ней справятся, и поэтому чаще всего в таком случае подбирается сильная и квалифицированная команда. К недостаткам широкого масштаба управляемости можно отнести ранее упоминавшийся «эффект бутылочного горла», приводящий руководителя к перегруженности в решении рутинных задач. Развитие ситуации в этом направлении может привести к потере контроля над подчиненными, находящимися за пределами возможностей руководи-

теля. Все это предъявляет к руководителям очень высокие требования, которыми не все из них обладают.

Обследование ряда организаций показало, что не существует устойчивой взаимосвязи между типом масштаба управляемости (узкий или широкий) и типом решаемой проблемы (плохо структурированная и хорошо структурированная). Причиной этого, как считают многие специалисты, является слишком большое количество переменных, влияющих на данный выбор. Например, уровень специализации работ и размер группы прямо влияют на выбор того или иного типа масштаба управляемости. В небольших группах широкий масштаб управляемости помогает развить сплоченность группы, повысить ответственность каждого за общее дело. По мере роста группы постепенно вводится узкий масштаб управляемости. Практические подходы чаще представляют собой ситуационный баланс этих двух крайностей.

Последние десять лет понятие масштаба управляемости стало использоваться не только применительно к определению числа работников организации, непосредственно подчиненных руководителю. Его начинают применять к общей численности персонала, работающего «под одной крышей». В данном случае имеются в виду классические организации типа фабрики, завода, конторы. Связано это с тем, что сегодня практически не существует серьезных ограничений на масштабы организации с точки зрения технологии.

Если определять масштаб управляемости указанного выше типа исходя из знания руководителем каждого члена организации по имени, то число работников обычно должно быть ограничено 100—150 человек, так как нормально развитый человек, имеющий опыт множественных контактов, в состоянии легко вспомнить в пределах данного числа имя работника, с которым он хочет установить рабочий контакт. В ряде организаций, где нельзя по тем или иным причинам свести число занятых до упомянутого размера, работники носят на головных уборах, одежде или держат на рабочем месте указатели со своим именем, а если требуется, то и с указанием своей должности.

Если руководитель организации ориентируется в своих отношениях с работниками на знание их в *лицо,* то предел численности занятых может составлять 800—900 человек, а в редких случаях до 1000 человек. Так, в машиностроении США уже давно не проектируются заводы с числом работников выше этого показателя. Аналогичные требования предъяшшются с 1988 г. и у нас к проектированию машиностроительных заводов. За пределами указанной численности деловая организация считается неуправляемой, если руководитель ориентируется на личностные отношения со всеми своими подчиненными, а не на «руководство массами».

2.5. Иерархия организации и ее звенность

Иерархия в общем виде означает расположение частей целого в порядке от высшего к низшему, а для организации — это просто структура власти, или ее звенность.

Уровнем управления в организации считается та ее часть, в рамках которой и в отношении которой могут приниматься *самостоятельные решения без* их обязательного согласования с выше- или нижерасположенными частями. Так, например, цех является частью завода, и начальник цеха имеет право принимать решения, относящиеся к работе последнего. Аналогичная ситуация существует на уровне производственного участка и бригады. В таком случае на заводе будет всего четыре уровня управления, завод будет иметь четырехзвенную систему управления.

На практике возможны любые другие варианты. Функциональные подразделения могут быть включенными в число уровней управления, если они на практике реализуют линейные связи. Так, если экспериментальный цех непосредственно подчиняется конструкторскому отделу завода, то по этой линии возникнет еще один уровень управления.

Количество уровней управления определяет «этажность» организации. При всех других равных условиях «этажность» организации обратно пропорциональна общей эффективности последней. В частности, при большом количестве уровней имеется опасность значительного искажения информации, передаваемой в организации сверху вниз и в обратном направлении.

С учетом функциональных служб, реализующих линейные связи, количество уровней в современных производственных организациях может достигать двенадцати, а в непроизводственных — девяти.

Если считать определение масштаба управляемости как группирование работ по горизонтали, то определение количества уровней можно отнести к группированию работ по вертикали. Проблема количества уровней управления непосредственно связана с проблемой ограничения числа подчиненных. При этом решение одной проблемы препятствует решению другой. Они как бы противопоставлены друг другу. Сочетание различных масштабов управляемости с тем или иным количеством уровней управления приводит в проектировании организации к достаточно разным ее структурам, что отражено на рис. 9.17.

Количество уровней управления тесно связано с возможностью эффективного осуществления линейных и функциональных связей в организации. Эти связи в контексте уровней управления рассматриваются с точки зрения координации принимаемых решений. Поэтому определение количества уровней управления тесно связано с такими

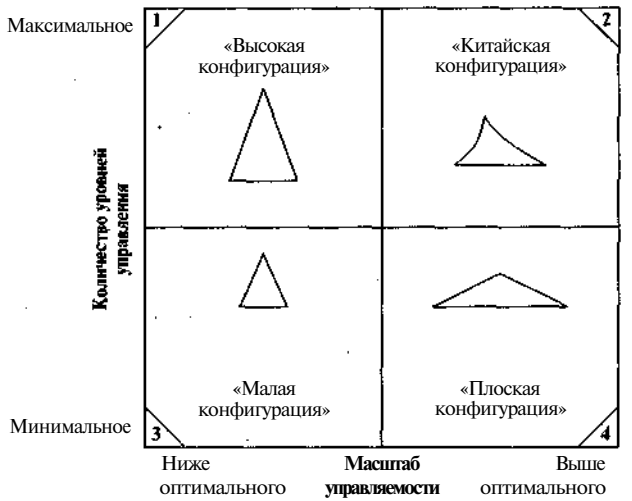


Рис. 9.17. Влияние комбинаций масштаба управляемости и количества уровней управления на проектирование организации и ее конфигурацию

переменными фактора координации, как реализуемые права и обмениваемая информация.

2.6. Распределение прав и ответственности

В практике управления в организациях применяются две системы *распределения прав и ответственности или полномочий* по уровням иерархии. *Первая* система строится на основе принципа единства подчинения, а ее схема чем-то похожа на «елочку».

Историческими и культурными корнями системы «елочки» являются комбинация отношений частной собственности на землю и базирующихся на уважении и расчете отношений, воспроизводимых в западноевропейской семье между ее старшими и младшими членами.

Принцип единства подчинения заключается в том, что работник должен получать распоряжение, относящееся к выполняемой работе, только от одного начальника. Исходя из этого система «елочка» построена так, что права и ответственность вышестоящего руководителя поглощают только часть прав и ответственности нижестоящего руководителя.

Такая система является основой веберовской бюрократической организации и отличается высокой четкостью в фиксации прав и ответственности руководителя каждого уровня. Она позволяет легко

найти ответственного за неудачу в организации. Недостатком системы «елочка» является то, что в рамках распространенной функциональной департаментизации она ослабляет функциональные права (рис. 9.18).



Рис. 9.18. Распределение в организации прав и ответственности по системам «елочка» и «матрешка»

Вторая система — система двойного или множественного подчинения («матрешка») — исторически строилась на комбинации отношений совместной или общественной собственности на землю и отношений, воспроизводимых в.семьях с азиатской культурой.

В отличие от «елочки», система «матрешка» построена так, что права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность всех нижестоящих руководителей. При такой системе права и ответственность распылены между многими уровнями организации, и здесь практически невозможно найти виновного за случившееся. Им может стать руководитель любого уровня, и определяться это будет не в рамках установленной политики и про-

цедур, а субъективным мнением вышестоящего руководителя, преследующего свои политические цели. В России эта система сформировалась в государственном управлении во времена Ивана Грозного, и одним из ее проявлений была опричнина. Советская система управления также основывалась на этом свойстве.

Система сознательно допускает наличие двух и более лиц, имеющих одинаковые полномочия относительно объекта управления. Такое положение уводит окончательное решение на самый верх организации и позволяет тем самым осуществлять тотальный контроль.

2.7. Централизация и децентрализация

В небольшой организации все решения могут приниматься ее руководителем. Однако с увеличением размеров организации, масштаба и сложности работ может создаться ситуация, когда руководитель будет перегружен принятием решений, даже если он только этим и будет заниматься. В этой ситуации возникает вопрос: должны ли права быть сконцентрированы наверху или распределены по уровням организации? На практике — это дилемма между централизацией и децентрализацией, являющейся большой проблемой в проектировании организации.

Централизация — это концентрация прав принятия решений, сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации. Централизация является реакцией организованной системы, направленной на предотвращение искажения информации при передаче ее через все увеличивающееся количество уровней управления.

Децентрализация — это передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а следовательно, и передача соответствующие этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией. Понятия «централизация» и «децентрализация» вовсе не исключают друг друга. Они выступают лишь разными способами решения проблемы искажения информации при перемещении ее с уровня на уровень, способами решения этой проблемы через разную степень распределения прав и ответственности по «вертикали» управления.

Проблема выбора между централизацией и децентрализацией — это проблема выбора оптимальной конструкции организации. Поэтому децентрализация не может рассматриваться вне связи с централизацией. Она существует лишь по отношению к централизации, и в этом их диалектическое единство. Так, например, передача полномочий в ходе централизации вверх по уровням управления одновременно озна-

чает и необходимость, в силу определенной ограниченности физиологических возможностей человека, проведения децентрализации в управлении уровнем, получившим больше прав.

Степень централизации или децентрализации в организации или ее подразделениях может измеряться с помощью следующих переменных:

- число решений, принимаемых на каждом из уровней управления;
- важность решения для организации в целом;
- степень контроля исполнения принятого решения.

Организации развиваются, делая постоянный выбор между централизацией и децентрализацией. Р. Акофф объясняет тягу к централизации желанием координировать работу нижестоящих уровней и использовать потенциальную синергию, а также стремление предотвратить серьезные ошибки на нижних уровнях управления, последствия действий которых для организации в целом не всегда видны и предсказуемы. Давление в сторону децентрализации, по его мнению, обусловлено желанием облегчить проявление быстрых и эффективных инициатив и реакций на изменения с тех уровней, на которых потребности, опасности и возможности проявляются раньше всего, и обогатить труд руководителей нижестоящих уровней управления путем расширения их ответственности.

При проектировании организации на выбор между централизацией и децентрализацией могут влиять следующие факторы.

Капиталоемкость принимаемых решений. На практике, в регулирующих документах компаний указывается даже конкретная сумма, в пределах которой руководитель может принимать те или иные решения. Соответственно, если организация допускает относительно большой размер этой суммы для среднего или нижнего уровней управления, то она строит свою деятельность на децентрализованной основе.

Единообразие политики. Например, организация банковского дела или торговли предполагает, что одна и та же компания во всех своих отделениях должна одинаково качественно строить свои отношения с потребителями. Это же, в свою очередь, вынуждает её использовать высокостандартизированные процедуры.

Размеры предприятия. Ранее уже назывались возможные пределы эффективно управляемой организации. Так как в любом случае существует предел, до которого централизация дает эффект, то после превышения этого предела встает вопрос о децентрализации.

Организационная культура. Приобретенные организацией с момента ее создания ценностные ориентации, нормы и образцы поведения

носят, как правило, устойчивый характер и не могут быть игнорированы при выборе проектируемой системы.

Философия управления. Субъективная вера высшего руководства в один из управленческих подходов может определенное время удерживать организацию от нового выбора. Например, Г. Форд-старший известен тем, что гордился отсутствием у него каких-либо управленческих титулов, кроме президента и генерального управляющего компании, и собственноручно принимал максимально возможное число важных решений. В отличие от него, А. Слоун — председатель Совета директоров «Дженерал Моторс» — вывел компанию на высокий уровень, когда лишь 5% решений принимались на уровне штаб-квартиры корпорации.

Стремление частей к самостоятельности. В социальных системах, каковой является организация, отделение части от целого сопровождается стремлением этой части превратиться в новое целое, стать самостоятельной. Тенденция проявляется тем сильнее, чем больше различие между бывшим целым и отделившейся частью.

Наличие соответствующих кадров. Отсутствие у руководителей нижестоящих уровней готовности принять на себя большую ответственность не может способствовать развитию процессов децентрализации, а порой может перерасти в скрытое сопротивление этому процессу.

Развитие техники контроля. Широкое внедрение в организациях электронных информационных систем резко снижает искаженность информации и позволяет быстрее переходить к децентрализации.

Степень разделения труда. Высоко диверсифицированные компании, как правило, строятся на децентрализованной основе по продукту, проекту, потребителю, рынку, территории.

Тип предпринимательства. Каждый бизнес имеет свою динамику, характеризующуюся разной скоростью изменений. Известно, что высокая скорость изменений невозможна в условиях жесткой централизации. Так, фирмы — производители ЭВМ обычно отличаются высокой степенью децентрализации в своей деятельности.

Изменения внешней среды. Государственная политика в области демонополизации, налогообложения и т.п. может способствовать развитию одного из рассматриваемых процессов.

Отмечено, что децентрализация обладает рядом преимуществ. Она увеличивает скорость и повышает объективность принятия решений, делает организацию гибкой и своевременно реагирующей на внешние изменения, создает для работников определенные удобства и удешевляет делопроизводство, развивает способности руководителей и творческое, доверительное начало в их деятельности. Однако отмечено также и то, что децентрализация имеет и негативную сторону. Она может увести в сторону от главных целей организации, ослабить контроль

и единство действий и, наконец, может привести к тому, что решение вовсе не будет принято.

2.8. Дифференциация и интеграция

Важное место в проектировании организации занимает проблема установления требуемых отношений между частями или подразделениями организации. Профессора Гарвардской школы бизнеса П. Лоуренс и Дж. Лорш на основе обследования ряда предприятий пришли к выводу, что на межподразделенческие отношения наряду с другими влияют такие факторы, как степень различия между подразделениями *(дифференциация)* и степень требуемого сотрудничества подразделений *(интеграция)*. Этот подход к проектированию организации, нередко называемый теорией дифференциации и интеграции, является частью более общей теории ситуационного подхода к управлению организацией.

Дифференциация означает деление в организации работ между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения. Дифференциация — это выделение частей в организации, каждая из которых предлагает что-то в ответ на спрос, предъявляемый внешней средой и, в частности, ее институтами, находящимися в непосредственном соприкосновении с организацией.

Рисунок 9.19 иллюстрирует идею того, как отдельные части или подразделения организации имеют дело с различными аспектами общего внеорганизационного окружения.

Для определения степени дифференциации в организации Лоуренс и Лорш предложили использовать следующие четыре параметра.

Определенность в целях или задачах. Являются ли цели ясными и легко измеряемыми, или они двусмысленны и имеют сильный качественный оттенок?

Структура. Является ли структура формальной, с жесткой политикой и процедурами, или она свободная и гибкая, с политикой, ориентирующейся на текущий момент?

Уровень взаимодействия. Осуществляются ли значительные межличностные и межгрупповые связи и кооперация или нет?

Временные границы обратной связи. Получают ли люди информацию о результатах работы через короткие или длительные интервалы?

Размерность указанных четырех переменных дифференциации раскрывает степень различия между подразделениями (табл. 9.5).

Чем больше подразделений внутри организации отличаются друг от друга по этим четырем переменным, тем более дифференцированной является организация. Руководители должны понимать, что рабо-

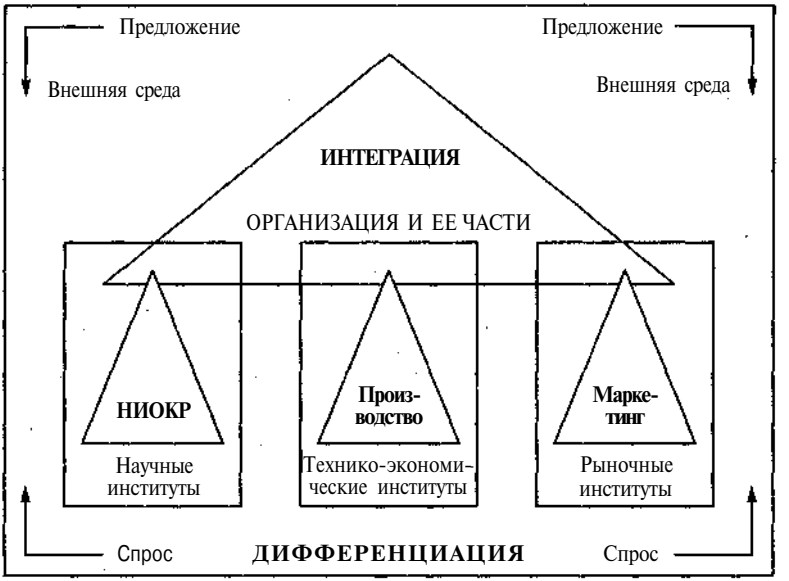


Рис. 9.19. Концептуализация модели Лоуренса и Лорша

ту в высокодифференцированных организациях очень трудно координировать. Когда организация одновременно является сильно дифференцированной и сильно децентрализованной с точки зрения управления ею, возникает необходимость введения ролей интеграторов, т.е. определенные люди, а может быть, даже целое подразделение должны выполнять специальную работу по координации и интеграции различных частей организации. Эти люди или подразделения не обязательно должны быть наделены правом принятия решений, но они должны обеспечить факт принятия решений соответствующими группами.

Таблица 9.5. **Дифференциация между подразделениями по четырем переменным**

Основные переменные дифференциации	**НИОКР**	**Производство**	**Маркетинг**
Цели	Новый продукт	Себестоимость	Объем продаж
Структура	Высокоорганическая	Механистическая	Органическая
Взаимодействие	Сильно ориентировано на людей	Ориентировано на задачи	Ориентировано на людей
Обратная связь	Очень долгая	Долгая	Быстрая

Интеграция означает уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением. Потребность в интеграции изначально создается разделением и взаимозависимостью работ в организации.

Различные комбинации рассматриваемых двух факторов влияют на отношения между частями или подразделениями организации, что имеет непосредственное применение в проектировании организации и управлении ею (рис. 9.20). Так, например, комбинация двух факторов, размещенная в квадранте 1, является для организации наиболее простой и легкой. В том случае, когда требуемые уровни дифференциации и интеграции достаточно низкие, части или подразделения организации практически не зависят друг от друга. Ремонтный цех и транспортный отдел машиностроительного завода могут служить примером такой комбинации.

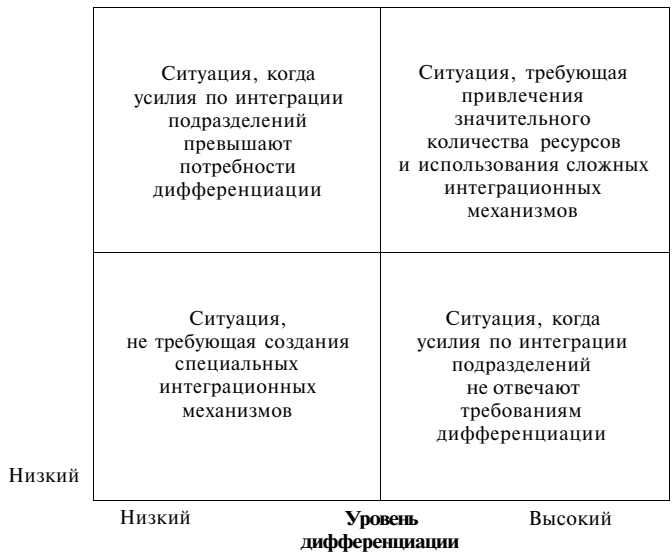


Рис. 9.20. Матрица модели «дифференциация и интеграция»

В квадранте 2 отражена ситуация, при которой спроектированный уровень интеграции явно превышает потребности, создаваемые различием подразделений. Этим недостатком обычно страдает так называемый институт заместителей в организации. Так, если заместитель ди-

ректора машиностроительного завода по производству координирует работу нескольких производственных цехов, то объяснить создание такой позиции в организации можно только по причине масштаба управляемости, но никак не по причине необходимости интеграции малодифференцированных между собой подразделений. Опыт развитых стран свидетельствует о том, что такую роскошь, как институт заместителей, могут себе позволить либо малоэффективные государственные предприятия, либо неопытные коммерческие структуры.

В квадранте 3 представлена ситуация, являющаяся, с точки зрения комбинации факторов, наиболее сложной и трудной для организационного проектирования. В рассматриваемой ситуации требуется вовлечение значительного количества ресурсов и использование широкого круга интеграционных механизмов и образцов поведения для эффективного управления организацией. Так, на верхних уровнях организации это может проявляться в создании стратегических хозяйственных центров, использовании продуктовой или матричной департаментизации, а на нижних — в формировании целевых групп и комплексных бригад.

В квадранте 4 в противоположность квадранту 2 отражена ситуация, при которой уровень координации явно не соответствует высокой степени различий между подразделениями. Так, в условиях бартерных связей между предприятиями подчинение начальников отдела снабжения и отдела сбыта разным заместителям или включение этих отделов в различные интеграционнные схемы не способствует, как правило, стабильной и ритмичной работе предприятий. Естественно, такая ситуация обычно носит временный характер, и по мере изменения внешней среды (стабилизации финансовой системы) необходим, в зависимости от ситуации, переход в квадрант 1 или квадрант 3.

Изучение степени дифференциации частей организации помогает определить уровень потенциального конфликта между ними, а нахождение соответствующего интеграционного механизма создает условия для снижения уровня возможной конфликтности. Все вместе способствует повышению эффективности организации в ее взаимодействии с внешней средой.

Глава 10. Типы организаций и их структуры

> Комитет пускает корни, растет,
> цветет, вянет и умирает, а из семени
> его вырастают другие комитеты.
>
> *С. Паркинсон*

Очевидным является то, что каждая организация представляет собой достаточно сложную технико-экономическую и социальную систему, отражающую ее индивидуальность и специфику. Описать эту систему возможно, если определить характер взаимодействия на каждом из ее уровней: *«организация — внешняя среда», «подразделение — подразделение»* или *«группа — группа», «индивид — организация»*.

Способы взаимодействия сторон характеризуют рассматриваемую систему определенным образом и позволяют судить, насколько эффективно она справляется со своей главной задачей — организацией гармонического взаимодействия между индивидом и внешней средой. Немаловажное место в этом занимает структура организации, посредством которой или через которую это взаимодействие осуществляется.

Согласно существующей теории и практике, взаимодействие на уровне «организация — внешняя среда» может осуществляться с помощью механистического или органического подходов и соответственно организация может получить одну из этих характеристик. Взаимодействие на уровне «подразделение — подразделение» или «группа — группа» реализуется с помощью комбинаций различных типов департаментизации и выступает в рамках организационных структур: традиционной, дивизиональной или отделенческой, матричной. И наконец, на уровне «индивид — организация» взаимодействие в зависимости от того, какая сторона играет лидирующую роль, может придать организации «индивидуалистский» или «корпоративный» характер (рис. 10.1).

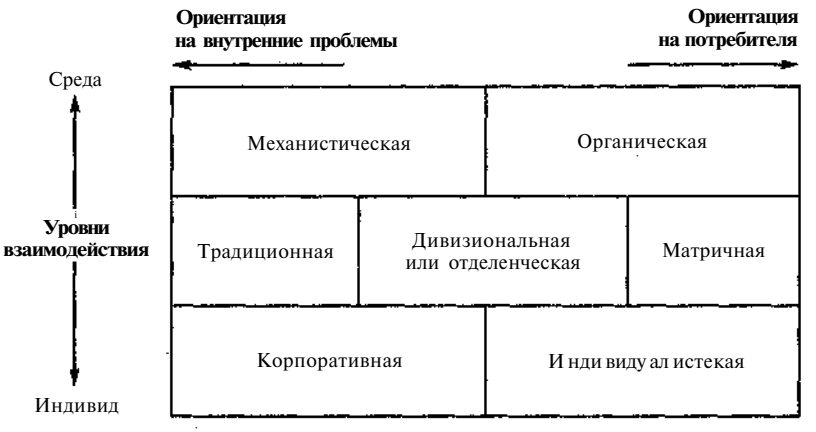


Рис. 10.1. Характеристики организационной-системы

1. Типы организаций по взаимодействию с внешней средой

Рассматриваемые подходы к построению организации занимают важное место в теории и практике управления (в общем плане эти подходы были рассмотрены во введении). Сами названия — *механистический* и *органический* — отражают основные черты этих подходов. Применение термина «механистический» к организации используется для того, чтобы показать, что система спроектирована наподобие машинного механизма, предназначенного для производительных операций. В последние годы механистический подход подвергается сильной критике. Термин «органический» как бы придает организации качества живого организма, свободного от недостатков механистической структуры. В основу описания рассматриваемых подходов положена ситуационная теория.

1.1. Механистический тип организации

Механистический подход к проектированию организации характеризуется использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации. С такими характеристиками организация может действовать эффективно в условиях, когда используется рутинная технология (низкая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется несложное и нединамичное внешнее окружение. Так, даже современное автомобильное

производство вполне может быть эффективным в рамках механистической структуры. Существует достаточная степень определенности в отношении технологий автомобильного производства, и проблемы, с которыми это производство сталкивается во внешней среде, мало изменились за последние десятилетия (безопасность движения, чистота окружающей среды, топливо, дороги, инфраструктура и т.п.).

Многие специалисты считают механистический подход синонимом веберовской бюрократической организации. Немецкий социолог и экономист М. Вебер вошел в историю тем, что сформулировал в начале века понятие *бюрократии* как организации, имеющей определенные характеристики (см. введение).

Часто слово бюрократия ассоциируется с жесткостью, некомпетентностью, волокитой, неэффективностью и нелепостью правил. В принципе, в бюрократической модели заложена потенция проявления при определенной ситуации этих негативных явлений. Поэтому необходимо четко различать то, как должна работать бюрократическая организация, и то, как она работает в ряде больших организаций.

Свои преимущества, например такие, как универсальность, предсказуемость и производительность, бюрократическая система может реализовать при следующих условиях:

- в организации известны общие цели и задачи;
- работа в организации может делиться на отдельные операции;
- общая цель организации должна быть достаточно простой, чтобы позволить выполнить ее на основе централизованного планирования;
- выполнение работы индивидом может достоверно измеряться;
- денежное вознаграждение мотивирует работника;
- власть руководителя признается как законная.

Конечно, существует много других условий, важных для успеха любой организации, например таких, как наличие ресурсов и спрос на результат деятельности. Однако вышеперечисленные условия очень важны для эффективной деятельности организации, построенной на основе механистического подхода.

1.2. Органический тип организации

Органический подход к проектированию организации характеризуется слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием работников в принятии решений, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Этот подход демонстрирует свою эффективность в условиях, когда исполь-

зуется нерутинная технология (высокая неопределенность того, когда, где и как выполнять работу) и имеется сложное и динамичное внешнее окружение. Наглядным примером эффективного применения органического подхода является организация производства электронной техники и ее программного обеспечения. Специалисты признают, что технологии в этих областях меняются чуть ли не каждую неделю. Не меньшими темпами меняется внешняя среда, сложность которой ни у кого не вызывает сомнений.

Органический подход позволяет организации лучше взаимодействовать с новым окружением, быстрее адаптироваться к изменениям внешней среды, т.е. являться более гибкой. Чтобы нагляднее отобразить суть органического подхода, его можно представить как прямую противоположность «идеальной» бюрократии (табл. 10.1). Если механистический подход ориентирует организацию на высокоструктурированные роли, то описание работы при органическом подходе может состоять всего из одной фразы: *«Делайте то, что вы считаете необходимым, чтобы выполнить работу»*. Так же и при принятии решения: *«Вы эксперт в этом деле. Вам и решать»*. При органическом подходе, в силу отсутствия ясных оценок и стандартов, работником больше движет самомотивация и внутреннее вознаграждение, чем четко разработанная система формального контроля.

Таблица **10.1. Характеристики и условия эффективного применения механистического и органического подходов в проектировании организации**

	Механистический тип организации	**Органический тип организации**
Характеристики	Узкая специализация в работе	Широкая специализация в работе
	Работа по правилам	Мало правил и процедур
	Четкие права и ответственность	Амбициозная ответственность
	Ясность в уровнях иерархии	Уровни управления размыты
	Объективная система вознаграждения	Субъективная система вознаграждения
	Объективные критерии отбора кадров	Субъективные критерии отбора кадров
	Отношения формальные и носят официальный характер	Отношения неформальные и носят личностный характер
Условия	Несложное, стабильное окружение	Сложное, нестабильное окружение
	Цели и задачи известны	Неопределенность целей и задач

Окончание табл. 10.1

Механистический тип организации	Органический тип организации
Задачи поддаются делению	Задачи не имеют четких границ
Задачи простые и ясные	Задачи сложные
Работа измеряема	Работу измерить сложно
Орлата труда мотивирует	Мотивирование потребностей верхнего уровня
Признается данная власть	Авторитет власти завоевывается

Большинство специалистов видят в органическом подходе будущее и продолжают усиленно критиковать механистический подход. Однако руководители должны принимать во внимание специфические условия, в которых действует конкретная организация, и на этой основе делать свой окончательный выбор. В управлении, как и в любой другой сфере социальной активности человека, не существует априорного понятия «хорошей» или «плохой» системы. Есть *выбор,* соответствующий имеющимся условиям, и выбор, им не соответствующий. При изменении условий может измениться и выбор. Наглядным тому примером является переход в 1980-е гг. высокотехнических компаний в организационном проектировании от использования механистического подхода к использованию органического.

2. Типы организаций по взаимодействию подразделений

Второй уровень взаимодействия в организации «подразделение — подразделение» в своей основе был рассмотрен ранее при освещении вопросов департаментизации. Были показаны возможные варианты такого взаимодействия, начиная от простого линейного до сложного, матричного. В данном параграфе будут рассмотрены три наиболее известных типа организаций: *традиционная, дивизиональная,* или *отделенческая,* и матричная.

2.1. Традиционная **организация**

Традиционная организация является комбинацией линейной и функциональной департаментизации в проектировании организации. **Линейно-функциональные** схемы организационных структур исторически возникли в рамках фабрично-заводского производства и явились соответствующей «организационной» реакцией на усложнившееся

производство и необходимость взаимодействия при изменившихся условиях с большим количеством институтов внешней среды (массовый потребитель, финансовые организации, международная конкуренция, законодательство, правительство и т.п.). Основой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на *«ресурсной»* основе: кадры, финансы, план, сырье и материалы и т.д. (рис. 10.2).

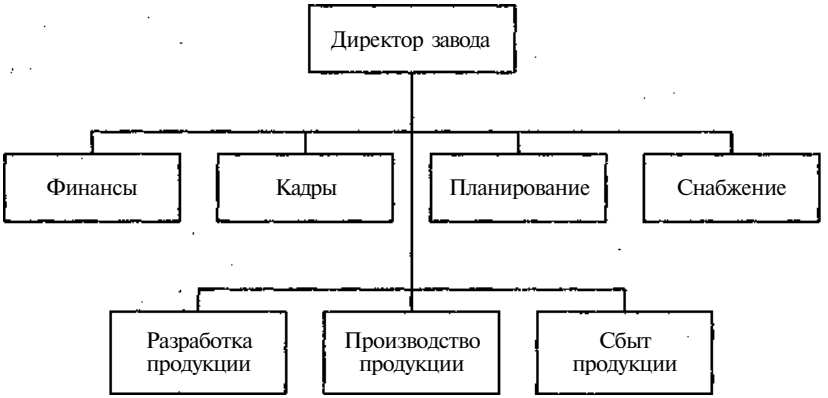


Рис. 10.2. Схема линейно-функциональной организации

В рамках линейно-функциональной схемы предприятия развивались относительно успешно вплоть до 1920-х гг., так как им удавалось осуществлять свое техническое и финансовое развитие и удовлетворять массового потребителя в количестве, качестве и стоимости производимой продукции. Традиционная организация соединила в себе преимущества двух типов департаментизации, и это позволяло ей при соответствующих внешних условиях эффективно обслуживать интересы стабильного и экстенсивного развития.

В целом линейно-функциональные схемы структур производительных организаций в сочетании с развитием «идеального» механистического подхода сыграли очень важную роль в переходе от аграрной ориентации общества к индустриальной.

С точки зрения взаимодействия с внешней средой традиционные схемы во многом строились на механистическом подходе к организационному проектированию. Являясь простыми и понятными, данные схемы позволили перейти от патриархальных отношений ремесленного цеха и мануфактуры типа «мастер — раб» к индустриальным отно-

шениям типа «начальник — подчиненный», отношениям более регулируемым, более предсказуемым, более цивилизованным в целом. Этот поворот в отношениях в организации сыграл не меньшую роль, чем сама промышленная революция.

В первой половине XX в. линейно-функциональные схемы обеспечивали рост вертикально интегрированных организаций, развившихся в конечном счете в гигантские корпорации, охватывавшие весь цикл выпуска конечного продукта от получения сырьевых ресурсов до реализации готовых изделий. С ростом размеров организаций все больше давали себя знать соединенные недостатки линейной и функциональной департаментизации. Приходилось все время увеличивать масштаб управляемости, что вело к неуправляемости организацией в целом. Вертикальный рост ограничивал развитие эффективных горизонтальных связей. Внутри гигантов с жесткой схемой не находилось места неформальным связям.

При большей ориентации на рынок в этих огромных производственных организациях попытки адаптации к изменениям внешней среды обычно приводили к закрытию производств и увольнению рабочих. Текучесть кадров влияла на качество, качество — на прибыль и т.д. Усилились конфликтные ситуации. Остро встала необходимость поиска выхода из тесных рамок традиционных организаций.

Следует заметить, что прохождение в развитии организации этапа, соответствующего использованию линейно-функциональных схем, является обязательным. Данный этап развития может быть коротким или длинным по времени. Однако он необходим, так как «перепрыгивание» через него лишает организацию возможности отработки отношений «начальник — подчиненный» и выведения этих отношений на уровень, адекватный требованиям внешней среды. Молодые коммерческие структуры, не соблюдающие этого правила, лишают себя возможности когда-либо развернуть эффективное массовое производство того или иного товара или услуги.

2.2. Дивизиональная организация

Решение проблем, возникающих в организации, построенной по линейно-функциональной схеме, было найдено в конце 20-х гг. XX века с появлением первых дивизиональных **(или** отделенческих) схем организационной структуры на предприятиях «Дженерал Моторс». Руководство этого автомобильного гиганта и, в частности, ее новый президент Альфред Слоун отдавали себе отчет в том, что в штаб-квартире невозможно, подстраиваясь под конъюнктуру рынка, эффективно принимать все решения относительно деятельности многочисленных

производственных линий по выпуску машин. Чтобы решить эту проблему, каждому подразделению по выпуску машин было определено место, которое оно должно было занять на рынке продукции. Руководство компании обратилось с просьбой ко всем управляющим подразделениями разработать планы прибыльных операций, превратив их, таким образом, в «центры прибыли». Сочетание централизованного планирования наверху и децентрализованной деятельности производственных подразделений способствовало образованию дивизиональных организаций.

Как видно из рис. 10.3, дивизиональная схема организации вырастает из департаментизации, в которой за основу берется какой-то конечный результат: продукт, потребитель или рынок. Поэтому данная схема широко используется в условиях многопродуктового производства или в многонациональных компаниях, где территориальная разобщенность вынуждает автономизировать страновые отделения. Дивизиональная схема также широко используется в построении государственного аппарата и общественных организаций.

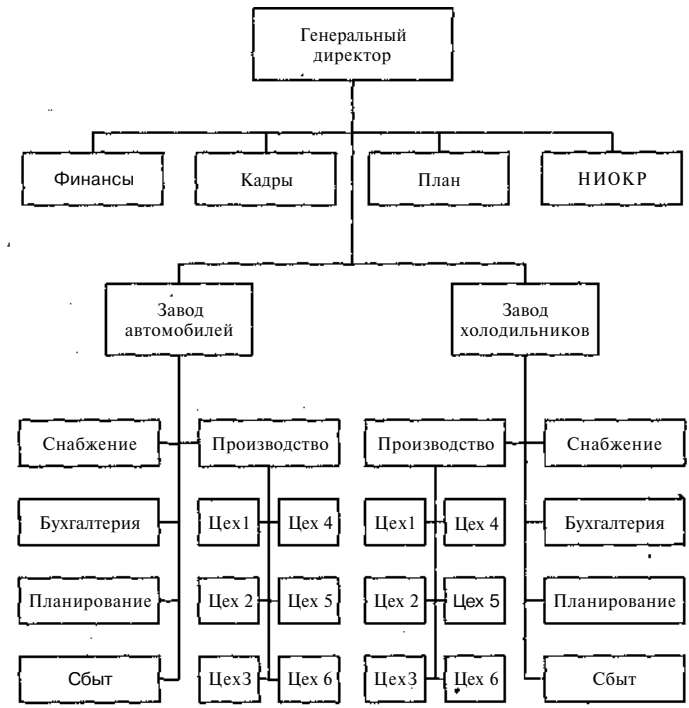


Рис. 10.3. Принципиальная схема дивизиональной организации

А. Слоун определил дивизиональную схему как «скоординированную децентрализацию». Высший уровень в организации централизует планирование и распределение основных ресурсов, принимает стратегические решения, в то время как подразделения принимают оперативные решения и ответственны за получение прибыли.

Новая в то время система управления, базирующаяся на дивизиональной схеме построения, быстро продемонстрировала свое превосходство, так как способствовала дальнейшему росту корпорации и получению ею большей прибыли. В 1927 г. «Дженерал Моторс» обогнала «Форд», а ее новая схема была перенята рядом крупных химических компаний.

Дивизиональная схема имеет большие преимущества в различных отраслях промышленности. В особенности она эффективна там, где производство слабо подвержено колебаниям рыночной конъюнктуры и мало зависит от технологических нововведений, так как в данной схеме по-прежнему в основе взаимодействия с внешней средой лежит механистический подход. В тех случаях, когда этот подход заменяется на органический, как это имело место в корпорации ИБМ, дивизиональная схема как бы получает второе рождение и вновь начинает действовать эффективно.

В целом дивизиональная схема в построении организации позволяет последней продолжать свой рост и эффективно осуществлять управление разными видами деятельности и на разных рынках. Руководители производственных отделений в рамках закрепленного за ними продукта или территории координируют деятельность не только «по линии»* но и «по функциям» и развивают тем самым в себе требуемые качества общего руководства. Таким образом, создается хороший кадровый резерв для стратегического уровня организации. Разделение решений по уровням ускоряет их принятие и повышает их качество.

Вместе с тем необходимо помнить, что внутри производственных отделений наблюдается тенденция к «укорачиванию» целей. Из-за роста управленческого аппарата за счет создания отделений увеличиваются накладные расходы. Централизованное распределение ключевых ресурсов в случае их недостатка может привести к развитию межотделенческих конфликтов. В больших дивизиональных организациях затруднена межотделенческая карьера, а при механистическом подходе человек вообще оказывается потерянным и его ресурс не используется эффективным образом.

2.3. Матричная организация

В известной мере недостатки дивизиональной схемы удалось на практике разрешить с переходом к организациям, построенным с включением элементов **матричной схемы:** управление по проекту, временные целевые группы, постоянные комплексные группы. Матричная схема просто неосуществима в рамках механистического подхода. Она требует перехода к органическому подходу, обеспечивающему большие возможности при проектировании горизонтальных, неформальных и косвенных связей, являющихся в значительной степени атрибутами матричной организации.

Элементы матричной организации, а в отдельных случаях матричная департаментизация в целом впервые были применены, как считают специалисты, в электронной промышленности и в других отраслях с так называемой высокой технологией. В условиях перехода от национальной к острой международной конкуренции возникла необходимость создания такой организационной структуры, которая позволяла бы проводить быстрые технологические изменения на основе максимально эффективного использования высококвалифицированной рабочей силы. Если «Дженерал Моторс» и автомобильная промышленность были родоначальниками дивизиональной структуры, то ИБМ и компьютерному производству принадлежит первенство в широком использовании на практике матричной структуры и ее элементов.

Чтобы решать масштабные и сложные задачи по интеграции различных видов деятельности в организации, необходимо было создать большее число коммуникационных каналов и центров принятия решений. Для этого применялись разные координационные элементы: специальные координаторы, целевые и комплексные коллективы, автономные группы, руководители по продукту или по проекту, планирование карьеры, информационные сети, внутрифирменное предпринимательство и т.п. Матричные организационнные структуры отличаются сложностью в их реализации. Однако они в гораздо большей степени, чем ранее применявшаяся схема, отвечают происходящим в обществе изменениям.

Например, в компании ИБМ имеются люди, о которых идет слава, что они могут все и которых называют «фиксерами». Это долго работающие в компании опытные и с большими контактами специалисты, которые без лишних формальностей Оказываются в «фокусе» решения проблем, относящихся к сфере рассмотрения высшего руководства. На отдельных участках работы компании функции фиксеров формализованы, и они назначаются руководителями проектов, программ и отвечают при этом за ресурсы и коммуникации, но не за кадры. Они могут не иметь подчиненных, но обладают широкими полномочиями.

Активное использование различного рода *полуавтономных групп* или коллективов является важной частью матричной структуры. Эти группы создаются под цель или под проект для решения какой-то конкретной проблемы и пользуются при этом определенной свободой в организации своей работы (рис. 10.4). Они могут самостоятельно приобретать полученные ресурсы и распределять полученную продукцию, определять все, что относится к организации труда, качеству продукции, содержанию оборудования, проведению изменений, приему на работу и иногда выбору руководителя. Наличие таких групп позволяет упростить иерархию в организации и сделать структуру более динамичной. Считается, что необходимо проводить больше экспериментов в этой области, чтобы достичь оптимальных результатов. Передовой опыт в этой области в виде комплексных производственных бригад имеется на заводах «Вольво», собирающих «тележечным» методом автомобиль от начала до конца, от размещения заказов на детали и узлы среди поставщиков и до продажи автомобиля конкретному потребителю. Все расчеты с поставщиками и заводом бригада ведет из заработанных средств, а разницу делит между работниками.

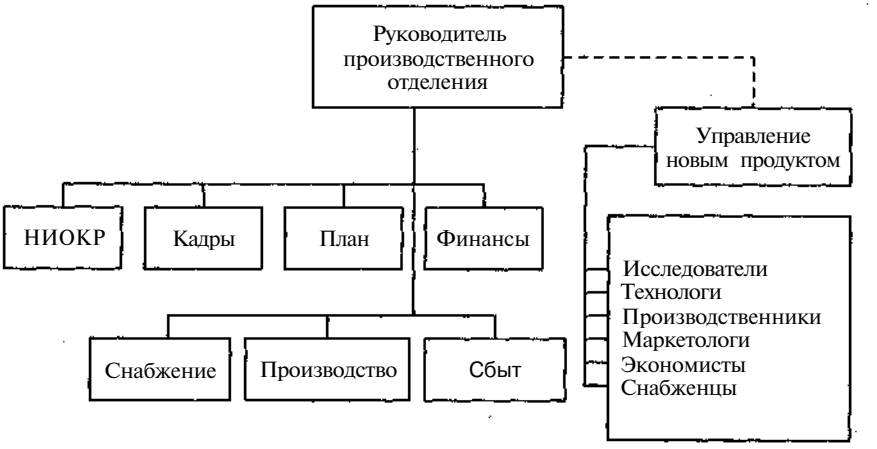


Рис. 10.4. Принципиальная схема полуавтономной рабочей группы по разработке новой продукции

Создание целевых и другого рода групп на практике редко связано с помещением их в структурные схемы организации, как это показано на рис. 10.4. В силу своей временной природы и высокой степени динамичности эти группы часто не включаются в формальные структуры. Важным условием эффективного использования групп в организации

является наличие у руководителей специальных знаний и умений в области управления людскими ресурсами.

При организации групповой работы важно учитывать следующее. Во-первых, необходимо четко определиться в отношении сферы деятельности в организации, на которую будут распространяться права и ответственность группы. Так как группе обычно дается право планировать и реализовывать свои действия, это существенно уменьшает возможность вмешательства в ее деятельность функциональных или линейных руководителей. Кроме того, такой подход позволяет обогатить работу группы и мотивирует работников. Во-вторых, групповая работа реализует себя наилучшим образом тогда, когда группа формируется под задачи, «пересекающие» линии функционального и линейного руководства.

Использование групп как элемента матричного построения организации имеет и негативные стороны. Такие группы, например, не являются устойчивыми образованиями. Интенсивное использование групп лишает работников своего места в «организационном здании», люди постоянно перемещаются из группы в группу и вся организация становится, таким образом, как бы временной.

Если организация все чаще и чаще прибегает к использованию разного рода групп, то наступает момент, когда необходимо полностью перейти к матричной организации. В этом случае удается снизить негативный эффект от группового подхода. Так, например, частая смена руководителей и специалистов в группах и на проектах приводит к потере контроля, и организация может просто развалиться.

Матричные организации создаются, когда выбранная стратегия делает упор на получение высококачественного результата по большому количеству проектов в области высоких технологий, а сама работа представляется очень сложной и недостатки, порождаемые использованием групп, перевешивают преимущества. Так, например, подобная ситуация имела место в США в 1960-е гг. в аэрокосмической промышленности, активно субсидировавшейся в тот период правительством. Правительство предъявляло не только высокие требования к качеству финансируемых проектов и срокам их выполнения, но и не менее высокие требования к расходованию полученных компаниями под эти проекты средств. В такой ситуации у компаний не было другого выхода, как перейти к матричным схемам организационных структур.

Как было отмечено выше, матричная департаментизация всегда является комбинацией двух организационных альтернатив, обычно — функциональной и продуктовой (проектной). Таким образом, появляются две формальные схемы структур в матричной организации (рис. 10.5). Основной задачей руководства в этих условиях становится поддержание баланса между двумя структурами.

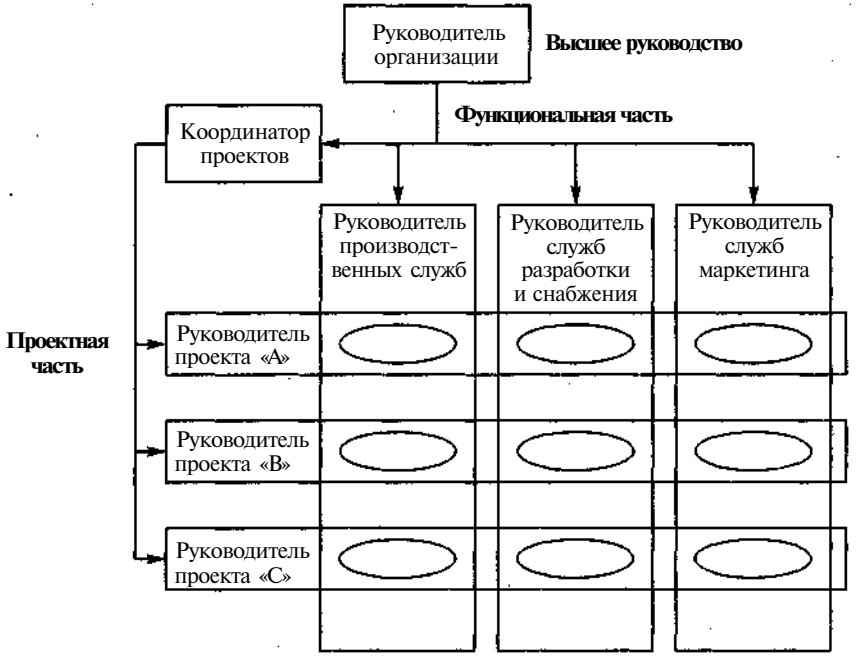


Рис. 10.5. Принципиальная схема матричной организации

Нарушение баланса в комбинации двух организационных начал в рамках матричной схемы создает ряд проблем. С. Дэвис и П. Лоуренс определяют эти проблемы и пути их разрешения следующим образом (табл. 10.2).

Таблица 10.2. **Проблемы, возникающие в матричных организациях, причины и пути их устранения**

Проблемы	Причины и пути их устранения
Тенденция к анархии	Нечетко распределены права и ответственность между двумя частями матричной структуры. Необходима ясность в этом вопросе
Борьба за власть	Четко не определены властные полномочия. Необходимо сбалансировать отношения между функциональными и проектными руководителями

Окончание табл. 10.2

Проблемы	Причины и пути их устранения
Развитие групповщины	Становится нормой все решения принимать в группе. Необходимо изменить политику руководства и ввести мотивирование индивидуальных усилий
Крах в период общеэкономического кризиса	Матричные ячейки (или группы) не очень решительны в период ухудшения общей ситуации. Необходима помощь высшего руководства в области стратегии и планирования
Высокие накладные расходы	Требуется больше для содержания большего количества руководителей. Приписать меньшему числу руководителей множественность ролей в организации
Разрыв между верхними и нижними уровнями в организации	По матричной схеме работают нижние звенья, а «верхи» ею не пользуются. Необходимо поддерживать маленький размер матриц, чтобы вовлечь высшее руководство
Отсутствие контроля по уровням управления	Матрицы существуют на каждом уровне, и система становится сложной. Необходимо выявить критические центры в организации и вокруг них создавать матрицы
Самолюбование	Организация замыкается сама в себе. Высшему руководству необходимо постоянно уделять внимание критическим видам деятельности — целям
Трудности в принятии решений	Решения не принимаются вовремя. Необходимо делегировать принятие решений на более нижние уровни управления, т.е. туда, где они реализуются

Суммируя характеристики, отличающие хорошо спроектированную матричную организацию, важно отметить следующее. В таких организациях высшее руководство определяет права и ответственность обеих частей организации — функциональной и продуктовой (проектной). Конфликты присущи матричной схеме и их возникновение не должно являться неожиданностью. Для этого необходимо разрабатывать планы и меры разрешения конфликтов. Важным в этом отношении является подготовка персонала для работы в группах. Арбитром в конфликтах между частями организации должно выступать высшее руководство. Общеорганизационное планирование должно быть нацелено на минимизацию неопределенности в деятельности матричных ячеек. Этому способствует то, что проектная часть матричной организации используется для установления целей, формирования планов и бюджетов проектов, а функциональная часть обеспечивает эти элементы организации проекта необходимыми ресурсами. То есть то, что должно быть сделано в рамках проекта и как это должно выполняться, может быть четко разделено между указанными частями матричной организации.

3. Типы организаций по взаимодействию с человеком

В начале главы отмечалось, что различие между организациями порождается характером взаимодействия между индивидом и организацией в целом. Основой данного различия является разница в приоритетах взаимодействующих сторон по ряду важных организационных переменных, характеризующих это взаимодействие. Ключевыми среди этих переменных являются те, которые относятся к организационной культуре, а именно: ценностные ориентации, нормы и т.п. В табл. 10.3 приводятся основные характеристики двух типов организаций: организации *корпоративного* и *индивидуалистского* типов.

Таблица 10.3. **Основные характеристики корпоративной и индивидуалистской организаций**

Корпоративная организация	Индивидуалистская организация
Объединение людей через их разъединение по социальному и профессиоальному критериям	Свободное, открытое и добровольное объединение людей
Монополия и стандартизация в деятельности организации	Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов и групп в организации
Доминирование иерархических властных структур. Интересы согласовываются лидерами	Господство принципа увязки интересов всех членов в рамках демократического процесса
Создание и поддержание дефицита возможностей и ресурсов с их централизованным распределением	Поддерживаемое руководством обеспечение поиска возможностей и дополнительных ресурсов
Субъект интереса — группа, коллектив или вся организация	Субъект интереса — личность
Организация отвечает за человека. Суверенитет организации. Свобода для организации	Человек отвечает сам за себя. Суверенитет личности. Свобода для личности
Принцип большинства или старшинства в принятии решений	Принцип меньшинства или право вето в принятии решений
Интересы производства определяют интересы воспроизводства самого человека	Интересы производства определяются интересами воспроизводства самого человека
Двойная мораль (личная и организации) в поведении	Общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении
Лояльность по отношению к организации	Лояльность по отношению к своим убеждениям
Человек для работы	Работа для человека

3.1. Корпоративная организация

В данном контексте корпоративная организация, или, проще, — корпорация, рассматривается как особая система связи между людьми в процессе осуществления ими совместной деятельности. Такое понимание корпорации следует отличать от понимания корпорации как субъекта права — юридического лица, часто ассоциируемого с формой акционерного объединения. *Корпорации* как социальный тип организации представляют собой замкнутые группы людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства, противопоставляющие себя другим социальным общностям на основе своих узкокорпоративных интересов. Корпорация — это древнейшая форма человеческого объединения, использовавшаяся еще охотничьими группами до образования парной семьи. Своего рода корпорациями были семья и род, обеспечивавшие процесс воспроизводства определенных отношений внутри группы. Корпоративные структуры были достаточно характерны для античного азиатского общества, когда люди не мыслили себя вне специфического замкнутого в большей или меньшей степени сообщества, организованного по профессиональному, кастовому или другому принципу. В средневековой Европе они существовали в виде городских ремесленных цехов и купеческих гильдий. Позже таковыми стали хозяйственные монополистические объединения, профессиональные организации и политические партии. В России в силу ее специфики корпорации существуют в хозяйственной и культурной жизни в основном в форме различных государственных (министерства, ведомства и псевдоприватизированные естественные монополии) и общественных (союзы, общества, академии и политические партии) институтов.

Благодаря объединению ресурсов, и в первую очередь людских, корпорация как форма организации совместной деятельности людей предоставляет и обеспечивает возможность для самого существования и воспроизводства той или иной социальной группы, профессии, касты и т.п. Однако объединение людей в корпоративной организации происходит через их *разделение* по социальным, профессиональным, кастовым и другим (классовым и расовым) критериям.

Помимо объединения ресурсов, важным орудием корпоративной организации в борьбе за выживание является *монополия,* и главным образом монополия на информацию. Поддерживая монополию, корпорация стремится стандартизировать свою деятельность и ее результаты, не допускать разрушительной для нее внутренней конкуренции. Поддержка слабых и ограничение сильных — основной принцип в борьбе против внутренних конкурентов. Отсюда -- тенденция к уравниловке.

Объединение людей через их разделение и поддержание монополии невозможно в корпоративной организации, если в ней не доминируют *иерархические властные структуры*. Так, интересы «разделенных» людей согласовываются лидерами корпораций. Это и является основным источником их власти. В основе данной схемы лежит принцип «разделяй и властвуй».

Важным условием и способом поддержания существования корпоративной организации является постоянное поддержание в ней дефицита тех или иных ресурсов, а если необходимо, то и обострение дефицита. Распределение в условиях монополии лидерами корпорации этого дефицита служит для них еще одним важным источником власти.

Из понятия корпорации видно, что *субъектом интереса* в ней является сама группа или вся организация. Персонализация индивида осуществляется за счет деперсонализации других индивидов. В соответствии с этим устанавливается приоритет в целях, характеризуемый преобладанием целей организационных над индивидуальными. У индивида могут быть свои, отличные от организационных, личные интересы или цели, но чтобы получить от корпорации условия поддержания своего существования, он способен на самопожертвование ради группы/организации, отождествляя их с собой. Отсюда — ложная солидарность, квазипатриотизм, групповщина и прочая корпоративная атрибутика. Внешне кажется, что организация выступает как единое целое. Создается обманчивое впечатление ее мощи и всесильности. На деле же нередко случается, что это «колосс на глиняных ногах».

Корпоративная организация берет на себя ответственность за своих членов, за человека. Это позволяет ей быть свободной в своих действиях по отношению к человеку. Существует *суверенитет организации*. В результате организация или все ее члены становятся над каждым отдельным человеком. Такая «коллективная» ответственность ставит человека в сильную зависимость и практически лишает его самостоятельности. Действует принцип «организация всегда права».

Принятие решения в корпоративной организации строится по *принципу большинства* или *старшинства*. Борьба меньшинства за свое мнение нередко заканчивается его уходом из организации. Стремление завоевать поддержку большинства вынуждает руководителя к популистским действиям. Так, например, введенная в свое время в ходе перестройки выборность руководителей предприятий существенным образом повлияла на перекачивание денег из прибыли предприятий в фонды заработной платы и стимулирования в ущерб техническому развитию. Борьба за сторонников в организации больше развивает политические способности у руководителя, чем профессиональные и деловые навыки и умения.

В корпоративной организации *интересы производства* (или любой другой ее деятельности) определяют *интересы воспроизводства Самого работника*. Создаются условия, в которых работники организации во все большей степени не способны обеспечить себя в работе необходимыми ресурсами, в особенности информацией. Интересы работника существуют всегда в «завтра», а интересы корпорации — в «сегодня».

Корпоративной организации соответствует определенная мораль. Последняя выступает как *двойная мораль* в поведении — мораль индивидуалистская и мораль корпоративная. Индивидуализм в рамках корпоративной идеологии не имеет права на существование и поэтому как бы не регламентируется. На деле же он часто выступает в извращенной форме, игнорируя правила цивилизованного, а порой и законного поведения. Отсюда, например, коррупция и взяточничество. Корпоративная мораль действует только в тех случаях, когда есть заинтересованные в ней лица. Многие могут брать взятки. Но если кто-то попался, то на него изливается гнев всех членов организации. Межличностные отношения порой опосредствуются антисоциальными ценностными ориентациями.

В корпоративных структурах доминирует *лояльность* по отношению к организации, приветствуются послушание и исполнительность, рождающие в конечном счете безответственность.

3.2. Индивидуалистская организация

Противоположным корпоративному является индивидуалистский тип организации. Это тоже объединение людей, осуществляющих совместную деятельность, но объединение свободное, открытое и добровольное. Сама организация представляет собой совокупность или сообщество полуавтономных образований. Например, коллективная собственность в таких организациях — это не собственность всех, а собственность каждого члена коллектива.

Монополия в индивидуалистской организации заменяется *сочетанием конкуренции и кооперации* в деятельности ее членов. Это во многом обеспечивается переходом к децентрализованным структурам с «центрами прибыли», эдхократическим и предпринимательским структурам, которые будут рассмотрены ниже.

Вместо властной иерархии в индивидуалистской организации господствует принцип *увязки интересов* всех членов в рамках демократических процессов. Так, описанные выше процедуры управления по целям и участия в управлении являются эффективными способами сочетания интересов членов организации.

Дефицит или ограничение возможностей членов организации в их деятельности заменяется в данном случае созданием условий для *сво-*

водного поиска возможностей и их наиболее полного использования. Создание систем открытой коммуникации в организациях и развитие внутрихозяйственного коммерческого расчета позволяют расширить этот поиск.

Субъектом интереса в индивидуалистской организации становится *личность*. Все в организации начинает строиться вокруг человека. Не под работу ищется человек, а под человека, под его способности и мотивированность проектируется или создается работа. Действует правило, что не существует решения в организации независимо от рассмотрения качеств индивида. В организациях с индивидуалистской культурой эффективность означает то, насколько удовлетворяются потребности каждой отдельной личности. У организации в этом случае не может быть целей, отличных от целей ее членов. Практика свидетельствует, что конкурентоспособность таких организаций очень высокая.

В такой ситуации человек начинает отвечать сам за себя. Возникает *суверенитет личности*. Индивид становится свободным в рамках организации, что способствует развитию творчества и инициативы в его работе.

Принятие решений в индивидуалистской организации строится по *принципу меньшинства* или права вето. То есть решение не принимается, если против него выступает меньшая часть членов или хотя бы один член организации. Естественно, что применение на практике такого подхода требует наличия в организации соответствующей культуры. Принцип меньшинства помогает устранить популизм в действиях руководства, помогает ему выработать умения слушать и убеждать других. Политиканство заменяется деловитостью и профессионализмом.

В индивидуалистской организации *интересы производства* (или любой другой ее деятельности) определяются *интересами воспроизводства самого человека*. Человеку предоставляется возможность самообеспечения своей деятельности. Его «сегодняшний» интерес превращается в «завтрашний» интерес организации.

Общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении отличают индивидуалистскую организацию от корпоративной. Индивидуализм становится основой морали и культуры в организации, так как признается и допускается всеми ее членами. Отсюда истинное, а не поддельное уважение к себе и в отношениях между людьми, расчет вместо слепой веры. Преобладает *лояльность своим* убеждениям, что еще больше укрепляет уверенность индивида в правоте своих действий.

От того, какого типа организации распространены в экономике — корпоративные или индивидуалистские, зависит во многом степень ее развитости и возможности гибко и быстро изменяться в соответствии с требованиями времени. Для организации в условиях современного

развитого рыночного хозяйства также важно то, насколько в ней представлены элементы индивидуалистской структуры и культуры. В конечном счете это определяет конкурентоспособность организации в условиях информационного общества.

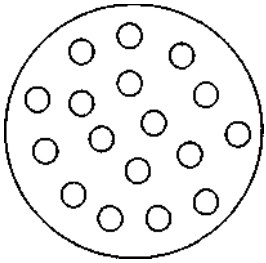
4. Новое в типах организации

В последней четверти XX в. человечество вступило в новую стадию своего развития — стадию построения *информационного общества*. Зародившееся еще в 1920-е гг. в недрах индустриального общества, оно дало свои первые ростки в 1940-е гг., а в 1950-е гг. стали говорить о наступлении информационной экономики и превращении информации в важнейший товар. В 1960-е гг. появились предсказания о превращении индустриального общества в информационное. В начале 1980-х гг. наиболее развитые страны уже поднялись на его первую ступень.

Согласно типологии цивилизаций А. Тофлера, данной им в книге «Третья волна», происходящей на наших глазах социотехнологической революцией является информационно-компьютерная революция, а соответствующим ей типом цивилизации — информационное общество. При формировании нового общества претерпевают радикальные изменения материальное производство, мировоззрение, быт и образование, искусство и культура. Меняются не только формы, но и содержание деятельности. В данном контексте важно понять те новые требования, которые предъявляет информационное общество к проектированию организации, к объединению или разделению работ и ней. Если в доинформационном обществе действует принцип «каждый должен знать/уметь столько, чтобы в сумме все знали/умели все», то в информационном обществе действует принцип «каждый должен знать/уметь столько обо всем, чтобы быть независимым в своем взаимодействии с другими» (рис. 10.6).

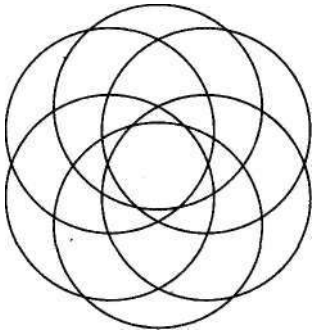
С начала 1980-х гг. в развитых странах деловая среда под влиянием информационного общества претерпела значительные изменения. Следующие факторы определяют уровень «информационности» внеорганизационного окружения:

- любой индивид или организованная группа могут в любом месте и в любое время свободно иметь доступ через автоматизированные системы связи к любой необходимой для них информации;
- любой индивид или организованная группа умеют использовать современную информационную технологию для решения стоящих перед ними проблем;
- любой индивид, организованная группа и общество в целом имеют необходимые технические средства, инфраструктуру и социальную базу для производства и воспроизводства требуемой информации.



«Доинформационное общество»

«Количество индивидов» или «качество знаний»



«Информационное общество»

«Качество индивидов» или «количество знаний»

Рис. 10 6. «Информационные» границы индивида и организации в двух типах обществ

Прогресс информационных технологий разрушил замкнутость организаций и сделал малоэффективными те из них, которые использовали структуры, обеспечивающие это качество (механистические, корпоративные). Одним из важных последствий этого явилось существенное сближение производителя с потребителем. А это, в свою очередь, заставило производителя еще более оперативно реагировать на изменения в требованиях потребителя и еще более качественно удовлетворять потребности последнего. Резко возросла взаимозависимость и взаимодействие между производителями и потребителями на рынке. Конкретный рынок, в дополнение к конкретному потребителю, стал во многом определять структуру организации.

В складывающихся условиях в конкурентной борьбе мог победить тот, кто наиболее эффективным образом приспосабливал свою организацию к новым требованиям внешнего окружения, формируемого информационным обществом. В последнее время в литературе рассматриваются различные новые типы организаций, успешно действующих в «информационной» среде. Ниже будут описаны организации такого рода: *эдхократические, многомерные, партисипативные, ориентированные на рынок* и организации предпринимательского типа.

4.1. Эдхократическая организация

Какими должны быть организации в будущем? Как они должны быть спроектированы? Каким образом должны в них объединяться или делиться работы? Ответить на все это достаточно трудно. Однако в настоящее время в областях высоких технологий и в быстро растущих отраслях появились организации, у которых имеются признаки организации будущего. В научной литературе эти организации получили название **эдхократических** (от англ. adhocracy) за их применимость к нестандартным и сложным работам, к трудноопределяемым и быстроменяющимся структурам, к власти, основанной на знании и компетентности, а не на позиции в иерархии.

Эдхократия — это в то же время и управленческий стиль, и организационный дизайн. Ключевым в ней является компетентность, и она ценится наивысшим образом. Контроль в управлении поддерживается установлением целей, обычно напряженных. Средства достижения целей выбираются самими исполнителями. Каждый непосредственно отвечает за свои действия, и вознаграждается тот, кто добивается успеха. В эдхократической организации индивид испытывает сильное давление извне, которое частично ослабляется групповой работой, создающей чувство общности в работе. Риск так же, как и вознаграждения, делится между участниками.

Формальности не типичны для эдхократической организации и сводятся в ней до минимума. Это относится к иерархии, рабочим условиям и помещениям, льготам, одежде и т.п. Так, в такой организации часто бывает трудно отличить менеджера от рабочего.

Идея эдхократической среды в организации обычно приписывается американской компьютерной фирме «Хьюлетт-Паккард», начавшей проводить ее в жизнь еще в 1940-х гг. XX века. Уже в течение долгого времени, даже в период спада, компания не увольняла работников. Компания сохраняет относительно небольшими размеры своих отделений (в пределах 1500 человек), что помогает ей внедрить менее формальные отношения и атмосферу групповой работы.

Эдхократической организации присуща высокая степень свободы в действиях работников, но ее вершиной являются качественное выполнение работы и умение решать возникающие проблемы. *Ключевыми элементами* эдхократического дизайна являются следующие:

- работа в областях с высокой или сложной технологией, требующая творчества, инновационности и эффективной совместной работы (групповая взаимосвязь работ);

• работники являются высококвалифицированными экспертами в своем деле, выполняют сложные производственные операции и умеют коммуницировать друг с другом высокоэффективным образом;

• структура имеет органическую основу и четко не определена, преобладают неформальные и горизонтальные связи. Иерархическое построение постоянно меняется. У многих менеджеров нет жесткой привязки к какой-то одной работе. Части структуры сохраняются в небольших размерах;

• право принятия решений и власть основаны на экспертных знаниях, финансовый контроль осуществляется сверху;

• система вознаграждения строится на экспертных знаниях, вкладе работника, его компетенции и степени участия в общей работе, вознаграждение носит групповой характер;

• отношения по вертикали и горизонтали преимущественно носят неформальный характер, нередко отсутствует схема структуры такой организации.

Наиболее пригодным этот дизайн является для организаций в таких областях, какконсультационно-нововведенческая, компьютерно-электронная, медицинская, исследовательская и опытно-конструкторская, производство фильмов и т.п.

Структура эдхократической организации обычно ассоциируется со схемой концентрической формы (рис. 10.7). Это не организация, которая видится с началом в одной точке, двигаясь от которой вверх или вниз, Вы приходите в конечную точку вы эдхократической организации есть точка отсчета, от которой структура как бы расходится кругами по радиальным направлениям. Круг для такой организации является символом того, что все усилия ее работников ведут к одному — к успеху компании. В ней ценности (в первую очередь — качества ее работников) не ранжируются по уровням. Организации могут иметь разную степень эдхократичности. Тем не менее совершенно очевидным является то, что это определяется уровнем технологии, качеством работников и подготовкой руководителей.

4.2. Многомерная организация

В предыдущей главе рассматривалась двухмерная модель департаментизации или матричная модель построения организации. Двумя измерениями в ней были *ресурсы* и *результаты,* с ориентацией на которые происходит одновременное объединение работ в форме матричных ячеек. Сама матричная организация обычно является комбинацией линейно-функциональной и дивизиональной организаций, как бы складывается из них. Однако при таком подходе за границами матрич-

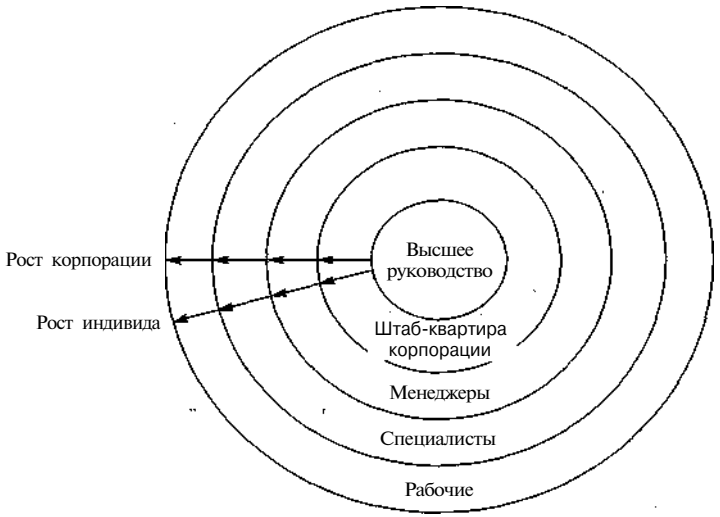


Рис. 10.7. Принципиальная схема эдхократической организации

ной организации остаются такие важные переменные, как территория, рынок и потребитель, с ориентацией на которые также могут объединяться работы в организации. При добавлении этого третьего измерения появляются **многомерные организации.** Впервые этот термин был использован в 1974 г. У. Гоггином при описании структуры корпорации «Доу Корнинг». Многомерная организация может быть изображена, как это показано на рис. 10.8.

Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, одновременно выполняющая три задачи:

- обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами;
- производство для конкретного потребителя, рынка или территории продукта или услуги;
- обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операции в пределах определенной территории.

По совокупности выполняемых задач такие автономные группы получают обычно статус центра прибыли, а в отдельных случаях могут являться самостоятельными компаниями. Однако в обоих случаях они тем или иным образом облагаются корпоративными налогами. В многомерной организации бюджеты подразделений разрабатываются са-

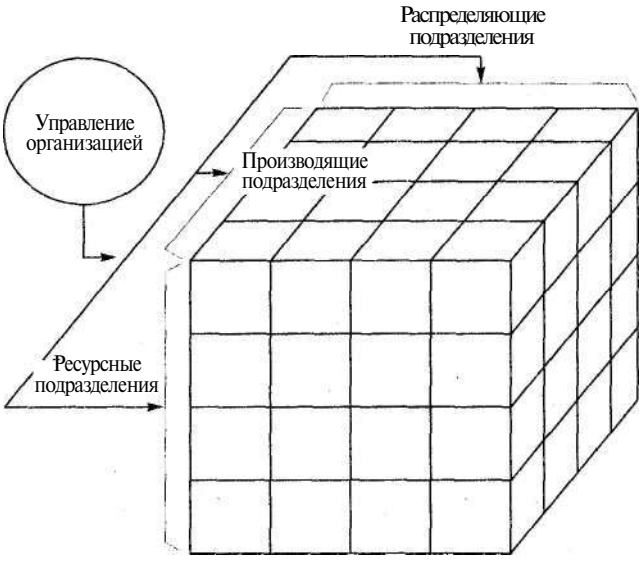


Рис. 10.8. Принципиальная схема многомерной организации

мими подразделениями, руководство организации только инвестирует в них средства и дает деньги взаймы.

Проблема матричной модели, как об этом говорили ранее, состоит в том, что она основана на системе двойного подчинения, являющейся наиболее уязвимым ее свойством. Ее обвиняют в том, что она создает так называемую организационную шизофрению. Многомерная модель не создает подобной проблемы. В многомерной организации отношения членов автономной группы с руководством организации и ее другими подразделениями ничем не отличаются от отношений с посторонним клиентом.

Примером многомерной организации могут быть упомянутые ранее экспериментальные бригады «тележечной» сборки на заводах компании «Вольво». Эти бригады, состоящие из высококвалифицированных и многопрофильных работников, получают индивидуальный заказ от конкретного лица на сборку автомобиля. Бригада сама определяет, какие ресурсы, откуда и в каком объеме должны быть получены. Далее бригада собирает автомобиль на «тележке» от начала до конца и продает его заказчику. Из полученной суммы бригада рассчитывается с поставщиками, компанией, работниками и производит другие выплаты, а оставшаяся сумма реинвестируется. Бригада является как бы

«предприятием в предприятии». Главным преимуществом такого подхода является то, что удается максимально удовлетворить запросы потребителя, сблизив его с производителем. Данный опыт не носит еще массового характера из-за своей сложности и дороговизны. Требуются очень высокое качество работников, адекватная организационная культура, отработанность операций и связей. Кроме того, необходима соответствующая среда: заказчики и поставщики, инфраструктура, общая культура и уровень образования и жизни.

Другая схема структуры многомерной организации приводится в книге Р. Акоффа «Планирование будущего корпорации». В ней проводится идея о том, что каждое подразделение в многомерной организации может быть организовано таким же образом, как и организация в целом. Многомерная структура применима к любому, вплоть до мельчайшего, подразделению организации. Чем меньше подразделение или часть организации, тем меньше его штат и больше разнообразных обязанностей у его руководителя. В организации, хозяйственные единицы которой относительно независимы, отличаются друг от друга и территориально разбросаны, многомерной делается именно определенная хозяйственная единица, а не организация в целом. Этот тип организации дает возможность даже небольшому подразделению быть настолько автономным, насколько вообще это возможно в структуре более крупной организации. Таким образом, многомерная модель создает с максимально возможной степенью приближенности свободный рынок внутри организации, который не исключает возможностей для синергии и экономии на масштабе деятельности.

Основными *преимуществами* многомерных организаций Р. Акофф считает следующие:

- отсутствует необходимость в проведении каких-либо реорганизаций с целью изменения приоритетности критериев, используемых при проектировании работ. Акценты могут быть изменены путем перераспределения ресурсов руководством организации;
- подразделения можно создавать, ликвидировать или модифицировать без серьезных изменений положения других подразделений. Чем больше частей организации контактируют с «многомерной» группой, тем меньше воздействуют на нее изменения в этих частях;
- создается максимально благоприятная ситуация для делегирования полномочий при том, что роль руководства организации остается ведущей;
- к каждому многомерному образованию применяется унифицированная, четко фиксируемая и легко измеряемая мера эффективности — получаемая прибыль, что предотвращает выполнение псевдоработы и возникновение элементов плохой бюрократии. При этом при-

быль, рассматриваемая как необходимое условие развития бизнеса, не является единственным мерилом успеха. Преобладающей целью выступает развитие многомерной организации и ее членов.

4.3. Партисипативная организация

Несмотря на многие преимущества многомерной организации, тем не менее даже с ее помощью бывает трудно создать такую структуру, которая устраивала бы всех членов организации и адекватно мотивировала бы их деятельность. Ряд специалистов считают, что данная проблема более успешно решается, если членам организации предоставляется право участвовать в принятии решений, касающихся их работы. Последнее уточнение является принципиальным и отличает в корне организации, построенные на «участии работников в управлении», или так называемые **партисипативные организации,** от организаций, где посредством создания органов самоуправления осуществляется некомпетентное *вмешательство в работу* других членов или частей организации. Наглядным примером такого подхода явилось введение в период перестройки на предприятиях бывшего СССР выборности руководителей и создание на них советов трудовых коллективов, поставленных волею закона над руководством и призванных демократизировать управление предприятием.

Лежащее в основе партисипативной организации участие работников всех уровней в управлении предполагает:

- участие в принятии решений;
- участие в установлении целей;
- участие в решении проблем.

(Мотивационный аспект участия в управлении рассматривается в гл. 4.)

Принципиальное отличие модели партисипативной организации от традиционной и с делегированием прав приводится на рис. 10.9.

Степень и формы участия в управлении наполняют партисипативно.сть определенным содержанием. Различается три степени участия:

- выдвижение предложений;
- выработка альтернативы;
- выбор окончательного решения.

Первая степень — *выдвижение предложений* — не требует введения структурных и других изменений в традиционную организацию и может осуществляться руководителем. Такой подход все еще широко применяется на предприятиях с централизованным руководством.

Вторая степень — *разработка альтернатив* — требует уже появления в организации специальных структур, которые могли бы эффек-

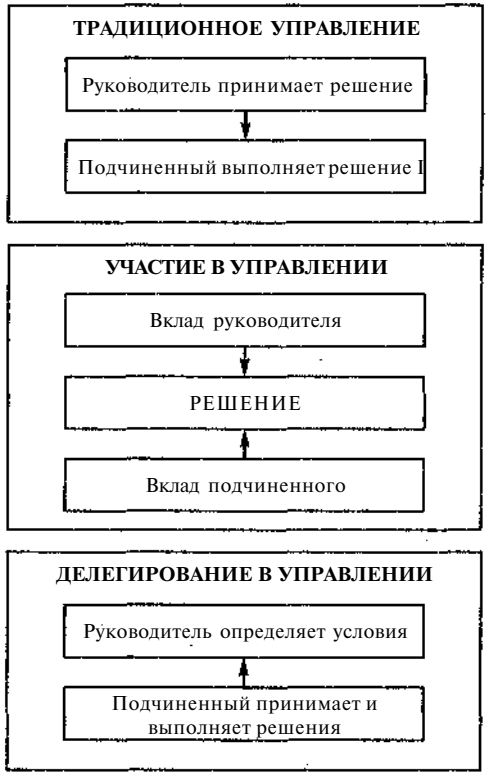


Рис. 10.9. Различия в принятии решений в традиционной, партисипативной и делегирующей организациях

тивно решать эту задачу. На практике это выражается в создании временных или постоянных комитетов или комиссий, которым поручается выполнять данную работу. Примером таких образований могут быть так называемые хозрасчетные или конфликтные комиссии (на российских предприятиях), комитеты по набору кадров в рабочие группы (на американских предприятиях), кружки качества (на японских предприятиях).

Третья степень — *выбор альтернативы* — предполагает, что участие в управлении осуществляется в форме работы специальных советов научно-технического, технико-экономического и управленческого характера. Решения таких советов нередко бывают обязательными для тех руководителей, при которых они создаются. В состав этих советов входят, как правило, лица со следующего за уровнем руководителя бо-

лее низкого уровня иерархии в организации (рис. 10.10). Советы имеют следующие функции:

- несут ответственность за координацию деятельности подразделении, подчиненных руководителю, к которому относится этот совет;
- отвечают за интеграцию деятельности подразделений, представленных в нем, с деятельностью одного или двух вышестоящих уровней управления и одного или двух нижестоящих (обычно руководитель каждого уровня представительствует помимо «своего» совета еще в двух — «нижнем» и «верхнем»);
- определяют политику (правила и процедуры) подчиненных им подразделений, совместимую с двумя другими уровнями.

Важно отметить, что советы не принимают решения за подотчетные им подразделения, они принимают решения только относительно процессов, происходящих на их уровне. Некоторым советам поручается оценка и одобрение деятельности подотчетного им руководителя. Однако право уволить остается за вышестоящим руководством. Таким образом, каждый отдельный руководитель получает поддержку как сверху, так и снизу.

Описанные условия придают структуре организации демократический характер: каждое лицо в организации, которое имеет власть над другими, подотчетно их совместному контролю. Это предотвращает произвол по отношению к любому члену организации со стороны любого вышестоящего лица.

Партисипативные отношения имеют и другие важные преимущества. При правильно организованной работе участие в управлении повышает качество принимаемых решений. Рассмотрение большего количества альтернатив, привносит больше опыта в обсуждения, богаче становится оценка внешней среды. Участие развивает творческое отношение к работе, рождает больше идей, обогащает работу в целом. Развивая систему коммуникаций в организации, участие в управлении открывает коммуникационную систему снизу и ослабляет тем самым давление на руководителя со стороны подчиненных. У работников появляется чувство собственника, повышается мотивация деятельности, они лучше выполняют принимаемые ими же решения (см. гл. 4). Создается атмосфера групповой, совместной работы, значительно улучшающая трудовую мораль и производительность.

Однако же при неправильном проектировании партисипативные организации сталкиваются с рядом проблем. Так, несовместимость иерархии и демократии, заложенная в мышлении человека, может постоянно возвращать его к допущению, что власть всегда идет в одном направлении. В таком случае трудно спроектировать демократическую организацию, в которой сохраняется иерархия. В результате происхо-

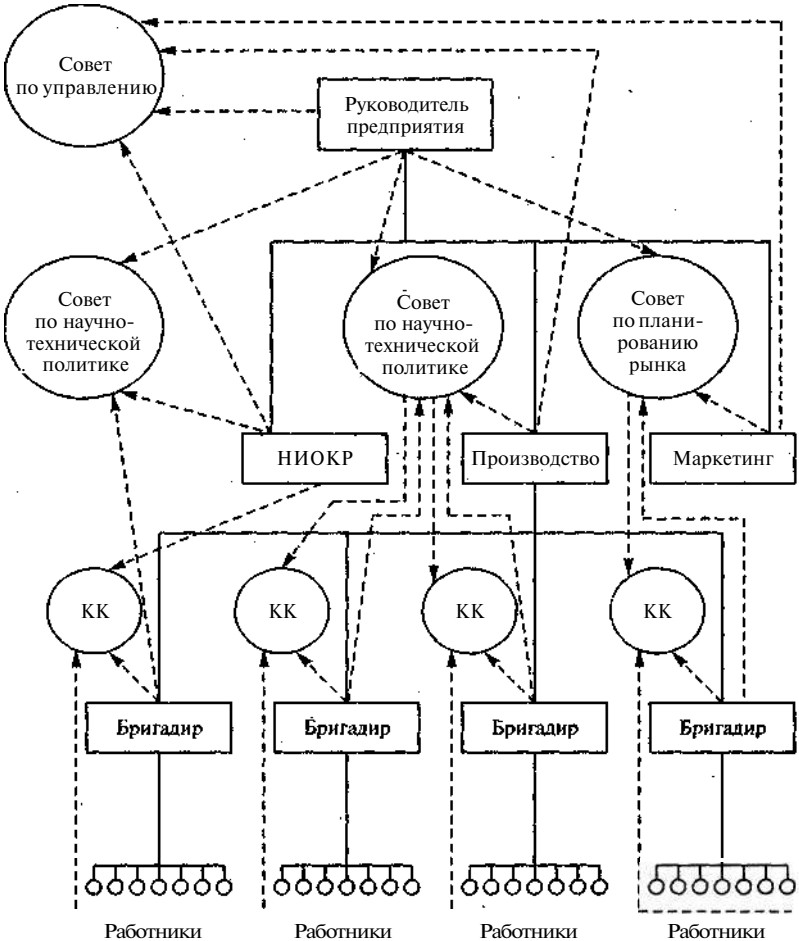


Рис. 10.10. Принципиальная схема партисипативной организации

дит уклон либо в сторону неэффективности советов, либо они начинают вмешиваться в дела подотчетных им руководителей и подразделений. Практика участия показывает, что сильно развитые индивидуалистские начала в человеке вступают в противоречие с давлением коллег, которое оказывается ими на каждого отдельного участника. Возникает эффект «коллективной эксплуатации», грозящей при определенных

обстоятельствах стать более жесткой, чем «начальственная эксплуатация». Коллективный контроль действий руководителя развивает у него популистские качества, а у «контролеров» — «коллективный эгоизм», имеющий разрушительные последствия для предприятий. Нередко в связи с приходом нового руководителя, обладающего своим стилем управления, своим видением ситуации, возникает необходимость реформирования партисипативных структур. Однако это может оказаться сверхсложной задачей, так как партисипативные структуры трудно перестраивать. На эффективность структур с участием работников в управлении существенное влияние оказывает поддержание баланса в назначаемости сверху и выборности снизу членов советов.

Партисипативные типы структур используются в различного рода организациях независимо от их размера и отраслевой принадлежности. Они, как и многомерные, могут распространяться только на часть или отдельный уровень в организации. Их внедрение может проводиться как сверху, так и снизу путем постепенного и последовательного охвата одного уровня за другим.

4.4. Предпринимательская организация

Быстрые и динамичные изменения последнего десятилетия, произошедшие во внешнем окружении деловых организаций, способствовали развитию особого типа организаций, получивших название **предпринимательских.** Появление этих организаций было связано с необходимостью создания реальных экономических ценностей на устойчивой и постоянной основе путем поиска и реализации всех имеющихся в этом направлении возможностей. Этого также требовала необходимость мотивации работников к принятию ими на себя ответственности за создание этих экономических ценностей. И наконец, предпринимательские структуры как способ вознаграждения отдельных лиц й групп были вызваны к жизни необходимостью балансировки выгоды и риска, получаемых и разделяемых отдельными лицами и группами.

Предпринимательские структуры, о которых идет речь, не следует отождествлять с малым бизнесом, открытием бизнеса, инвестиционными проектами и просто способом быстрого обогащения. Предпринимательские организации не связаны с размером бизнеса, с какой-то определенной отраслью, с территорией или с культурой.

Предпринимательские организации ориентированы на рост и больше рассчитывают на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы. Реализация этих возможностей и использование для этого ресурсов чаще осуществляется на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе. Контроль за ресурсами носит обычно опо-

средованный характер (аренда, заем и т.п.). Структура управления предпринимательской организацией характеризуется малым количеством уровней, гибкостью и сетевым построением. Деятельность такой организации обычно оценивается не на основе производительности, а на основе эффективности. Мотивация предпринимательской деятельности строится на поиске возможностей и достижении результата, а не на необходимости использования ресурсов. С точки зрения организационного построения, предпринимательские структуры базируются на индивидуальной инициативе, а не на координации, как это имеет место в традиционных организациях. Сконцентрированное развитие заменяется развитием по многим направлениям. В предпринимательстве индивидуальная компетентность важнее организационной компетентности. Ключевыми организационными факторами являются люди, группы и их квалификация. На рис. 10.11 приводится принципиальная схема структуры предпринимательской организации.

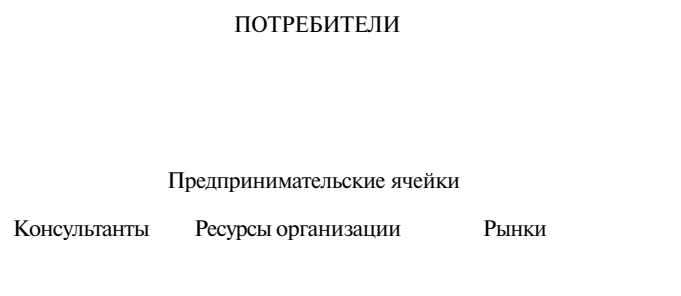


Рис. 10.11. Принципиальная схема предпринимательской организации

Предпринимательская организация с позиций структурного взгляда на нее представляет собой перевернутую пирамиду, в основании которой находится руководство этой организации. При этом руководство не только меняет свое место, но и меняет свои основные функции. Главной обязанностью руководства предпринимательской организации вместо традиционного контроля является всемерная поддержка усилий работников, делающих бизнес. Следующий снизу уровень ор-

ганизации включает три основных блока. Ключевой из них — это ресурсы организации (люди, деньги, время, технологии, информация, идеи и т.д.). Задача этого блока — обеспечение ресурсами усилий работников, делающих бизнес. Второй блок — это подразделения, определяющие рынки для бизнеса и передающие их развитие тем, кто делает бизнес. Третий блок состоит из консультантов, а точнее, бизнес-тренеров, помогающих своим опытом и интуицией делать бизнес. На вершине перевернутой пирамиды расположены делающие бизнес предпринимательские ячейки, сфокусированные на определенный рынок, на котором они занимаются поиском и реализацией возможностей. Эти ячейки наделе являются небольшими автономными группами работников, объединенных по критерию бизнеса, который они делают. По статусу они могут быть центрами прибыли или даже самостоятельными фирмами, или компаниями. Такое структурное построение предпринимательской организации «поворачивает ее лицом» к потребителю, приближает к нему и позволяет своевременно и гибко реагировать на изменение его требований. При этом осуществляется максимально возможное делегирование прав и ответственности тем, кто непосредственно делает бизнес. Резко повышается мотивированность людей и эффективность их работы.

4.5. Организация, ориентированная на рынок

Данный тип организации является на практике своего рода комбинацией вышерассмотренных новых типов. **Организация, ориентированная на рынок,** или, как еще говорят, «движимая рынком» организация, может быть описана следующим образом. По характеру взаимодействия с внешней средой (т.е. рынком) это органический тип организации, быстро адаптирующийся к происходящим вне нее изменениям. По характеру взаимодействия частей внутри организации это либо развитая дивизиональная, либо реальная матричная структура. И наконец, по характеру взаимодействия индивида с организацией это индивидуалистский тип. Принципиальным отличием данного типа организации от других является то, что если в предыдущих случаях непосредственно вокруг рынка группировалась только часть организации, то в данном случае речь идет о *группировании всех частей организации* вокруг рынка или рынков.

Переход к организациям, ориентированным на рынок, был обусловлен тем, что старые, «дорыночные» структуры не поспевали за быстроменяющейся рыночной средой. *«Дорыночные» организации,* движимые производством функционального продукта или услуги, обеспечивая рост продуктивности, не всегда тем самым решали вопросы эф-

фективности. При функциональной ориентации все о функциях известно наверху и, следовательно, решения принимаются там же. Функциональная природа организации больше ориентирует ее на решение внутренних проблем (например, как распределить ресурсы), чем на решение проблем потребителя. Отделенческий или матричный подходы носят в таких организациях формальный характер. Пересечение «линии» и «функции» создает постоянный конфликт, в котором «функция» всегда хочет стать «линией» в принятии решения. Внутри «функций» также идет борьба за влияние на принятие решения. Эти политические игры уводят организацию от потребителя. Организация занята постоянным согласованием вопросов, т.е. внутренне сфокусирована. В таких организациях каждая работа описана до деталей, в основном учитываются индивидуальные достижения, групповая работа не признается в должной мере и нередко отсутствует вовсе. Схема структуры «дорыночнои» организации четкая, ей стараются следовать без отклонений.

При неразвитых рыночных отношениях такой тип организации может иметь ряд преимуществ. Он позволяет работать по принципу «разделяй и властвуй» в управлении компанией. В этом случае можно контролировать все, развитие работы на функциональной основе достигает своего совершенства. Узкая специализация в работе до высокого уровня развивает навыки и умения. В целом все эти преимущества оптимизируются в направлении обслуживания интересов владельцев, руководителей и работников организации, но не потребителя.

С развитием рынка обнаруживаются серьезные *недостатки* «дорыночного» подхода к проектированию организации. Спроектированные «стены» между функциями загоняют организационную болезнь — функционализм — вглубь. При этом расширяется дублирование работ, сгруппированных по разным критериям, например по территории или по продукту, возрастает (в отдельных случаях до 10 раз) стоимость аппаратных структур, принятие решений занимает много времени. Вся организация видна только сверху и только для руководства; отсюда вся ответственность тоже наверху, а внизу в этом смысле — пустота. Делегирование полномочий в таких условиях затруднено. Существует недостаток инновационности. Эти недостатки мешают организации оптимизироваться в направлении потребителя и в конечном счете в направлении рынка.

В рассматриваемом контексте развитый рынок создает для деловой организации следующую среду ее функционирования.

«Массовость» рынка порождается уже не «одинаковостью» миллионов потребителей, а их индивидуальностью, что вынуждает организацию максимально дифференцироваться. Развитый рынок делает

возможным малой организации конкурировать с большой, так как приоритетным становится не продуктивность, а эффективность. Появление тысяч новых конкурентов требует от организации усиления внутренней конкуренции. Взрывная скорость изменений в продукции и услугах становится несовместимой с жесткими схемами организационной структуры и требует перехода к новым способам деления работ в организации. Обострение конкуренции компенсируется развитием партнерства и союзничества в бизнесе, придавая организации больше гибкости. Предпринимательский подход рождает много способов ведения одного и того же бизнеса, что делает необходимым для организации развитие инновационности.

Развитие рынка развивает людей. Люди более подготовлены к работе и хотят большего участия в делах организации. Так как жизнь вне организации меняется очень быстро, то люди ожидают быстрых изменений и внутри организации. В противном случае они могут уйти из неэффективной организации в эфффективную.

Развитие информационных систем делает возможным для каждого работника иметь необходимую информацию как об общей ситуации в организации в целом, так и о ситуации на любом уровне организации. Свободное движение информации по уровням в любом направлении позволяет, если это необходимо, делегировать принятие решения вниз на любой уровень.

Перечисленные факторы требуют от организации, ориентирующейся на рынок, трех главных качеств: *гибкости, адаптивности* и *инновационности*. В движении в этом направлении многих деловых организаций проявляются следующие *тенденции*. В организации усиливается группирование работ по рынкам. Больше усилий прилагается для приспособления продукта к потребителю. При этом имеет место частое изменение продукта. Ускоряются потоки информации. Структура организации начинает все больше носить сетевой характер. Система управления становится главным ресурсом предприятия. Все в организации направлено на сближение тех, кто принимает решение, с теми, кто это решение покупает, — потребителями. Это, в свою очередь, требует уменьшения числа уровней управления в организации и передачи ответственности на нижние этажи иерархии, расположенные ближе к потребителю и берущие на себя риск. Важное значение приобретает групповая работа, ролевое поведение и взаимодействие, основанное на доверии.

Развитие указанных тенденций меняет *структуру* рыночно ориентированной организации в следующих направлениях. Связи в структуре организации формируются больше под воздействием отношений

организации с потребителем *(процессы),* а не отношений между функциями (рис. 10.12).

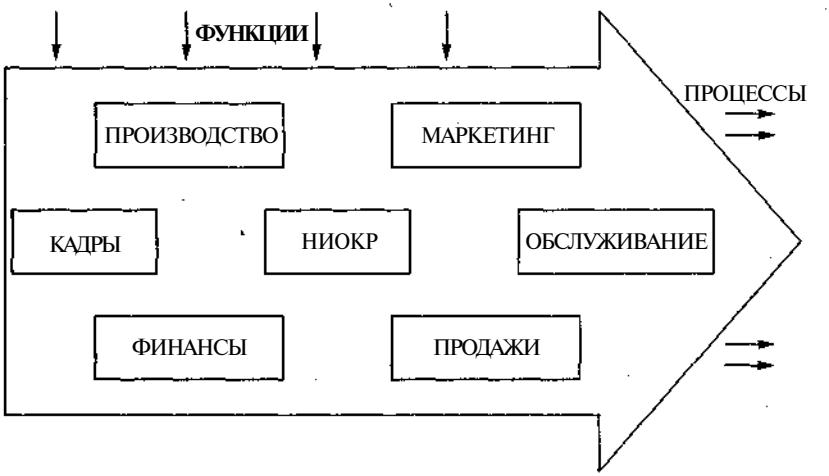


Рис. 10.12. Рыночная ориентация в группировании частей организации (от «функции» к «процессам»)

Организация проектируется, исходя из потребностей потребителя. В результате чего вместо жесткой иерархии возникают достаточно автономные группы (рис. 10.13). Этим группам обычно придается статус «центра прибыли» или бизнес-группы.

1 — руководство организации

2 — проектные группы/ рабочие ячейки

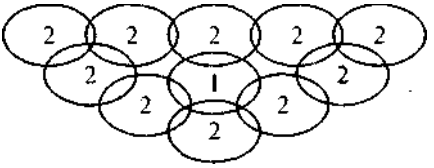


Рис. 10.13. Матричный и органический подходы к дифференциации в организации

Сами группы, в которых все отвечают за все, функционируют в рамках закрепленного за ними процесса.

Образуется, таким образом, процессная схема структуры (рис. 10.14).

Одним из вариантов, по которому процессная общая схема структуры организации, ориентированной на рынок, может быть следую--



Рис. **10.14.** Процессная схема структуры

щий. Наверху организации обычно централизуются только *ключевые функции,* определяющие ее положение на рынке. Так, в ИБМ (рис. 10.15) на уровне штаб-квартиры корпорации централизованы главным образом функции, связанные с общим развитием компании: исследования и разработки, финансы, персонал, информационные системы.

На следующем уровне организации, как правило, децентрализуются *производственные операции.* С конца 1985 г. вместо имевшейся ранее продуктовой ориентации в ИБМ была проведена регионализация

ОБЩЕЕ РАЗВИТИЕ КОРПОРАЦИИ

«ОБЩЕМИРОВАЯ» КООРДИНАЦИЯ

ШТАБ-КВАРТИРА КОРПОРАЦИИ

• Исследования • Персонал
• Финансы • Информация

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ОПЕРАЦИИ

ОРГАНИЗАЦИЯ ПО «КОНТИНЕНТАМ»

Соединенные Штаты	Европа, Ближний Восток, Африка	Азия,бассейн Тихого океана	Центральная и Латинская Америка

МАРКЕТИНГ

ДЕЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ ПОСТРАНАМ

Франция	Италия	Германия	Великобритания	Другие страны

Рис. 10.15. Схема структуры компании **ИБМ**

структуры корпорации. В результате этого в компании была осуществлена децентрализация производства на уровне «континентов».

На нижнем уровне организация группируется по *продуктовому* или *географическому принципам* с созданием на этой основе центров прибыли.

В ИБМ данный уровень сгруппирован на основе «странового» маркетинга. Именно на этом уровне начинается прямой выход организации на потребителя, на рынок. Связь между данным и следующим вверх уровнями строится на основе матрицы, совмещающей продукт и территорию. Страновым филиалам ИБМ предоставила высокую степень автономии. Руководство каждого филиала возглавляется советом, почти полностью состоящим из граждан данной страны и включающим в лучшем случае одного директора-иностранца. В отношении исследований и производственных операций филиал подчиняется штаб-квартире. По всем остальным вопросам в рамках страны базирования филиал самостоятельно осуществляет управление без какого-либо существенного внешнего вмешательства сверху.

В другой компьютерной компании «Диджитл Эквипмент Корпорейшн», также ориентированной на рынок, схема структуры больше напоминает предпринимательский вариант, хотя в основе лежит общий принцип построения организации, ориентированной на рынок (рис. 10.16).

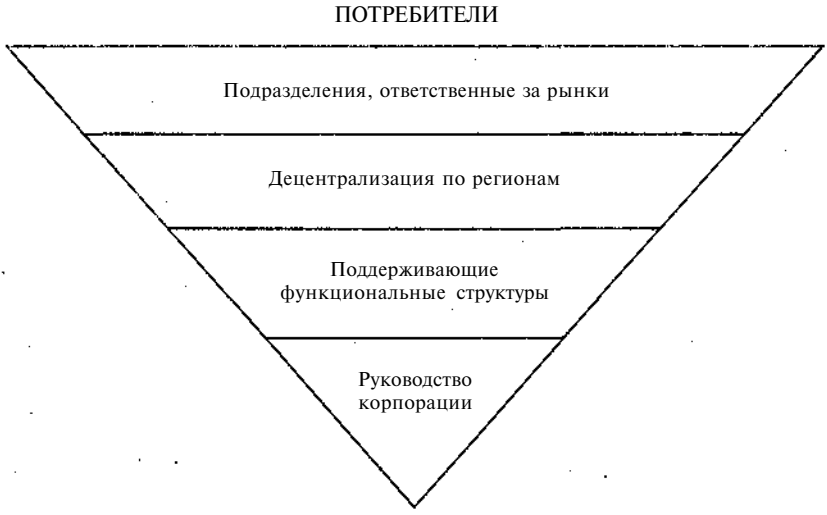


Рис. 10.16. Схема структуры ориентированной на рынок организации — вариант «Диджитл Эквипмент Корпорейшн»

Процесс выполнения работы в рыночно ориентированной организации также приобретает особую форму. Так как главным становится выполнение каждого отдельного заказа, то и работы группируются по этой цепочке. Работниками осваивается процесс в целом, а не какие-то отдельные функции. Важным становится учет общих расходов, а не только расходов в производственной сфере. Снабжение также становится общим для всех видом деятельности в организации. Развивается система единого сквозного планирования, пронизывающего все функции. Этому способствует доведенная до каждого отдельного работника информационная система, функционирующая на базе персональных компьютеров и информационных центров. Описанная организация работы становится эффективной, если все работают буквально под одной крышей, т.е. в одном здании.

Особое значение в рыночно ориентированной организации придается распределению *прав и ответственности*. Наверху сохраняется столько прав, сколько необходимо для обеспечения оптимального выполнения работы. Это сочетается с автономизацией рабочих групп или производственных отделений. Поскольку решения приближаются к потребителю, то становится меньше согласований этих решений по уровням. Главной задачей руководства в этих условиях становится определение политики, общих правил деятельности. Действия руководства в этом направлении заключаются в формировании организационной культуры, развитии информационных систем и измерении результатов выполнения работы. Все это сопровождается общим сокращением «аппаратного» персонала, наделением • рабочих групп административными функциями и, наоборот, административных — рабочими. Риск в бизнесе и доверие во взаимоотношениях кладутся в основу организации рыночного типа.

Новым становится *положение индивида* в организации, движимой рынком. Преобладают такие черты, как профессионализация, упор на управленческие ролл. Приоритет отдается горизонтальному росту работника и развитию межфункционального опыта. Групповой результат приобретает больший вес, чем индивидуальный. В основу планирования карьеры кладется не описание работы, а установление индивидуальных целей. Из допущенных работником ошибок делаются не выводы, а извлекаются уроки. Культивируется менторство и ценится умение слушать. Оценка работника строится в зависимости от того, как быстро он реагирует на изменения, насколько он понимает потребителя и насколько он инновативен в решении проблем. Принимается во внимание его умение делегировать полномочия, уровень его мотивированности и стремление добиться повышения качества. В этих условиях организации испытывают потребность в кадрах высокой ква-

лификации и в их периодической ротации. Например, в компании ИБМ почти каждый сотрудник в той или иной форме меняет работу примерно каждые два года.

При переходе организации к ориентации на рынок рекомендуется начинать изменения с ее верхних уровней. Самому руководству следует продемонстрировать пример в этом отношении. Его задача — вдохновить низы. Внедрение элементов рыночного проектирования следует вести по отдельным частям организации и учитывать «местные» особенности. При изменениях внимание должно быть сфокусировано на развитии организационной культуры по следующим направлениям: группы, риск, доверие. Управление в своем развитии также должно ориентироваться на введение групповой формы организации работы. Новшества должны каскадом дойти до рядовых работников по принципу «руководители обучают подчиненных». Фокусом кадровых перестановок должны быть межфункциональные перемещения. Параллельно должна быть внедрена новая система планирования, измерения, стимулирования и оценки работы. Завершается переход крыночной структуре развитием информационной системы с общим банком данных и свободным доступом к нему каждого работника.

Краткие выводы

1. Для каждой организации является обязательным выполнение определенного вида работ, поддерживающих ее существование во взаимодействии с внешней средой. Выделение отдельных работ в управлении в самостоятельные виды деятельности проходит шесть стадий в связи с тем, что управляет и исполняет один и тот же человек, до того, что руководство становится специализированным видом деятельности.

2. Функция администрирования включает следующие виды деятельности: (1) установление целей; 2) разработка стратегии; 3) планирование работы; 4) проектирование работы; 5) мотивирование к работе; 6) координация работы; 7) учет и оценка результатов работы; 8) контроль; 9) обратная связь.

3. Проектирование работы предполагает получение ответа на вопросы: что делается и как делается. Оно включает в себя анализ работы и описание ее содержания, а также требований к ней и ее окружению. Для описания работы используется система параметров, включающая в себя масштаб, сложность и отношения по работе.

4. Существуют различные модели проектирования работы. Модель построения работы исходит из того, что работа — это специализированная, закрепленная за отдельным исполнителем операция. Модель расширения масштаба работы предполагает, что работа может включать в себя несколько операций или задач. Модель ротации базируется на идее перемещения работника с одного места на другое. Модель обогащения работы предполагает, что наряду с исполнительскими функциями работник наделяется определенными права-

ми по управлению выполнением данной работы. Модель социотехнической системы уделяет основное внимание групповой форме работы. В рамках этой модели предпринимаются попытки оптимизации отношений между социальной и технической системами.

5. Любая организация представляет собой технико-экономическую и социальную систему, описать которую можно, если определить характер ее взаимодействия с внешней средой, характер взаимодействия подразделений организации друг с другом и, наконец, характер взаимодействия индивида с организацией.

6. Проектирование организации, обеспечивающее установление взаимодействия между членами организации с учетом выполненных ими работ, проявляется В статическом виде как структура организации и в динамическом виде как процессы, протекающие в организации.

7. Проектирование организации находится под влиянием нескольких групп факторов, основными из которых являются внешняя среда, технология работы, стратегический выбор и поведение работников.

8. Проектирование организации отражает разделение труда и взаимозависимость работ. Выделяется четыре типа взаимозависимости работ: складывающаяся, последовательная, связанная и групповая.

9. Связь проектирования организации со стратегическим выбором проявляется в том, что при проектировании организации большую роль играет то, какую идеологию ведения бизнеса исповедует руководство организации, а также то, как и на какого потребителя ориентирована организация и на каком рынке она собирается работать.

10. Проектирование организации связано с принятием решения по таким вопросам, как определение степени специализации, установление оптимального масштаба управляемости, установление связей, уровней иерархии, распределение прав и обязанностей, установление пропорции между степенью централизации и децентрализации, а также дифференциации и интеграции.

11. На уровне взаимодействия организации с внешней средой могут реализовываться механистический либо органический подход. Взаимодействие на уровне подразделений в организации строится с помощью различных типов департаментизации: традиционная организация, дивизиональная организация, матричная организация; на уровне индивида его взаимодействие с организацией может придавать ей индивидуалистский или корпоративный характер.

12. В последнее время формируются новые типы организаций. К числу таких новых типов относятся эдхократическая организация, многомерная организация, партисипативная организация, предпринимательская организация и, наконец, организация, ориентированная на рынок.

Основные термины и понятия

Анализ работы
Бюрократическая организация
Вертикальные связи
Взаимозависимость работ
Восприятие содержания работы
Горизонтальные связи
Делегирование полномочий
Департаментизация и кооперация
Дивизиональная организация
Динамизм внешнего окружения
Дифференциация и интеграция
Доинформационное общество
Иерархия и ее звенность
Индивидуалистская организация
Институты внешней среды
Информационное общество
Контекст в работе
Корпоративная организация
Косвенные связи
Линейная департаментизация
Линейные подразделения
Линейные связи
Масштаб работы
Масштаб управляемости
Матричная департаментизация
Метод обследования
Метод структурных решений
Механистический тип организации
Многомерная организация
Модель социотехнической системы
Модераторы
Неформальные связи
Обогащение работы
Описание работы
Организационная структура
Органический тип организации
Ориентированная на рынок организация
Отношения по работе
Параметры работы
Партисипативная организация
Перепроектирование работы
Построение работы
Права и ответственность
Предпринимательская организация
Принцип единоначалия
Проектирование организации
Проектирование работы
Процесс реализации функции
Прямые связи
Разделение труда и специализация
Распределение прав и ответственности
Расширение масштаба работы
Ротация работы
Связь и координация
Сетевые структуры
Система множественного подчинения
Сложность внешнего окружения
Сложность работы
Содержание работы
Содержание функций
Социальная система
Структура функции
Суверенитет организации
Технологическая система
Технология работы
Традиционная организация
Требование к работе
Узкий масштаб управляемости
Уровень управления
Участие в управлении
Факторы проектирования организации
Формальные связи
Формирование рабочей группы
Функции организации
Функции управления
Функциональные подразделения
Функциональные связи
Функция администрирования

Характеристики работы
Централизация и децентрализация
Широкий масштаб управляемости
Эдхократическая организация

Вопросы к разделу III

1. Вы как руководитель получили новое постоянное задание, под которое необходимо после проведенного анализа спроектировать работу и определить ее параметры. Что из перечисленного, по вашему мнению, относится к параметрам работы:

а) функции;
б) контекст работы;
в) сложность работы;
г) масштаб работы?

2. В процессе выполнения вашим подчиненным работы вы решили по ее результатам изменить уровень ее сложности. Какую модель проектирования работы для этого вы выберете:

а) социотехническая система;
б) расширение масштаба работы;
в) обогащение работы;
г) ротация работы?

3. Что из перечисленного относится к функциям современного предприятия:

а) маркетинг;
б) бизнес-процессы;
в) развитие;
г) рост?

4. Что из перечисленного включает в себя.функция администрирования:

а) стратегия;
б) контроль;
в) процесс;
г) структура?

5. Что из перечисленного включает в себя анализ работы:

а) требований к работе;
б) масштаба работы;
в) восприятия содержания работы;
г) контекста работы;

. 6. Престиж и привлекательность работы можно поднять, если:

а) увеличить сложность и масштаб работы;
б) увеличить сложность и уменьшить масштаб работы;
в) уменьшить сложность и увеличить масштаб работы;
г) изменить контекст работы.

7. Измерение каких из перечисленных характеристик работы информирует исполнителя работы об итогах произведенных им действий:

а) автономность;
б) законченность;
в) результативность;
г) обратная связь от работы?

8. Какую из перечисленных взаимозависимостей в работе означает сборка автомобилей на конвейере:
а) складывающуюся;
б) связанную;
в) последовательную;
г) групповую?

9. Что из перечисленного относится к моделям проектирования работы:
а) обогащение работы;
б) реинжиниринг бизнес-процессов;
в) построение «команды»;
г) разделенное участие в прибыли?

10. Модераторами социотехнической системы как модели проектирования работы могут быть:
а) умения и способности работника;
б) роли по работе;
в) обратная связь от работы;
г) быть собственником процесса работы.

11. Вы как руководитель решили изменить или перепроектировать организационную структуру своей компании. Для этого вам необходимо проанализировать и принять во внимание следующие группы ситуационных факторов, влияющих на этот процесс. Что вы можете использовать из нижеперечисленного:
а) поведение работников;
б) 14 принципов управления Файоля;
в) стратегический выбор руководства;
г) заменители лидерства.

12. Вы назначены руководителем небольшого подразделения в компании, которому поручено выполнение нового, необычного и очень важного задания. Ранее вы не работали в этом подразделении и решаете, как лучше соподчинить исполнителей — ваших подчиненных. Что вы выберете из приведенного ниже:
а) широкий масштаб управляемости;
б) систему «матрешки»;
в) узкий масштаб управляемости;
г) модель Лоуренса и Лорша?

13. При проектировании организационной структуры и учете при этом факторов внешней среды ситуацию высшей неопределенности характеризует наличие следующих факторов:
а) множественности;
б) большой схожести;
в) неизменности;
г) взаимозаменяемости?

14. Какие из перечисленных компоненты включает стратегический выбор как фактор проектирования организационной структуры:

а) функции потребителей;

б) типы потребителей;

в) идеология управления;

г) потребности работников?

15. На кого возлагается ответственность за удовлетворение потребностей клиентов при ориентации на потребителя в проектировании организации:

а) подразделения или рабочие группы;

б) потребителей;

в) поставщиков;

г) руководство организации?

16. Что из приведенного ниже относится к элементам построения «организационного здания»:

а) реструктуризация;

б) иерархия и уровни управления;

в) разделение в работе;

г) коммуникации?

17. Войдя в бизнес, вы поняли, что необходимо более часто менять все существующие в нем технологии, так как потребности клиентов меняются чуть ли не еженедельно. В этой ситуации о каком из перечисленных типов организации вы начнете думать в зависимости от характера ее взаимодействия с внешней средой:

а) эдхократическом;

б) органическом;

в) предпринимательском;

г) механистическом?

18. Приглашенный вами консультант рекомендовал вам перейти к матричной структуре вашей компании. Однако вы со студенческой скамьи помните о следующих недостатках такого типа организаций. Что из нижеперечисленного относится к этим недостаткам:

а) ослабление творческого потенциала;

б) высокие накладные расходы;

в) приоритет группового мышления;

г) снижение производительности?

19. Какая из приведенных ниже структур относится к типу организации по взаимодействию структурных подразделений:

а) механистическая;

б) матричная;

в) корпоративная;

г) дивизиональная?

20. Каким из перечисленных способов, на ваш взгляд, могут быть построены дивизиональные структуры в организации:

а) по продукту;

б) по территории;

в) по персоналу;

г) по функциям?

21. Что в действительности означает участие в управлении?

а) руководитель сам принимает решения;

б) руководитель определяет условия принятия решения;

в) руководитель и подчиненный вместе принимают решение;

г) подчиненный принимает решение.

22. Что из нижеперечисленного характеризует предпринимательский тип организации:

а) высшее руководство работает непосредственно с потребителями;

б) функциональные подразделения обеспечивают предпринимательские «ячейки»;

в) предпринимательские «ячейки» непосредственно работают с потребителями;

г) предпринимательские «ячейки» руководят бизнесом компании?

23. Что из приведенного ниже относится к преимуществам многомерных организаций:

а) низкая себестоимость;

б) жесткая централизация и контроль;,

в) простота измерения результатов;

г) безболезненность структурных изменений?

24. Что из названного ниже характеризует эдхократический дизайн:

а) слабой структурированностью;

б) высококвалифицированным персоналом;

в) тотальным финансовым контролем;

г) индивидуальным подходом к работе?

25. Какую структуру можно получить как тип департаментизации в компании, при проектировании организации на основе группирования работ вокруг «входящих» ресурсов что:

а) функциональную;

б) «продуктовую»;

в) «региональную»;

г) матричную?

26. Как, на ваш взгляд, в теории называется процесс делегирования полномочий в компании:

а) дифференциация;

б) диверсификации;

в) децентрализация;

г) декомпозиция?

27. Что из перечисленного предложили Лоуренс и Лорщ для определения степени дифференциации в организации:

а) уровень взаимодействия;

б) структура организации;

в) качество персонала;

г) определенность в целях и задачах?

28. Какими линиями могут изображаться на схемах линейно-функциональных организационных структур горизонтальные связи:

а) прямыми вертикальными;

б) горизонтальными;

в) со стрелкой;

г) прерывистыми?

Конкретные ситуации

1. Проектирование работы в страховой компании

Высшее руководство относительно небольшой страховой компании рассматривало вопрос об установке электронной системы обработки данных. Предложение по установке соответствующего оборудования и программного обеспечения было внесено административным директором компании Виктором Зарубиным. Ему ранее было поручено изучить данный вопрос в деталях. Это задание он получил после того, как в компании работал консультант и рекомендовал основательно пересмотреть то, как спроектированы участки работы в компании и как построена ее организационная структура. Консультанта по управлению, как выяснилось, нанимали для выяснения причин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на рабочем месте.

После изучения ситуации и разговора с группой работников консультант порекомендовал изменить организационную структуру, перейти от функциональной оргструктуры к предпринимательской. Последняя выводила бы низовых работников прямо на клиентов. Такое структурное изменение должно было сопровождаться перепроектированием работ с целью сокращения расходов на персонал. Высокие расходы на персонал были связаны с тем, что работники выполняли высокоспециализированные задания.

Существующая структура компании включала четыре отдела: страховой политики; страховых полисов; страховых выплат; оформления кредитов. Работники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной, малозначимой и монотонной. Единственное, что их привлекало, — это специфическая, нравившаяся им атмосфера работы в небольшой организации. Они не сомневались в том, что руководство на деле интересуется их материальным положением, но это как-то не сочеталось и даже противоречило тому, как была построена их работа. Так, один работник сказал: «Компания небольшая, и я знаю почти каждого. Однако работа, которой я занимаюсь, такая рутинная, что я задаюсь вопросом, зачем меня вообще наняли на эту работу». Это и другие подобные высказывания привели консультанта к мысли, что работа в компании должна быть перепроектирована так, чтобы она мотивировала людей. Однако он понимал, что возможности в перепроектировании были ограничены существующей организационной структурой. Поэтому он и сделал компании вышеуказанное предложение по изменению организационной структуры в сторону более широких и тесных связей работников с клиентами. В этом случае каждый работник должен будет осуществлять все операции, связанные с удовлетворением потребностей отдельного клиента.

Когда консультант представил свои предложения руководству компании, то оно очень заинтересовалось ими. В действительности их привлекла серьезная обоснованность рекомендаций. Однако при этом было замечено, что для небольшой по размеру компании очень важным является поддержание качества своих операций с клиентами. Со своей стороны, существующая функциональная структура с высокой степенью специализации в работе давала возможность обеспечивать эффективность операций. Лицом, отвечавшим в компании за внутренние операции, было замечено: «Если мы уйдем от специали-

зации, то эффективность операций может снизиться. Только одно может оправдать перепроектирование работ, предлагаемое консультантом, — это поддержание качества операций на существующем уровне. В противном случае просто не понадобится делать никакую работу, так как нам придется уйти из бизнеса».

Ответственный за внутренние операции попытался объяснить руководству компании, что, несмотря на высокую текучесть кадров и частое отсутствие сотрудников на работе, он был способен поддерживать высокий уровень производительности. Узкая сфера работы и ее «глубина» до минимума сократили время на обучение персонала. В этих условиях можно было нанимать временных работников на периоды, когда было очень много работы или отсутствовали те или иные штатные работники. «Более того, — отметил он, — изменяя работу для наших рядовых сотрудников, мы должны изменить работу и для наших менеджеров. Сейчас менеджеры являются экспертами в своих функциональных областях, но мы никогда не пытались обучить их управлению сразу несколькими операциями».

Большинство руководителей компании считали, что предложения консультанта должны быть изучены более детально. Отсюда и возникла идея создать группу под руководством Виктора Зарубина с целью оценки результативности внедрения новых информационных технологий как средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в сочетании с перепроектированием работ в компании. Такая работа была проведена, и ее результаты были представлены на рассмотрение руководящему составу страховой компании.

«В самом худшем случае, — сказал Виктор, — электронная обработка данных даст нам возможность удержать качество операций на существующем уровне. Однако с перепроектированием работ мы не сможем резко увеличить наши доходы. Если мои выводы окажутся верны, то, как минимум, мы окупим расходы на приобретаемое оборудование, но не снизим себестоимость операций. Отсюда возникает вопрос о том, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить удовлетворенность персонала работой».

Вопросы

1. Какие характеристики работы должны быть изменены, если рекомендации консультанта будут приняты руководством компании? Объясните.

2. Какие альтернативные подходы к перепроектированию работ могли бы быть рассмотрены в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию.

3. Каково было бы ваше решение в этой ситуации? Чем, по вашему мнению, должно платить руководство данной страховой компании за повышение удовлетворенности сотрудников своей работой? Объясните свою точку зрения.

2. Металлургическая компания

Виталий Зверев, Генеральный директор металлургической компании, докладывал совету директоров организационное построение компании. Схема спроектированной им организационной структуры изображена на рис. 1.



Рис. 1. Схема организационной структуры металлургической корпорации, предлагаемая Виталием Зверевым

Когда один.член совета спросил его, что он думает о такой большой численности людей, подчиненных ему непосредственно, Виталий ответил: «Я не верю в теорию, согласно которой руководители должны иметь ограниченное число подчиненных. Это разбазаривает ресурсы и создает бюрократию. Все мои подчиненные — хорошие люди и знают, что они должны делать. В любую минуту они могут обратиться ко мне за помощью в решении любых проблем. Они испытывают чувство близости к руководству. Кроме того, я предпочитаю знать из первых рук, как каждый из них работает, и указать на недостатки и ошибки немедленно. И если заведующий секцией в большом универсальном магазине может иметь в подчинении 25—30 человек, то я просто должен быть способен управлять хотя бы девятнадцатью. В дополнение, несколько подчи-

ненных недостаточно загружают руководителя работой, и я полагаю, что вы поставили меня на эту должность для того, чтобы я работал на компанию весь рабочий день».

Вопросы

1. Как бы вы ответили на заявление Виталия Зверева? Какие аргументы привели бы вы со своей стороны?
2. Если бы вы были членом этого совета директоров, то что бы вы предложили Виталию Звереву сделать?
3. Какие альтернативные подходы к построению организации возможны в данной ситуации? Объясните свою позицию.

Практикующие упражнения

1. Проектирование работы

Цель

Привить обучающимся навыки и умения в проектировании и перепроектировании работы; обеспечить участникам более глубокое понимание всех составляющих процесса проектирования работы.

Содержание

Преподаватель разбивает учебную группу на три — пять малых групп по 5—6 человек. Каждая малая группа выбирает для себя объект, на котором необходимо провести проектирование работ. Такими объектами могут быть:

(1) *небольшая торговая фирма* по продаже потребительских товаров, имеющая подвальное помещение (40 м^2) и вдали от него три торговые точки (киоски) в разных районах крупного города;

(2) *туристическое бюро* (отдых внутри страны и за рубежом), расположенное в бывшей однокомнатной квартире (20 м^2);

(3) *бензоколонка* с автомастерской в новой части города (площадь 60 м^2) в стороне от автомагистрали (100 м);

(4) *посредническая внешнеторговая фирма,* имеющая автономное помещение (200 м^2) в удобном районе города;

(5) *ЗАО по разработке компьютерных программ* в области высоких технологий с очень узкой специализацией.

Процедура

Этап 1 (40 мин, включая обсуждение в классе). Выбрав объект, малая группа должна выполнить следующие задания.

1. Определить, какие функции должно выполнять данное предприятие. Функции конкретизировать через примеры по содержанию деятельности.

2. На основе выделенных функций спроектировать соответствующие им работы и определить тип их взаимозависимости. Проектирование включает анализ работы: содержание, требования, контекст. При необходимости рассматриваются параметры работы: масштаб, сложность, отношения.

3. Результаты работы в малой группе докладываются в классе с возможным последующим обсуждением. Малая группа также должна доложить, какие методы проектирования работ дна использовала для выполнения задания.

Этап II (40 мин, включая обсуждение в классе). Преподаватель сообщает малым группам о гипотетических изменениях в социальной среде или индивидуальных различиях, повлиявших на восприятие содержания какой-либо работы и соответственно определивших уровень выполнения работы. Например, один из работников торговой фирмы не доволен тем, что ему не предоставлена гибкость в работе по изменению цен в зависимости от текущего спроса на те

или иные товары. Задачей малых групп на данном этапе является перепроектирование попавшей в «кризис* работы с целью повышения эффективности организации в целом. Для выполнения этого задания могут использоваться подходы, описанные в гл. 8 учебника. Результаты работы малой группы докладываются в классе с возможным последующим обсуждением.

2. Факторы проектирования организации

Цель

Данное упражнение поможет добиться большего понимания влияния факторов внешней среды на проектирование того или иного типа организации.

Условия

Сначала в малых группах (2—6 человек), назначенных преподавателем, проводится анализ внеорганизационного окружения с точки зрения перемен, представленных в предлагаемой ниже матрице. Обсуждается относительная важность каждого из компонентов внешней среды и степень ее неопределенности. Малые группы оформляют свое решение письменно, затем в классе заслушивается каждая группа и подводится итог занятию.

ДИНАМИКА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ: низкая		
	НИЗКАЯ СТЕПЕНЬ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ • Небольшое число факторов и компонентов • Факторы и компоненты достаточно схожи • Факторы и компоненты в основном не меняются *Пример:* картонная фабрика	УМЕРЕННО НИЗКАЯ СТЕПЕНЬ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ • Большое число факторов и компонентов • Факторы и компоненты не похожи друг на друга • Факторы и компоненты в основном не меняются *Пример:* государственный университет
ДИНАМИКА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ: высокая	УМЕРЕННО ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ • Небольшое число факторов и компонентов • Факторы и компоненты достаточно схожи • Факторы и компоненты постоянно меняются *Пример:* дом моделей	ВЫСОКАЯ СТЕПЕНЬ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ • Большое число факторов и компонентов • Факторы и компоненты не похожи друг на друга • Факторы и компоненты постоянно меняются *Пример:* коммерческий банк
	СЛОЖНОСТЬ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ: низкая → высокая	

Рис. 2. Матрица степеней неопределенности внеорганизационной среды

Задание

Преподаватель предоставляет каждой из малых групп одну и ту же или разные организации для анализа. Возможен вариант, когда малые группы сами могут сделать свой выбор. Следует учитывать общее знание студентами окружения предлагаемой или выбираемой для анализа организации. Оно должно быть достаточным, чтобы участники задания смогли ответить на следующие вопросы:

1. Какие компоненты внешней для организации среды данная малая группа собирается исследовать?
2. Какие из этих компонентов являются наиболее и наименее важными?
3. Как исследуемые компоненты характеризуются с точки зрения предлагаемых заданием переменных?
4. Какая степень неопределенности среды больше соответствует анализируемой организации?
5. Какие типы организационной реакции соответствуют данной степени неопределенности внешней среды?
6. Что должно быть перепроектировано в организации для наиболее адекватного реагирования на существующее внешнее окружение? Варианты задания:

а) группы исследуют одну и ту же организацию, обеуждаются и сравниваются их разные решения;

б) группы исследуют разные организации и затем сравнивают разные ситуации;

в) группы исследуют очень разные по природе и целям организации и затем разъясняют свои решения друг другу.

Для работы в малых группах и в классе используется прилагаемая матрица, а также рисунки и таблицы из гл. 9 и 10 учебника.

Примечание. Анализируя динамику (как меняются факторы и компоненты внешней среды) и сложность (как много разных факторов и компонентов внешней среды влияют на организацию) внешней среды по числу, схожести и изменяемости факторов ее воздействия, студенты выбирают тот квадрант матрицы, в котором оказались отмеченными все три позиции. Соответственно низкая степень неопределенности среды будет Требовать простых структурных решений, а высокая — наоборот, сложных. В умеренном варианте возможны структурные решения средней сложности.

Домашние задания

1. Что вы хотите получить от своей работы?

Студенты заполняют нижеприводимый вопросник. Суммируют результаты по малым подгруппам и объясняют, почему те или иные характеристики работы заняли определенные места.

Вопросник к домашнему заданию

Характеристики работы	Важность	Удовлетворенность
1. Независимость в работе		
2. Шансы к продвижению		
3. Возможность контактов с людьми		
4. Гибкое рабочее время		
5. «Бесплатные» социальные услуги (страхвка и т.п.)		
6. Интересная работа		
7. Общественная значимость работы		
8. Гарантии стабильности найма		
9. Возможность научиться новому		
10. Высокая оплата		
11. Признание коллегами		
12. Продолжительность отпусков		
13. Продолжительность рабочего дня		
14. Близость работы к дому		
15. Небольшой стресс от работы		
16. Возможность оказывать другим помощь на работе		

Примечание: проранжируйте данные характеристики в баллах от I до 16, поставив балл 1 наиболее высоко оцениваемой характеристике с точки зрения важности и удовлетворенности, а балл 16 — характеристике с самой низкой оценкой.

2. Схема организационной структуры

По правилам изображения схем организационных структур студенты рисуют схему организации, в которой они учатся или работают. При этом, по необходимости, прилагается пояснение к тексту.

Раздел IV
Организационные процессы

Содержание раздела IV

Глава 11: Организационные процессы: коммуникации, решения и конфликты

1. Коммуникации в управлении
2. Принятие решений
3. Управление конфликтом

Глава 12. Организационные процессы: власть и лидерство

1. Власть и влияние
2. Основы лидерства
3. Традиционные концепции лидерства
4. Концепции ситуационного лидерства
5. Новое в теориях лидерства

Краткие выводы
Основные термины и понятия
Вопросы к разделу IV
Конкретные ситуации
Практикующие упражнения
Домашние задания

Раздел IV. Организационные процессы

Действия являются самым ясным
и выразительным раскрытием человека.

Г. Гегель

Чтобы выжить, организация должна сохранять устойчивость по отношению к дисинтеграционному давлению на нее из внешней среды. Для этого организация развивает и сохраняет свою структуру и культуру. Однако решение только проблем структуры не является достаточным. Набор статусов (должностей) и ролей составляет формальную сторону организации. Однако не они определяют жизненный потенциал организации, а люди, занимающие эти должности или выполняющие эти роли. Сотрудники организации в различной степени проявляют свою индивидуальность в процессе выполнения работы. В результате не только проявляются разные стили в выполнении одной и той же работы, но и проявляются различные образцы отношений между людьми в организации. Со временем такие образцы «типизируются», из них вырастают традиции, определяющие характер и направленность того, как люди взаимодействуют в организации.

Такого рода традиции не могут быть выявлены и рассмотрены только с позиции формальных организационных отношений, закрепляемых в структуре организации. Поэтому, чтобы понять характер неформальных отношений, традиций, культуры, которые окружают структуру организации, необходимо также изучать и динамику системы, т.е. процессы, происходящие при взаимодействии людей.

Данный раздел посвящен как раз этим процессам, являющимся наряду со структурой важной составляющей частью любой организации. Вместе с тем понимание структуры, процессов и культуры вместе помогает руководителю обеспечить достижение целей организации, определить роль и место каждого отдельного человека в организации с точки зрения удовлетворения его индивидуальных целей.

Глава 11. Организационные процессы: коммуникации, решения и конфликты

> Ни одной великой идеи не рождалось на заседаниях, зато много глупых идей были там похоронены.
>
> *Управленческое наблюдение*

В современном обществе одной из ключевых проблем являются *коммуникации.* В организациях эта проблема оборачивается тем, что недостает понимания того, что коммуникации это не просто обмен информацией, а динамичный межличностный процесс обмена поведением. Из всех организационных процессов коммуникации, пожалуй, занимают центральное, стержневое место, так как лежат в основе жизнедеятельности организации. *Принятие решения* часто определяют как выбор между двумя или более альтернативами. Однако наделе это процесс сбора и обработки информации, разработки альтертанив и выбора одной из них, и самое главное — это *выполнение решения*. Без последнего данный процесс вообще не имеет смысла. Управленческое взаимодействие осуществляется в организации на различных уровнях, и на каждом из них имеют место конфликты. *Конфликты* расматриваются сегодня как источник индивидуального и организационного развития, так как в ходе разрешения конфликта рождается новая ситуация. Парадокс заключается в том, что по наличию конфликта судят о зрелости индивида, группы и организации. Конфликт — это жизненно важное семя, из которого вырастает *успех.*

1. Коммуникации в управлении

1.1. Общее понятие

Управление организацией осуществляется через людей. Одним из важнейших инструментов управления для менеджера является направление им *сигналов* или *посланий* своим подчиненным об их поведении, необходимом для достижения организационных целей. Используя это и получая от подчиненных обратную связь, менеджер организует, мо-

тивирует и руководит подчиненными. Многое зависит от способности менеджера эффективно передавать и получать такие сигналы и послания, чтобы достигалось их наиболее адекватное восприятие теми, кому они предназначены. Многие менеджеры понимают важность этой проблемы и уделяют этому большое внимание.

В процессе **коммуникации** сигналы или послания о поведении передаются от одного субъекта к другому и обратно. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и организации в целом. В первом случае коммуникация носит *межличностный* характер и осуществляется путем передачи идей, фактов, мнений, намеков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в *вербальной* (устной или письменной) форме, а также в *невербальной* (позы, жесты, тон голоса, время передачи и т.п.) форме с целью получения желательного ответа.

Во втором и третьем случаях речь идет об *организационной* коммуникации, т.е. о том как, кем и когда посылаются сигналы в контексте групп и организации (совещания, презентации, инструкции и процедуры, деловая документация, приказы и распоряжения, планы и т.п.) и как организовано получение обратной связи (наблюдения, отчеты, оценка и т.п.). Существующие в организации коммуникационные связи отражают ее действительную структуру, и задачей высшего руководства в этом случае является приведение в соответствие того и другого. Расхождение между утвержденной структурой и существующим в организации процессом коммуникации существенно снижает эффективность ее деятельности.

Необходимо отметить, что коммуникация и *информация* — это различные (два понятия, которые очень часто путают), но связанные между собой понятия. Информация — это природная и содержательная часть посылаемого или получаемого сигнала или послания, дающая возможность придать им определенную значимость. Проще говоря, информация — это внутренняя интерпретация внешних событий. Например, крик от страха и есть такая интерпретация информации, которая может даже быть измерена в децибелах.

Коммуникация включает в себя и то, *что* передается, и то, *как* это «что» передается. Для того чтобы коммуникация состоялась в межличностном варианте, необходимо, как минимум, наличие двух людей.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Так, каждый из участников должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах, вкус и т.п. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определенных навыков и умений, а также наличия определенной степени взаимного понимания.

Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis», означающего «общее»: передающий сигналы или послания пытается установить «общность» с получающим их. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.

Эффективная межличностная коммуникация в силу ряда причин очень важна для успеха в управлении. Во-первых, решение многих управленческих задач строится на непосредственном взаимодействии людей (начальник с подчиненным, подчиненные друг с другом) в рамках различных событий.

Во-вторых, межличностная коммуникация, возможно, является лучшим способом обсуждения и решения вопросов, характеризующихся неопределенностью и двусмысленностью.

1.2. Процесс коммуникации

Углубленное изучение межличностной коммуникации предполагает рассмотрение ее как процесса, состоящего из этапов и стадий (рис. 11.1). Знание роли и содержания каждого из этапов позволяет более эффективно управлять процессом в целом.

Этап отправления включает в себя следующие шаги.

Тот, кто передает информацию, называется *отправителем.* Это ключевая роль, заключающаяся в проектировании и кодировании информации, предназначенной для передачи другим участникам процесса. Выполнение данной роли начинается с идентификации индивидом себя (кто я такой) в рамках коммуникационного процесса и *формулирования значения или* смысла того, почему и что он хочет передать другому участнику. За этим следует кодирование идеи.

Кодирование — это трансформирование предназначенного для передачи значения в послание или сигнал, который может быть передан. Кодирование в коммуникационном процессе начинается с выбора системы кодовых знаков — носителей информации. Носителями могут быть звук, свет, температура, запах, вкус, атмосферное давление и физические действия. Далее носители организуются в определенную *форму,* которой могут быть речь, текст, рисунок, поступок и т.д. Умение говорить, писать, жестикулировать, позировать играют важную роль в способности отправителя кодировать передаваемой значение. В результате проведенных исследований формируется *послание,* содержащее данные с определенным значением. Смысл или значение послания представляют собой принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. При этом отправитель рассчитывает, что послание воспринято адекватно заложенному в него значению.

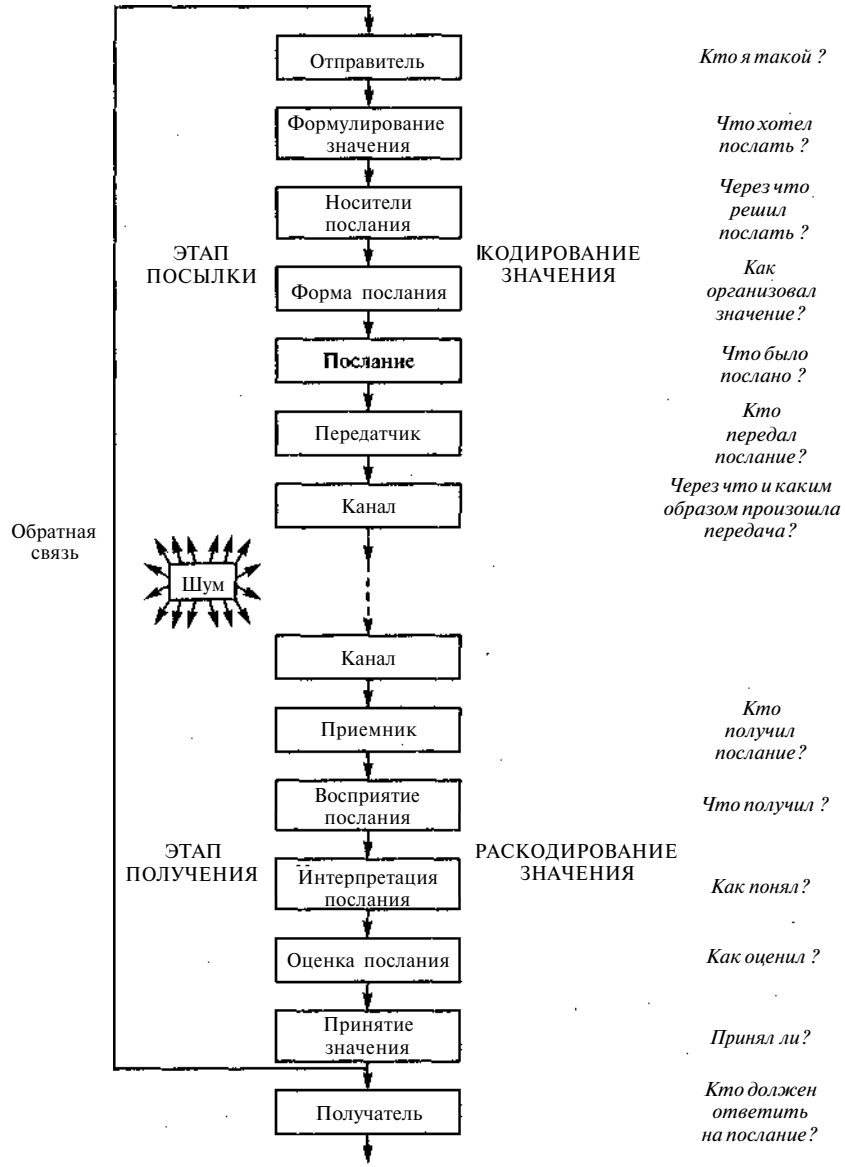


Рис. 11.1. Модель коммуникационного процесса

Чем больше различие между тем, что было передано и что было получено, тем беднее межличностная коммуникация. Так, например, профессионалы обычно имеют трудности в коммуникации с публикой в силу того, что они кодируют значение в формы, понятные только людям их круга (аббревиатура инженеров и чиновников, юридические термины, тексты контрактов и анкет и т.п.). Полное различие в переданном и полученном значениях означает отсутствие у участников процесса чего-то общего, так как сами собой вербальные и невербальные носители значения не имеют.

Послание посредством *передатчика* поступает в передающий *канал,* доводящий его до заданного адресата. Передатчиком может быть как сам человек (его тело и голос), так и техническое средство (телефон, радио, телекс, телефакс, телевизор, компьютер, робот и т.п.), а также химическое или физическое состояние среды (жидкость, газ, твердые вещества, радиация, свет и т.п.). В качестве каналов используется сама среда (воздух, вода и свет) и различные технические устройства и приспособления (линии, волны и т.п.). Так, например, разговор двух лиц может осуществляться непосредственно по телефону или по радио. Как только передача послания или сигнала началась, коммуникационный процесс выходит из-под контроля средства или человека, его пославшего. Отправленное послание обратно вернуть уже нельзя. В этот момент заканчивается этап отправления и начинается **этап получения** передаваемой информации и понимания ее значения.

Канал выводит послание на *приемник,* который фиксирует получение данного послания по другую сторону канала. Если в ходе движения по каналу в послании меняются его носители (кодовые знаки) или формы, то прием считается не состоявшимся.

Тот, кого достигло и кому было адресовано послание, называется *получателем.* Это еще одна ключевая роль, выполняемая участником межличностной коммуникации, которая заключается не только в фиксации получения послания, но в значительной степени в раскодировании этого послания в понятное и приемлемое для получателя значение.

Раскодирование включает *восприятие* (что получил) послания получателем, его *интерпретацию* (как понял) и *оценку* (что и как принял). Получить — еще не означает понять, а понять — это еще не значит *принять.* Эффективная коммуникация устраняет причины для непринятия послания.

Возможное искажение в значении послания связано с наличием в процессе коммуникации шума. **Шум** — это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания. Источниками шума, вносящего определенные изменения в

значение передаваемого сигнала, могут быть как средства коммуникационного процесса, так и организационные составляющие (многоуровневость, масштаб управляемости, централизация, дифференциация и т.д.), затрудняющие точную передачу сигнала. Шум присутствует всегда. Поэтому необходимо иметь в виду, что на всех этапах процесса коммуникации происходит некоторое искажение значения передаваемого послания. Эффективный руководитель всегда попытается максимально преодолеть имеющийся шум «ли снизить его уровень и передать смысл своего послания как можно точнее.

Примерами наличия шума может быть следующее: звуковые ошибки в произношении; наличие более сильного параллельного сигнала; языковые ошибки; искажения в линиях связи; добавления к посланию на различных уровнях и т.д.

Последним важным элементом коммуникационного процесса является обратная связь, появляющаяся в результате обмена участников процесса ролями. Получатель становится отправителем, и наоборот, отправитель — получателем. Таким образом, весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь — это ответ получателя на послание. Она дает возможность отправителю узнать, дошло ли послание до адресата и в каком значении.

Коммуникация с помощью обратной связи превращается в дорогу с двусторонним движением, асам процесс приобретает динамику. При этом обратная связь может быть выражена не обязательно в той же кодовой системе, что и полученное послание. Главное, чтобы кодовая система была известна новому получателю. Так, очень часто на какую-то фразу мы отвечаем кивком головы. Для руководителя, как и для другого лица, обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) и косвенная (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты и т.п.). И то и другое могут свидетельствовать как об успехе коммуникации, так и о ее неудачах.

1.3. Коммуникационные сети

Коммуникационная сеть — это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков (рис. 11.2). *В* данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а *отношения коммуникации* между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Коммуни[1]кационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение

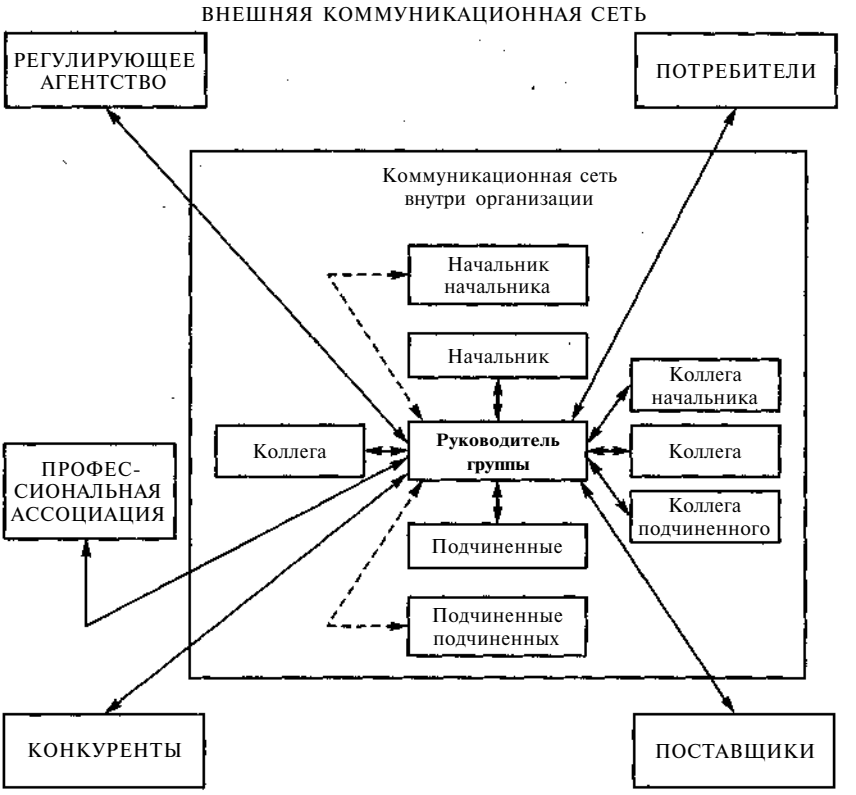


Рис. 11.2. Межличностная коммуникационная сеть руководителя группы в организации

или смысл послания. Однако коммуникационная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. *Вертикальные связи* строятся по линии руководства от начальника к подчиненным. *Горизонтальные связи* осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчиненными. *Диагональные связи* — это связи с другими начальниками и с другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникацией-

ным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Если размер группы увеличивается в арифметической прогрессии, то количество возможных коммуникационных отношений возрастает по экспоненте. Отсюда коммуникационная сеть в группе из 12 человек более разнообразная и сложная, чем в группе из трех человек. В зависимости от того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп одной и той же или разной численности (рис. 11.3). В сетях типа «кружок» члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях типа «колесо» представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом через своего начальника. Объективной основой такой ситуации является то, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Он получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального влияния на других членов группы, обычно несет большую ответственность за передачу информации, от него больше, чем от других, ожидается окончательное решение проблемы

Аналогичная картина наблюдается в сетях типа «Y». Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы. Другой тип властной иерархии представляют сети типа «цепочка», в которых появляются горизонтальные связи — элемент децентрализации. «Всеканальные» сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения. Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации будет определять тип более эффективной коммуникационной сети. Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей. Сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей. Однако сложная сеть может и не решить простую задачу.

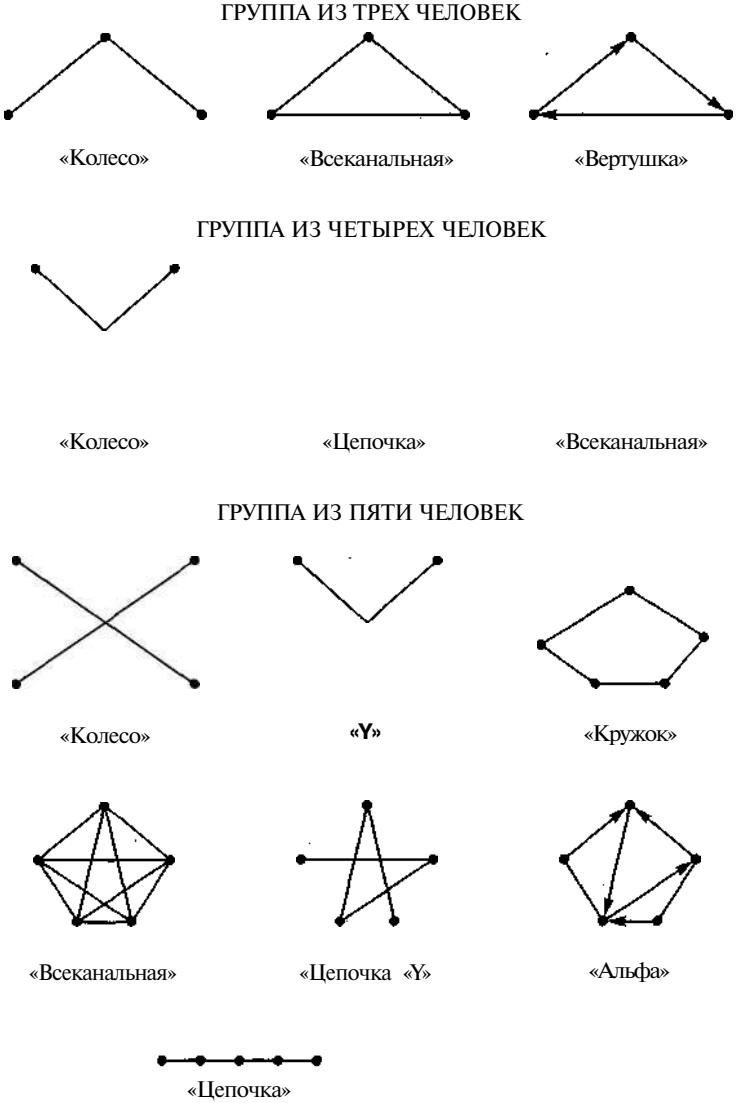


Рис. 11.3. Образцы коммуникационных сетей в группах

1.4. Коммуникационные стили

Коммуникационный стиль — это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, также как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем.

За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как *открытость в коммуникации* (или желание высказаться) *и адекватность обратной связи* (или желание получить ответ). Первое измерение включает степень открытия или раскрытия себя в коммуникации для других в целях получения ответной реакции от них, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них. Построив на этой основе матрицу, где по вертикали будет отложено первое измерение, а по горизонтали — второе, можно выделить пять стилей межличностной коммуникации (рис. 11.4).

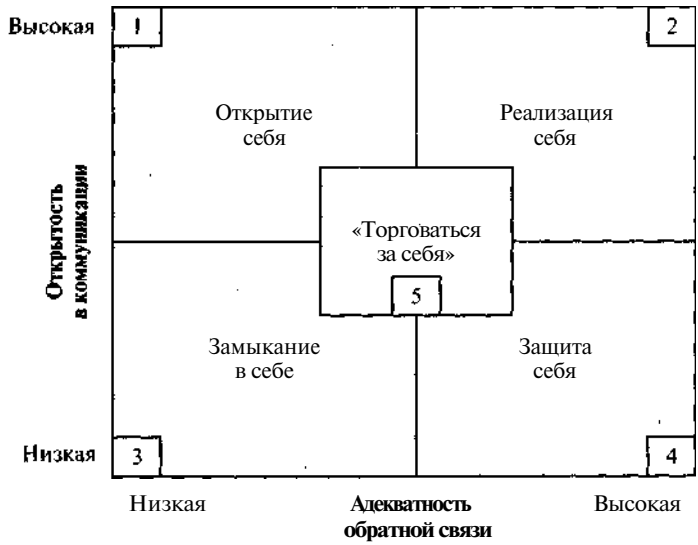


Рис. **11.4.** Коммуникационные стили

Коммуникационный стиль индивидов в первом квадранте может быть определен как *открытие себя.* Этот стиль характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. Открытие себя в этом случае измеряется в диапазоне от среднего до максимального. Индивид идет на это, концентрируя тем самым внимание на себе, чтобы вызвать реакцию других на свое поведение. К сожалению, данный стиль страдает тем, что реакция других нередко остается без адекватного ответа или обратной связи со стороны вызывающего его индивида. Принимая реакцию других на свое поведение близко к сердцу, использующий данный стиль индивид может проявлять необузданные эмоции, мало способствующие установлению эффективных отношений между коммуницирующими сторонами.

Коммуникационный стиль индивида во втором квадранте определяется *как реализация себя* и характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т.п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него.

Коммуникационный стиль в третьем квадранте характеризуется *замыканием в себе,* т.е. одновременно низким уровнем открытости и низким уровнем обратной связи. Индивид в этом случае как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют «интроверты» — люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана со скрытием своих идей, мнений, расположений и чувств к другим.

Коммуникационный стиль в четвертом квадранте связан с *защитой себя* и, как видно из матрицы, характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими.

В середине матрицы располагаются индивиды, «продающие» себя, если другие делают то же самое. Такой стиль называется *«торговля за себя»* и характеризуется умеренными открытостью и обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

Было бы неверно думать, что какой-то один из названных коммуникационных стилей является наиболее желательным. Однако практика эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль, при котором индивид реализует себя, более желателен и используется в большем количестве ситуаций. Владение таким стилем является настоя-

щим достоинством. В отношении использования других стилей важно понять проблемы эффективной обратной связи, умение раскрыть себя и умение слушать других.

1.5. Невербальная коммуникация

Информация, посланная отправителем без использования речевых или письменных знаков как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе **невербальной коммуникации,** составляющей 80% от всей межличностной коммуникации. В последнее время эта сфера межличностной коммуникации все больше привлекает внимание ученых и специалистов. Дело в том, что эффект большинства посланий создается невербальной информацией: 37% — тональностью голоса и 55% — выражением лица. Особенно это проявляется в тех случаях, когда словесная часть послания отправителя противоречива. В такой ситуации получатель больше полагается на невербальную часть, чтобы понять значение послания. Основные типы невербальной коммуникации приводятся в табл. 11.1.

Таблица 11.1. **Невербальная коммуникация**

Основные типы невербальной коммуникации	**Примеры**
Движения тела	Жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, позы
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, мускулатура
Речь	Качества голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, зевание и т.п.
Использование среды	Способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории
Физическая среда	Дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум
Время	Опоздания, ранний приход, склонность заставлять ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса

Антропологам и лингвистам уже длительное время известны такие невербальные сигналы, как позы, жесты, выражение лица и т.п. Многие из них являются образцами культуры, в которой «рос» человек.

В той степени, в которой они используются как образцы поведения и имеют при этом символическое значение, они могут быть поняты так же ясно, как вербальная коммуникация, выражаемая известной двум участвующим сторонам системой словесных кодов. Определенные жесты отражают этику поведения.

В каждой культуре существует тип «идеальной сферы» вокруг отдельного человека. Эта сфера является как бы «территорией» или областью вокруг индивида, которая не может быть нарушена, если другой участник коммуникационного процесса не находится с индивидом в отношениях интимного характера. Замечено, что у европейцев эта «дистанция» больше, чем у людей, выросших в азиатской культуре. Относительно позы как способа невербального сигнала известно, что при входе руководителя в контору подчиненные стараются немедленно принять более «рабочую» осанку. Важны также позы, которые используют участники заседания. Они могут свидетельствовать о внимании или безразличии к обсуждаемому вопросу.

Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу, так как свидетельствуют о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса и являются надежным индикатором проявляемых чувств. Невербальной информацией трудно манипулировать и ее трудно скрывать в любой межличностной коммуникации. Этим во многом определяется то, как слова будут интерпретированы.

2. Принятие решений

2.1. Общее понятие

Принятие решений, как и рассмотренные выше коммуникации, является важной частью любой управленческой деятельности. Если коммуникации — своего рода «стержень», пронизывающий любую деятельность в организации, то принятие решений — это «центр», вокруг которого вращается жизнь организации. Решение можно рассматривать как продукт управленческой деятельности, а его принятие — как процесс, ведущий к появлению этого продукта.

Принятие решения представляет собой сознательный выбор из имеющихся вариантов или альтернатив направления действий, сокращающих разрыв между настоящим и будущим желательным состоянием организации. Данный процесс включает много разных элементов, но непременно в нем присутствуют такие элементы, как проблемы, цели, альтернативы и решения как выбор альтернативы. Данный процесс лежит в основе планирования деятельности организации, так как

план — это набор решений по размещению ресурсов и направлению их использования для достижения организационных целей.

В-управлении организацией принятие решений осуществляется менеджерами различных уровней и носит достаточно формализованный характер, так как решение касается не только одной личности, а чаще всего оно относится к подразделению или к организации в целом. Выделяют два уровня решений в организации: *индивидуальный и организационный* (рис. 11.5).

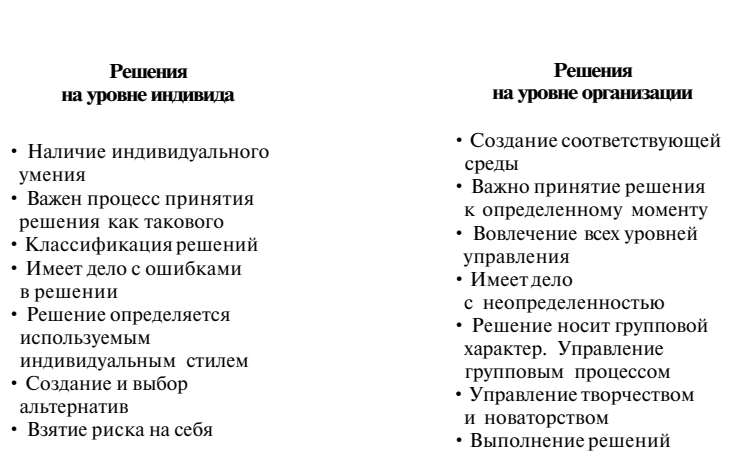


Рис. 11.5. Два уровня принятия решения в организации

Принятие решений в организации характеризуется как:

- сознательная и целенаправленная деятельность, осуществляемая человеком;
- поведение, основанное на фактах и ценностных ориентациях;
- процесс взаимодействия членов организации;
- выбор альтернатив в рамках социального и политического состояния организационной среды;
- часть общего процесса управления;
- неизбежная часть ежедневной работы менеджера;
- важно для выполнения всех других функций управления.

То, как правильно принимать решения, изучается и описывается наукой и может быть познано из книг. Принятие правильных реше-

ний — это область *управленческого искусства*. Способность и умение делать это развиваются с опытом, приобретаемым руководителем на протяжении всей жизни. Совокупность первого и второго, знания и умения составляют *компетентность любого* руководителя, и в зависимости от достигнутого уровня компетентности говорят об эффективности работы менеджера.

2.2. Модели принятия решения

В зависимости оттого, как процесс принятия решения воспринимается и интерпретируется на различных уровнях (индивидуальном или организационном), можно выделить четыре модели принятия решений (рис. 11.6). **Рациональная модель** — это выбор такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации. В рамках такого подхода требуется всестороннее определение проблемы, изнурительный поиск альтернатив, тщательный подбор данных и их углубленный анализ. Оценочные критерии в этом случае обычно определяются в начале процесса. Обмен информацией должен происходить беспристрастно на основе выбора лучшей альтернативы для организации в целом.

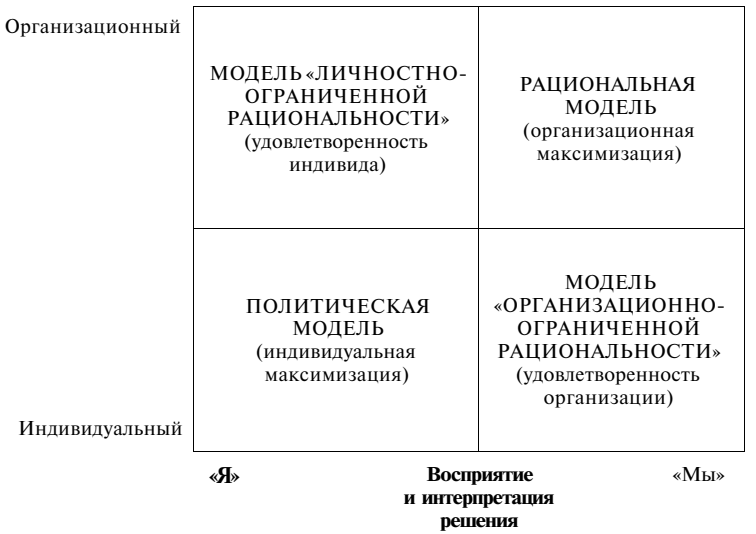


Рис. 11.6. Модели принятия решений в организации

Модель ограниченной рациональности в принятии решений предполагает, что менеджер или организация в своем желании быть рациональными зависят каждый в отдельности от имеющихся у них возможностей познания, привычек и предубеждений. В зависимости от преобладания первого или второго модель может иметь две разновидности: *личностно* ограниченная рациональность; *организационно* ограниченная рациональность. Определение проблемы при этом подходе в обоих случаях происходит упрощенным образом, и поиск альтернативы осуществляется, по крайней мере, в начале процесса в известных для менеджера или организации областях. Анализ данных также упрощается, сдвигаясь с долгосрочных ориентиров на краткосрочные. Обмен информацией точен только отчасти и отражает во многом индивидуальные предубеждения, основанные на целях отдельных подразделений. Оценочные критерии сводятся до уровня прошлого опыта. Первая из альтернатив, превысившая этот уровень, кладется в основу выбора. Люди преследуют цели удовлетворенности, а не максимизации. Удовлетворенность при этом трактуется как курс действий, который достаточно хорош для организации в целом и требует минимума усилий со стороны членов организации. Примером может служить факт того, что очень часто инвестиции в организациях направляются туда, где можно получить удовлетворительную прибыль, без попытки найти лучший вариант из всех имеющихся.

Политическая модель организационных решений обычно отражает желание членов организации максимально реализовать в первую очередь свои индивидуальные интересы. Предпочтения устанавливаются еще на раннем этапе процесса, исходя из групповых целей. Обмен информацией носит спорадический характер. Определение проблемы, поиск альтернативы, сбор данных и оценочные критерии выступают, скорее всего, как средства, используемые для того, чтобы склонить решение в чью-либо пользу. Решение в данном случае становится функцией распределения власти в организации и эффективности политики, используемой различными участниками процесса.

2.3. Процесс принятия управленческих решений

Принятие решений в управлении представляет собой сложный и систематизированный процесс, состоящий из ряда этапов и стадий, начинающийся с формулирования проблемы и заканчивающийся совершением действий, решающих эту проблему (рис. 11.7).

Первая стадия рассматриваемого процесса состоит в **признании необходимости решения** и включает в себя следующие этапы:

- признание проблемы;



Рис. 11.7. Процесс принятия решения

- формулирование проблемы;
- определение критериев успешного решения проблемы.

Каждое новое решение в управлении возникает на основе ранее сделанного решения, действия по которому либо завершились, либо отклонились от первоначально выбранного варианта, либо вошли в противоречие с изменениями, происшедшими во внешней среде. Отклонение ситуации от заданного состояния в процессе принятия решения обнаруживается менеджерами не сразу. На практике это отклонение представляет собой разрыв между целями организации и уровнем их достижения. Быстрота выявления этого расхождения зависит от двух факторов: способности системы управления делать это в режиме саморегулирования, опытности и индивидуальных характеристик менеджера.

Если исходить из того, что решение — это *организационная реакция* на возникшую проблему, то этап изучения ситуации направлен на *признание* или непризнание существующей в организации проблемы. Процесс протекает по-разному для *структурированных* и *неструктури-*

рованных проблем (рис. 11.8). В первом случае признание проблемы будет происходить достаточно прямолинейно. Во втором случае признание проблемы само становится проблемой. Это случается тогда, когда имеется неясная и неадекватная информация о развитии и тенденциях в организации и ее внешнем окружении.



Рис.11.8. Природа проблем и решений в организации

Признание проблемы явдяется необходимым условием для ее решения, так как если проблема не существует для того, кто принимает решения, то и принятие решения не состоится.

Раз проблема признана, то следующий этап в рассматриваемом процессе — это *интерпретация и формулирование* проблемы. Интерпретация проблемы — это придание значения той проблеме, которая признана. Проблема может быть определена как возможность, как кризис или как рутинная проблема. Первый тип проблемы необходимо обнаружить и раскрыть. Второй и третий — проявляются сами и требуют вмешательства менеджера.

Рутинные или повторяющиеся проблемы относятся к категории структурированных, а возможности и кризис— к неструктурированным. Соответственно для каждого типа проблем будут требоваться решения разного типа: для структурированных — *программированные* решения, а для неструктурированных — ^программированные.

Определение проблемы предполагает получение ответа на следующие вопросы: (1) что действительно происходит в организации? (2) каковы причины происходящего? (3) что за всем этим стоит?

Определение и последующее формулирование проблемы позволяет менеджеру ранжировать ее в ряду других проблем. В основу ранжирования проблемы могут быть положены следующие факторы:

• последствия проблемы (капиталоемкость, эффективность, влияние на... и т.п.);

- воздействие на организацию (что произойдет в результате решения проблемы);
- срочность проблемы и ограничения по времени;
- степень использования способностей и времени руководителя;
- внимание к проблеме (мотивации и наличие способностей у участников);
- жизненный цикл проблемы (может ли проблема решиться сама собой или в ходе решения других проблем).

Изучение этих факторов позволяет менеджеру определить порядок решения проблем, проранжировав их от наиболее важных до наименее важных. Наиболее важными, как правило, становятся проблемы со следующими характеристиками:

- проблема получает сильную поддержку и давление извне в пользу ее решения (например, вышестоящее руководство настаивает на завершении работы над проектом в течение определенного срока);
- проблема поддерживается ресурсами, необходимыми для ее решения (например, выделены дополнительные бюджетные средства, материалы, люди);
- решение проблемы открывает возможности, от которых нельзя отказаться (например, выход на рынок с новой продукцией позволяет фирме улучшить конкурентные позиции, получить большую прибыль и увеличить доходы своих работников).

На практике количество проблем, получающих оценку как наиболее важных, обычно превышает возможности менеджера по их решению в рамках имеющегося у него времени.

Поиску альтернатив должен предшествовать этап определения *критериев* успешного решения. Это помогает избежать многих ошибок, проявляющихся позже.

По мнению многих специалистов, данный этап начинается с определения критериев двух типов: критерий «мы должны» и критерий «мы хотим». Первый тип критерия должен быть определен до того, как будет рассматриваться какая-либо альтернатива.

В случае критерия «мы хотим» рассматриваются желательные цели, но по отношению к которым необязательно должны разрабатываться какие-либо альтернативы. Критерий «мы хотим» заставляет менеджера думать о всех возможных вариантах, не исключая идеальных. Это способствует развитию творчества путем расширения границ для внесения новых альтернатив. В целом определение данных критериев на ранних этапах процесса принятия решения вынуждает менеджера думать о том, каким будет лучшее решение.

Стадия выработки решения состоит из этапов разработки, оценки и выбора *альтернатив*. Как только определены факторы, ограничиваю-

щие решение, менеджер может начинать работу по *поиску* альтернатив или возможных направлений действия для решения проблемы. Многие из альтернативных решений легко обнаружить. Они обычно известны из предыдущего опыта, стандартны и легко вписываются в критериальные границы лучшего решения.

Однако нередко возникают новые, уникальные проблемы, решение которых не умещается в привычные и стандартные рамки. В этом случае необходим творческий подход. Существует много методов творческого поиска альтернатив: так называемая «мозговая атака»; выдвижения предложений; групповой анализ ситуации; причинно-следственная диаграмма; карта мнений. Важно понять, что творческая обстановка при поиске альтернатив создается самим руководителем. Он делает людей творцами нового. Секрет творческой среды — в умелом управлении.

Приводимые ниже шесть шагов могут сделать поиск альтернатив более творческим:

- мотивация на поиск;
- предоставление большего количества информации, позволяющей всесторонне и глубже познать проблему;
- свободное обсуждение и допущение любых идей по решению проблемы;
- создание условий для озарения;
- опробование идеи другими людьми на предмет ее соответствия установленным критериям.

Все предложенные альтернативы на следующем этапе должны быть сравнены друг с другом или оценены для последующего выбора лучшей из них. *Оценка* предполагает определение отрицательных и положительных сторон рассматриваемых альтернатив и установление между ними некоего уровня компромисса. Для этого используются как количественные, так и качественные, или неосязаемые, измерители. Последние в основном порождаются отношениями между различными силами, участвующими в решении проблемы (трудовые отношения, политическая ситуация, отношение к риску и т.п.). В практике управления широко используются такие методы, как критериальное уравнение Кепнера —Трегое; платежная матрица; дерево целей, или решений. Наиболее известным из них является метод дерева решений для уравнения и оценки вьщвинутых альтернатив. Особенно данный метод полезен в ситуациях, когда менеджер имеет дело с неопределенностью. Метод дает общую картину решения: выборы, риски и исходы, которые могут иметь место. Более того, данный метод помогает открыть новые альтернативы, которые ранее могли быть опущены по каким-то причинам. Метод включает следующие шаги:

- инвентаризация всех альтернатив;
- ранжирование выборов в хронологическом порядке;
- решение о предпочтительности последствий рассматриваемых альтернатив с учетом их капиталоемкости;
- оценка шансов того, что каждое из выделенных событий произойдет.

Выбор альтернативы является своего рода вершиной в процессе принятия решения. Многие не любят этот этап, пытаются избежать его или переложить на другого, так как в ходе данного этапа принимающий решение вынужден брать на себя определенные обязательства по будущему курсу действий. Хороший анализ альтернатив позволяет резко сузить рамки выбора. При выборе альтернативы могут использоваться три подхода: учет прошлого опыта; проведение эксперимента; исследование и анализ.

Привлечение прошлого *опыта* является, пожалуй, наиболее используемым подходом в выборе альтернативы. Опытные менеджеры не просто используют данный подход, но и испытывают сильную веру в него. Это лежит в основе утверждения о том, что чем выше уровень руководства, тем больше требуется опыта. В определенной степени опыт вырабатывает у руководителя умения и навыки принятия правильных решений.

Опыт в решении проблем и принятии решений развивает умение и навыки в суждении и интуиции. Вместе с тем многие считают, что расчет на прошлый опыт для планирования будущего может быть очень опасным. Это происходит вследствие недостаточного учета и анализа причин прошлых ошибок и неудач. Опыт сам по себе очень ситуационен и может не вписываться в текущую ситуацию. Правильное решение основывается на будущих событиях, а опыт — на прошлых. Опыт становится полезным и мощным инструментом в принятии решений, если имеет место его тщательный анализ, а не слепое следование ему и если в ходе этого анализа выявляются основательные причины успеха или неудач. В этой связи большой интерес для менеджера представляет изучение опыта успешных компаний, равно как И компаний, потерпевших неудачу.

Эксперимент как метод выбора альтернативы основан на том, что берется одна или несколько альтернатив и они апробируются на практике с целью определения того, что же может произойти. Эксперимент широко используется в науке. Существует достаточно веское мнение о необходимости широкого использования данного метода в управлении и, в частности, при принятии решений. Считается, что это чуть ли не единственный путь для менеджера добиться уверенности, что принимаемое решение правильно. Однако следует принять во внимание

дороговизну техники экспериментирования. Возможно, это самый дорогостоящий метод. Также сложностью использования эксперимента является и то, что даже после его завершения у менеджера все еще могут оставаться сомнения в правильности выбора, так как возможная будущая ситуация не обязательно будет копировать ситуацию настоящую. Поэтому эксперимент может быть использован только после всестороннего и глубокого рассмотрения и анализа.

Вместе с тем существуют решения, которые просто не могут быть приняты без проведения по ним подтверждающего правильность выбора эксперимента. Так, например, решение о серийном выпуске самолета не может быть принято без производства и испытания одной или нескольких его моделей. Эксперимент также широко используется в маркетинговых решениях. Организационные решения часто проверяются в подразделениях, прежде чем их распространяют на всю компанию. Кадровое решение может быть проверено в ходе ротации или стажировки на новой должности.

Считается, что наиболее общим и, возможно, наиболее эффективным методом отбора альтернатив является проведение *исследований и анализа*. Этот метод предусматривает решение проблемы на основе поиска взаимосвязей между наиболее важными ее переменными, ограничениями и основами, которые рассматриваются по отношению к поставленным целям. В целом это «кабинетный» подход к принятию решения.

Данный метод также предусматривает разложение проблемы на части и изучение каждой из них. Важным инструментом данного метода является разработка и проигрывание с использованием количественных методов и компьютеров различных моделей решения. Разработаны и используются модели с привлечением системного подхода, исследования операций, теории игр, теории очередей, управления запасами, линейного программирования, стоимостного анализа т.п.

Завершающая **стадия —** это **выполнение решения.** Она состоит из организации выполнения решения, анализа и контроля выполнения. Наиболее распространенной ошибкой менеджеров является предположение, что если выбор в отношении решения сделан, то решение обязательно будет выполнено.

Выполнение решения — это устранение проблемы, его породившей, по отношению к которой было принято решение.

Организация выполнения решения предусматривает координацию усилий многих людей. Менеджер должен стремиться избегать потенциальных конфликтов, делать людей заинтересованными и мотивированными на реализацию решения, таким образом расставить людей, чтобы максимально использовать их способности.

Для этого, во-первых, необходимо составить план мероприятий, превращающих решение в реальность.

Необходимо распределить права и ответственность среди участников. Важно помнить старое правило: «Ничего не происходит, если нет ответственного за действие».

Следует также построить коммуникационную сеть для обмена информацией и отрегулировать соответствующие отношения подчинения между участниками. Во-вторых, менеджер должен проявить беспокойство о конфликте интересов и принятии данного решения его исполнителями. Этому во многом способствуют различные методы делегирования полномочий и участия в управлении.

Следующий этап — это встраивание в решение механизма получения информации о ходе выполнения решения. Основой такого механизма должна стать система обнаружения ошибок и достижений в действиях по выполнению решения. Когда система такого *отслеживания отклонении* работает эффективно, тогда проблемы в выполнении решений могут быть предотвращены до того, как они проявятся.

Полученная в ходе отслеживания информация необходима для проведения корректировки действий. Отслеживание и *обратная связь* занимают в работе менеджера много времени. При этом информация из первоисточника всегда лучше, чем подготовленный кем-то отчет или данные из «вторых» рук. В первом случае замечается больше деталей и нюансов, делается более правильная оценка и достигается более верное восприятие потенциальных проблем и их решений. Также это позволяет показать подчиненным интерес менеджера к выполняемому решению. Принятие решения было рассмотрено выше как рациональный процесс, т.е. как серия стадий и этапов, через которые должен пройти менеджер от начала до конца, чтобы дойти до полного выполнения решения и устранения возникшей проблемы. Соответствует ли это реальной практике? Большинство специалистов, изучавших реальную практику осуществления управленческих решений, ответят «нет», при этом назвав ряд ограничений реального мира, препятствующих применению рациональной модели в процессе принятия решения. Такими препятствиями являются следующие:

- часто менеджеры не знают, что проблема вообще существует, так как они либо перегружены, либо проблема хорошо скрыта от них;
- не представляется возможным по техническим или экономическим причинам собрать всю относящуюся к проблеме информацию;
- ограничения во времени вынуждают менеджеров принимать не лучшие решения;

• во многих случаях рассматриваются не все альтернативы, а при их оценке и выборе мало учитываются так называемые качественные или неосязаемые факторы;

• выполнение решения не всеми менеджерами связывается с самим решением.

Большую роль в принятии решения играет *интуиция*. Она включает в себя предчувствие, воображение, проницательность. Развитая интуиция — это умение держать все, что связано с проблемой, в голове в течение всего процесса. Всеобщий и одновременный охват проблемы и ее решения позволяет менеджеру с развитой интуицией быстро переходить от этапа к этапу. Очень часто опытные руководители, приняв правильное решение, затрудняются объяснить, как они это делали. Исследования, проведенные Г. Минцбергом, показали важность интуиции и творчества в принятии решений, в особенности стратегических.

3. Управление конфликтом

3.1. Общее понятие

Работающие в организациях люди различны между собой. Соответственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. **Конфликт** определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

В среднем руководители тратят около 20% своего рабочего времени на разрешение различного рода конфликтов. Чтобы эффективно управлять конфликтом, необходимо знать, какие конфликты бывают, как они возникают и протекают, как эти конфликты можно устранить.

3.2. Типы конфликтов

С точки зрения причин конфликтной ситуации выделяется три типа конфликтов. Первый — это **конфликт целей.** В этом случае ситуация характеризуется тем, что участвующие в ней стороны по-разному видят желаемое состояние объекта в будущем. Существует много методов разрешения таких конфликтов. Второй — это **конфликт,** вызван-

ный тем, что участвующие стороны расходятся **во взглядах,** идеях и мыслях по способам решения проблемы. Разрешение таких конфликтов требует большего времени, чем разрешение конфликтов, связанных с противоречием целей. И наконец, третий — это **чувственный конфликт,** появляющийся в ситуации, когда у участников изначально различны чувства и эмоции, лежащие в основе их отношений друг с другом как личностей. Люди просто вызывают друг у друга раздражение стилем своего поведения, ведения дел, взаимодействия. Такие конфликты труднее всего поддаются разрешению, так как в их основе лежат причины, связанные с психикой личности.

Ф. Тейлор и М. Вебер видели в конфликтах разрушительные свойства и в своих учениях предлагали меры к «полному» устранению конфликтов из жизни организации. Однако нам известно, что этого не удалось осуществить на практике. Бихевиористская, а затем и современная школы управления установили, что в большинстве организаций конфликты могут иметь и *конструктивные* начала. Многое зависит от того, как конфликт управляется. Разрушительные последствия возникают тогда, когда конфликт либо очень мал, либо очень силен. Когда конфликт мал, то чаще всего он остается незамеченным и не находит тем самым своего адекватного разрешения. Различия кажутся очень незначительными, чтобы побудить участников провести необходимые изменения. Однако они остаются и не могут не влиять на эффективность общей работы. Конфликт, достигший сильного состояния, сопровождается, как правило, развитием у его участников стресса. Это, в свою очередь, ведет к снижению морали и сплоченности. Разрушаются коммуникационные сети. Решения принимаются в условиях сокрытия или искажения информации и не обладают достаточной мотивирующей силой. Организация может, как говорят, распадаться на глазах.

Конструктивная сторона ярче проявляется, когда конфликт по уровню достаточен для мотивации людей. Обычно такие конфликты возникают на основе различия в целях, объективно обусловленных характером выполняемой работы. Развитие такого конфликта сопровождается более активным обменом информацией, согласованием различных позиций и желанием понять друг друга. В ходе обсуждения различий, которые нельзя не учесть, но и нельзя совместить в существующем виде, вырабатывается компромиссное решение, основанное на творческом и инновационном подходе к проблеме. Такое решение приводит к более эффективной работе в организации. Так, например, различное восприятие нового продукта инженерами, производственниками и маркетологами, основанное на их профессиональном подходе, обычно позволяет лучше учесть как его потребительские свойства,

так и возможности организации. Наличие у конфликта позитивных свойств нередко служит причиной того, что такого рода конфликты искусственно встраиваются в структуру организации, чтобы получить нужный положительный эффект. Так, визирование документов в разных службах и отделах — один из таких случаев.

3.3. Уровни конфликта в организации

Исходя из приведенных в гл. 9 уровней организационного взаимодействия, можно выделить пять *уровней конфликтов* в организации: внутри личности, между личностями, внутри группы, между группами, внутри организации. Эти уровни тесно связаны между собой. Так, внутриличностный конфликт может заставить индивида действовать агрессивно по отношению к другим и вызвать тем самым межличностный конфликт. Источниками конфликта могут быть дефицит ресурсов, неодинаковый вклад в дело, несбывшиеся ожидания, ортодоксальность управления, недостаток самостоятельности и т.п. Путями разрешения конфликтов могут быть: сила, власть, убеждение, сотрудничество, компромисс, уход от конфликта, согласие уступить, привлечение третьей силы, ведение игры и т.п. Рассмотрим каждый тип конфликта в отдельности.

Внутриличностный конфликт случается внутри индивида и часто по природе является конфликтом целей или конфликтом взглядов. Конфликтом целей внутриличностный конфликт становится тогда, когда индивид выбирает и пытается достигнуть взаимоисключающих целей. Его интенсивность повышается с ростом количества альтернатив, с достижением баланса между его положительным и отрицательным исходом и восприятием важности источника конфликта. Примером такого внутриличностного конфликта может быть выбор места работы выпускником университета. Внутриличностный конфликт приобретает характер конфликта взглядов, когда индивид признает несостоятельность своих мыслей, расположений, ценностей или своего поведения в целом. Человек начинает чувствовать себя не совсем комфортно и пытается выйти из этого состояния путем ликвидации этой дискомфортности через изменение своих мыслей, расположений, ценностей и поведения или через получение большего количества информации о проблеме, рождающей эту несостоятельность.

Межличностный конфликт вовлекает двух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящихся в оппозиции друг к другу с позиций целей, расположений, ценностей или поведения. Это, пожалуй, самый распространенный тип конфликта. Индивиды, вступившие в межличностный конфликт, имеют пять возможных путей выхо-

да из него. Если на основе двух переменных *(интерес к себе* и *интерес к другим)* построить матрицу, то, измеряя в каждом из случаев «интерес» как низкий или высокий, можно выявить следующие стили разрешения межличностного конфликта (рис. 11.9).

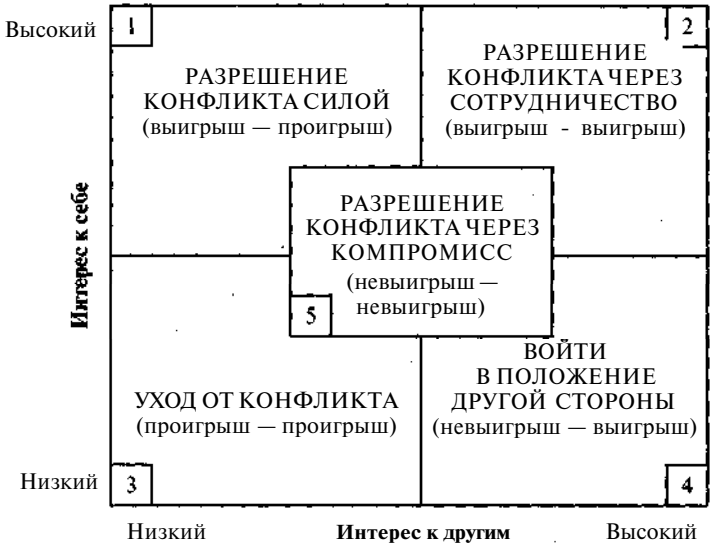


Рис. 11.9. Стили разрешения межличностного конфликта

Стиль, предполагающий *уход от конфликта,* связан с отсутствием личной настойчивости и желания кооперироваться с другими по его разрешению. Обычно в этом случае человек пытается стоять в стороне от конфликта, стремится стать нейтральным. Использование такого стиля может означать решение индивида дать конфликту возможность развиваться. Данный стиль также может быть связан с неприятием напряженности и расстройства. В отдельных случаях попытка избежать конфликта может снизить его интенсивность. Однако игнорирование несогласия может вызвать еще большее недовольство. При таком подходе к конфликту проигрывают обе стороны.

Стиль разрешения конфликта *силой* характеризуется большой личной вовлеченностью и заинтересованностью в устранении конфликта, однако без учета позиций другой стороны. Это стиль типа «выигрыш — проигрыш». Для применения данного стиля необходимо обладать властью или физическими преимуществами. Такой стиль может в отдельных случаях помочь в достижении индивидуальных целей. Однако, как

и в предыдущем случае, у окружающих складывается неблагоприятное впечатление об индивиде, использующем этот стиль.

Стиль *сотрудничества* отличается как высокой степенью личной вовлеченности в него, так и сильным желанием объединять свои усилия с другими для разрешения межличностного конфликта. При таком подходе выигрывает каждая из сторон. Люди, использующие данный стиль, обычно обладают следующими характеристиками:

- они рассматривают конфликт как нормальное событие, помогающее и даже, если им правильно управлять, ведущее к более творческому решению;
- при этом они проявляют доверие и откровенность в отношении других;
- они признают, что при таком взаимно удовлетворяющем исходе конфликта все его участники как бы берут на себя обязательство в рамках общего решения;
- они считают, что каждый участник конфликта имеет равные права в его разрешении и точка зрения каждого имеет право на существование;
- они полагают, что никто не должен быть принесен в жертву в интересах всех.

Часто такие индивиды считаются динамичными натурами, о которых у других складывается благоприятное мнение.

Стиль разрешения межличностного конфликта, побуждающий войти *в положение другой стороны,* представляет собой поведение, в основе которого лежит стремление кооперироваться с другими, но без внесения в эту кооперацию своего сильного интереса. Этот стиль типа «невыигрыш — выигрыш» безусловно носит оттенок альтруизма. Данный стиль может выражать долгосрочную стратегию в целях развития у других ориентации на кооперацию по разрешению межличностного конфликта. Данный стиль помогает в стремлении реализовать желания других. Обладатели такого стиля в целом оцениваются окружающими положительно, однако в то же время воспринимаются другими как слабые натуры, легко поддающиеся чужому влиянию.

Стиль *компромисса* заключается в таком поведении в ходе разрешения межличностного конфликта, которое умеренно учитывает интересы каждой из сторон. Реализация данного стиля связана с проведением переговоров, в ходе которых каждая из сторон вдет на определенные уступки. Компромисс широко используется в разрешении конфликта и те, кто его используют, оцениваются окружающими в целом благоприятно. В отличие от стиля, ориентированного на сотрудничество, при компромиссе нет взаимной удовлетворенности, но и нет неудовлетворенности каждой из сторон. Это стиль типа «невыигрыш — невыиг-

рыш». Во многих ситуациях стиль компромисса позволяет достичь быстрого разрешения конфликта, особенно в случаях, когда одна из сторон имеет явные преимущества.

Внутригрупповой конфликт является больше чем простой суммой межличностных конфликтов. Это, как правило, столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на групповую динамику и результаты работы группы в целом. Производственные, социальные и эмоциональные процессы внутри группы влияют на появление причин и путей разрешения внутригрупповых конфликтов. Часто внутригрупповой конфликт возникает в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины и т.п. Межгрупповой конфликт представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп в организации. Такое противостояние может носить профессионально-производственную (конструкторы — производственники — маркетологи), социальную (рабочие и руководство) или эмоциональную («лентяи» и «трудяги») основы. Обычно такие конфликты носят интенсивный характер и при неправильном управлении ими не дают ни одной из групп выигрыша. Переход межгруппового конфликта в чувственно-эмоциональную стадию разрушающе действует не только на вовлеченные в него группы, но и на организацию в целом и на каждого индивидуального участника в отдельности. Развитие внутригруппового конфликта приводит к внутриорганизационному конфликту.

Порой бывает очень трудно провести разницу между этими двумя типами конфликтов. **Внутриорганизационный конфликт** тем не менее чаще всего ассоциируется с противостоянием и столкновениями, возникающими на почве того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также на почве того, как формально распределена власть в организации. Выделяются четыре разновидности этого конфликта: вертикальный, горизонтальный, линейно-функциональный, ролевой. В реальной жизни эти конфликты тесно переплетены друг с другом, но каждый из них имеет свои, достаточно отличные черты. Так, вертикальный конфликт — это конфликт между уровнями управления в организации. Его возникновение и разрешение обусловлено теми сторонами жизни организации, которые влияют на вертикальные связи в организационной структуре: цели, власть, коммуникации, культура и т.п. Горизонтальный конфликт вовлекает равные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей. Развитие горизонтальных связей в структуре организации во многом помогает его разрешению. Линейно-функциональный конфликт чаще носит характер различия во взглядах. Его разрешение связано с развитием отношений между линейным руководством и специалиста-

ми, например, путем создания целевых или автономных групп. Ролевой конфликт возникает тогда, когда индивид, выполняющий определенную роль, получает неадекватное его роли задание (подробно этот вопрос рассмотрен в гл. 1).

3.4. Структурные методы управления конфликтом

Для разрешения организационных конфликтов широко используются так называемые **структурные методы** управления конфликтом внутри организации. Эти методы связаны с использованием изменений в структуре организации для разрешения конфликтов, уже получивших развитие. Они направлены на снижение интенсивности конфликта.

В группу этих методов входят:

- методы, связанные с использованием руководителем своего положения в организации (приказ, распоряжение, директива и т.п.);
- методы, связанные с «разведением» частей организации участников конфликта («разведение» их по ресурсам, целям, средствам и т.д.) или снижением их взаимозависимости (дифференциация и автономизация подразделений);
- методы, связанные с созданием определенного «задела» в работе взаимозависимых подразделений (запас материалов и комплектующих);
- методы, связанные с введением специального интеграционного механизма для конфликтующих подразделений (общий заместитель, куратор или координатор и т.п.);
- методы, связанные со слиянием разных подразделений и наделением их обшей задачей (например, объединение отдела труда и заработной платы и отдела кадров в отдел развития персонала, призванный заниматься развитием каждого отдельного работника в плане его роста, а не только расчетно-учетными функциями).

Глава 12. Организационные процессы: власть и лидерство

Чтобы вести людей за собой, иди за ними.

Лао-Цзы

В начале учебника много было сказано о человеке в организации, так как человек — исходная позиция в менеджменте. В заключительных главах речь пойдет о лидере в организации. Тем самым подчеркивается, что менеджер-лидер является ключевой фигурой в управлении организацией, а *лидерство* — важным качеством управленческой деятельности. В данной главе изложены основные концепции лидерства и показана уникальность и значимость работы менеджера, сделана попытка выделить те моменты во *взаимодействии лидера и последователей,* которые делают его успешным в *конкретной ситуации,* а лидерство — эффективным.

1. Власть и влияние

1.1. Общее понятие

Об успехах менеджеров судят не по тому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других. Побуждать, или мотивировать, людей можно, только воздействуя на них определенным образом или влияя на них.

В управленческой литературе способность оказывать влияние на поведение людей называется властью. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

- власть — это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т.е. она существует не только тогда, когда применяется;
- между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
- тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть может существовать, но не использоваться. Если сотрудник работает по правилам, то у начальника нет необходимости применять к нему имеющуюся у него власть.

Власть — это функция зависимости, а точнее, взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого. Обладание властью — это возможность влияния на удовлетворение потребностей.

Власть — это социальный по своей сути термин. Власть имеет один индивид в отношении другого, одна группа — в отношении другой и т.п. Концепция власти строится на взаимодействии людей и групп в организации. Власть используют и начальники, и подчиненные для того, чтобы достичь своих целей или укрепить свое положение. Власть пронизывает всю жизнь организации, поддерживает ее структуру. Без власти нет организации. Успех и неудачи в применении власти или реакция на нее в основном определяются пониманием власти, знанием, как и когда ею пользоваться, а также способностью предвидеть последствия ее использования. Власть никогда не бывает абсолютной и неменяющейся. Власть — это отношения в динамике, отношения, меняющие и ситуацию, и людей, отношения, меняющиеся во времени. Известно, как меняются рейтинги руководителей, проведенные в разное время. Поэтому понимание отношений власти требует уяснения конкретной ситуации и тех, кто в нее вовлечен.

Власть часто используют как синоним термина «авторитет». Это не совсем верно. **Авторитет** — это власть, возникшая на формальной основе, как данная кому-то и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и считают правильным. В первом случае власть дается сверху, а в другом она должна быть получена снизу. Авторитет как понятие не исчерпывает всех вариантов появления власти. Власть может появиться от занимаемой должности, от личного воздействия или от того и другого. Власть должности проистекает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен.

Объем этой власти зависит от уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше него в иерархии. При этом делегированная власть может быть в любое время взята обратно наверх. Это позволяет сделать вывод, что не существует прямой зависимости между уровнем должности и объемом власти. Их соотношение ситуационно и индивидуально.

Личная власть — это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных. Она основывается на близости целей. Личная власть в организации приходит снизу — от подчиненных. Личная власть может быть отнята подчиненными у руководителя, как реакция на его неправильные действия. Личную власть необходимо регулярно получать от подчиненных. Лучшая ситуация, когда руководитель обладает и должностной, и личной властью. Однако в большинстве ситуаций достичь этого очень трудно.

1.2. **Источники** власти **в организации**

Специалистами разработано много разных подходов к классификации источников власти. Сначала выделялось пять базовых источников власти: принуждение, экспертиза, закон или право принятия решения, пример или харизма, вознаграждение. Позже был добавлен шестой источник — информация, а потом и седьмой источник — связи. При этом все источники власти были разделены на две большие группы. К первой группе были отнесены те источники власти, которые имеют личностную основу, ко второй — организационную основу, которую называют также структурно-ситуационной (рис. 12.1). **Основой власти** называется то, откуда она происходит, а источником власти — то, через что данная основа используется.



Рис. 12.1. Источники власти в организации

В группу, составляющую **личностную основу власти,** включаются следующие источники власти: экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти.

Под *экспертной властью* понимается способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, умений и навыков, а также наличия специализированных знаний. Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Уровень экспертной власти определяется уровнем, на котором руководитель демонстрирует свою компетентность в анализе, оценке и контроле работы подчиненных. Специализация в знаниях ограничивает применение экспертной власти. Недостатком такой власти страдают молодые руководители, и им требуется время для того, чтобы ее обрести и эффективно использовать.

Власть примера связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности, наличию у него харизмы. *Харизма* — это власть, основанная на силе личных качеств и стиля руководителя. Власть примера нередко формируется по мере отождествления подчиненными себя со своим руководителем вплоть до подражания ему во всем. Это стремление незаметно подводит подражателя под влияние того, кому он подражает. Чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше его уважают, подкрепляя тем самым его личностную основу власти.

Формально руководители, занимающие одни и те же должности, имеют равные права. Однако каждый из них использует данное ему право в пределах своих способностей. Это проявляется в том, что каждый руководитель как бы обладает разным *правом на власть*. Во многих случаях данный источник власти может быть единственным, особенно когда организация только формируется. Подчиненные играют важную роль в формировании практики применения данного типа власти. Здесь важно получить от подчиненных признание права на власть, что связано с использованием других источников власти. Кроме того, рассматриваемый источник власти в отличие от других имеет более четкие границы применения данной власти в пределах предоставленных руководителю прав и ответственности.

Власть информации базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть. Координация информационных потоков и контроль над коммуникационной сетью делают человека властным. Информация играет важную роль в формировании власти руководителя. Особое значение это приобретает в век всеобщей компьютеризации. Власть информации следует отли-

чать от экспертной власти, которая связана с пониманием или способностью использовать данные. Так, например, помощники и секретари нередко обладают значительным количеством информации, но это вовсе не означает наличие у них экспертной власти, особенно в специальных областях. Они могут помочь подготовить информацию для решения, но не принять решение. Организационную основу власти составляют следующие источники власти: принятие решения, вознаграждение, принуждение, власть над ресурсами, власть связей.

Мотивационная теория Д. МакКлелланда (гл. 4) акцентирует внимание к *потребности во власти* как к желанию иметь влияние на других. Данный источник власти проявляется в следующем: дача настойчивых советов и стремление оказать помощь; вызов эмоций у других; укрепление своей репутации.

В группу, составляющую *организационную основу власти,* входят в качестве источников власти: принятие решения, вознаграждение и принуждение, власть над ресурсами и власть связей.

Принятие решения как источник власти проявляется в той степени, в которой носитель этой власти может влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия. Поэтому этот источник власти не связан только с тем, кто принимает окончательное решение. Современная практика управления фактически исключает принятие решения одним человеком. Почти все решения в той или иной мере — групповые решения, так как в их подготовке, принятии и выполнении участвует более чем один человек.

Вознаграждая подчиненного, руководитель использует это как источник власти. В зависимости от ожидаемого уровня компенсации, получаемой от руководителя в форме благодарности, продвижения, премии, дополнительного отпуска и т.п., подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения указания или распоряжения. Власть вознаграждения — это один из самых давних и широко используемых источников власти в организации. Отмечено, что этот тип власти является достаточно эффективным способом влияния на людей. Власть вознаграждения нередко используется для подкрепления права на власть. В значительной мере сила власти вознаграждения определяется уровнем формального права на власть. Руководители могут ослабить силу данного источника, давая обещания поощрить за работу, и не выполняя эти обещания. К этому же приводит поощрение подчиненных, не выполнивших порученные задания.

Принуждение как источник власти строится на реализации руководителем своей способности влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов, понижения в должности, увольнения и т.п. Подчиненные следуют указаниям, так как боятся

быть наказанными. Поэтому в основе восприятия данного источника власти лежит страх. Следует помнить, что вообще власть чаще используется там, где поведение отклоняется от установленных образцов. Однако, как показала современная практика управления, «на страхе далеко не уедешь». Страх ограничивает инициативу, творчество и может даже вести к свертыванию работы. Особенно это замечание относится к предпринимательским организациям. Руководители, как и в случае с вознаграждением, могут сами ослаблять власть принуждения своими неверными действиями, несправедливо наказывая подчиненных.

Организация для своего функционирования нуждается в различных *ресурсах,* таких как сырье и материалы, рабочая сила, финансовые средства, оборудование и инструменты и т.п. Очевидна важность получения требуемого количества того или иного ресурса. Регулирование доступности ресурсов образует источник власти. В организации обычно поток распределения ресурсов имеет направленность сверху вниз. Этим достигается соответствие между поставленными задачами и требуемыми для их реализации ресурсами. Обычно существующая в организациях напряженность с ресурсами связана с их объективной ограниченностью. Разделение организации по уровням иерархии дает возможность высшим эшелонам власти контролировать ограниченные ресурсы и тем самым еще больше укреплять свое право на власть. Ряд руководителей, в основном неспособных эффективно применять другие источники власти, чтобы влиять на людей, сознательно создают так называемый дефицит ресурсов.

Власть связей строится на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую ими ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми как в организации, так и вне нее. При этом речь идет не о существовании реальных связей у индивида, а о восприятии реальности этого существования теми, на кого оказывается влияние. Поэтому, только будучи воспринятой, данная связь добавляет человеку влиятельности в отношениях с другими людьми. Нередко желающие приобрести эту власть прибегают к созданию относительно себя легенд иди слухов.

1.3. Власть и лидерство

Данное выше описание власти и ее источников в организации тесно связано с лидерством. В основе лидерства лежат отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и, пожалуй, самым эффективным. В практике управления лидерство — это способность эффектив-

но использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство в достижении целей группы или организации. Если лидеры достигают цели, то власть как средство используется ими для ускорения этого достижения.

В чем же различие между лидерством и властью? Важное различие относится к совместимости целей. Для существования власти не обязательно требуется совместимость целей. С другой стороны, лидерство, чтобы реализоваться, требует определенного соответствия между целями лидера и целями тех, кто за ним следует.

Как было отмечено ранее, лидерство предполагает использование власти. Сама власть может строиться на личностных качествах или на занимаемой позиции в организации. Кроме того, власть — это двусторонние отношения — между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником. Поскольку эффективность лидерства зависит от объема и типа власти, которые лидер использует в отношении как подчиненных, так и своего начальника, то важным является вопрос: какие источники власти и как необходимо использовать, чтобы добиться большей эффективности? Проведенные в этом направлении исследования в организациях свидетельствуют о следующем. Рабочие в отношении бригадира признали, что право на власть является наиболее веской причиной для подчинения. Хотя в группах, не связанных с большим объемом физической работы, на первом месте была экспертная власть. Далее в целом по силе влияния идут экспертная власть, вознаграждение, власть примера и на последнем месте — принуждение. Однако несмотря на то, что право на власть было признано наиболее сильно влияющим источником власти, он тем не менее не связан с результатами работы бригады. Большее влияние на результаты работы оказывают экспертная власть и власть примера, которые качественно отличны от права на власть, власти вознаграждения и принуждения. Экспертная власть и власть примера зависят от личностных качеств и, таким образом, очень индивидуальны, в то время как право на власть, власть вознаграждения и принуждения организационно устанавливаются равными для равных иерархических уровней. Исследования показали, что подчиненные более удовлетворены руководителем, который использует не только источники власти, основанные на его позиции, занимаемой в организации. Интересно, что в группах, где уровень власти вознаграждения высок, результаты работы были ниже, а неудовлетворенность выше. Право на власть и власть принуждения больше ассоциируются с неудовлетворенностью, но они мало связаны с результатами работы. В целом результаты исследований показывают, что

лидеры используют по-разному разные источники власти в зависимости от ситуации.

2. Основы лидерства

2.1. Природа и определение понятия лидерства

Организации, добивающиеся успеха, отличаются от неуспешных тем, что имеют более динамичное и эффективное *руководство.* В современном русском языке под руководством, с точки зрения *собственника,* подразумевается либо индивид (руководитель) или группа (руководящий состав), либо процесс, т.е. обладающий некоторыми особенностями способ управления организацией. Синонимами слов «руководство» и «руководитель» являются слова **лидерство и лидер.**

Вопросы лидерства вызывали интерес людей с древних времен. Однако систематизированное, целенаправленное и широкое изучение лидерства началось только со времен Ф. Тейлора. Было проведено очень много исследований. Тем не менее все еще не существует полного согласия по поводу того, что такое лидерство и как оно должно изучаться.

Природа лидерства может быть лучше понята, если его сравнить с собственно управлением. Быть менеджером и быть лидером в организации — это не одно и то же. *Менеджер* в своем влиянии на работу подчиненных и построении отношений с ними, прежде всего, использует и полагается на *должностную* основу власти и источники, ее питающие. *Лидерство* как специфический тип отношений управления основывается больше на процессе социального воздействия, а точнее, *взаимодействия* в организации. Этот процесс является гораздо более сложным, требующим высокого уровня взаимозависимости его участников. В отличие от собственно управления лидерство предполагает наличие в организации *последователей,* а не подчиненных. Соответственно *отношения «начальник — подчиненный»,* свойственные традиционному взгляду на управление, заменяются отношениями «лидер — последователь».

Так, если взять в качестве примера директора завода, то по должности он является менеджером. Должность открывает ему дорогу к лидерству. Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации должности называется формальным лидерством. Однако в своем влиянии на людей директор не может полагаться только на занимаемую должность. Наглядно это становится очевидным, когда выясняется, что один из его заместителей, имеющий меньше формальной власти, пользуется большим успехом в управлении в стрессовых и кон-

фликтных ситуациях или при решении жизненно важных для предприятия проблем. Этот заместитель пользуется поддержкой, доверием, уважением, а может быть, и любовью работников за свою компетентность, рассудительность и хорошее отношение к людям.

Быть менеджером еще не означает автоматически считаться лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа. Можно занимать первую должность в организации, но не быть в ней лидером. В вышеприведенном примере в организации лидером скорее будет считаться заместитель, чем его непосредственный начальник — директор завода.

Процесс влияния через способности и умения или другие ресурсы, необходимые людям, получил название **неформального** лидерства. Неформальный характер лидерской позиции в большой степени обусловлен использованием личностной основы власти и источников, ее питающих. Идеальным для лидерства считается использование эффективного сочетания обеих основ власти.

В ходе изучения проблемы лидерства учеными было предложено много различных определений данного понятия. Согласно Дж. Терри, лидерство — это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Р. Танненбаум, И. Вэшлер и Ф. Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникационного процесса и направленное на достижение специфической цели или целей. Г. Кунц и С. О'Доннелл считают, что лидерство связано с воздействием на людей, преследующим достижение обшей цели.

Сила и принуждение при лидерстве часто заменяются побуждением и воодушевлением. В результате лидерского подхода воздействие основывается на принятии людьми требований лидера без явного или прямого проявления власти. Способность лидера влиять на людей дает ему возможность использовать власть и авторитет, получаемые от его последователей.

Лидерство — это тип управленческого взаимодействия (в данном случае между лидером и последователями), основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей. Из этого и других определений лидерства следует, что лидерство является функцией лидера, *последователей* и ситуационных переменных.

Вышеприведенные определения не подразумевают необходимости лидерства только для какого-то определенного типа организаций. Речь идет о взаимодействии или взаимовлиянии между людьми в рамках любого вида деятельности (образование, здравоохранение, бизнес и т.д.), а не только в политических процессах.

Важно также отметить, что управленческое взаимодействие типа «лидер — последователь» не обязательно предполагает его иерархический характер, как это имеет место в случае отношений «начальник — подчиненный». Лидерство, как и власть, — это *потенциал,* имеющийся у человека (рис. 12.2).



Рис. 12.2. Иерархия традиционных и лидерских отношений

2.2. Содержание понятия лидерства в управлении организацией

Основой лидерства является специфический тип отношений управления, или лидерский тип. Это отношения «лидер — последователи». Исторически лидерский тип отношений возник намного раньше отношений «начальник — подчиненный», появившихся и оформившихся в период первой промышленной революции.

Начиная с детских лет, следование за лидером воспринимается всеми достаточно естественно. Это и родители в семье, это и учителя в школе, это и герои, с кем молодые люди хотят себя ассоциировать. Присутствие в индивидуальном микрокосме людей имиджа лидера настолько же старо, как и сам человек. Большинством признается факт, что лидерство отождествляется с наличием связанных с психикой человека отношений между лидером и его последователями.

Ранняя стадия лидерских отношений управления характеризуется тем, что кто-то *один* занимает в сообществе центральную позицию, а *все* остальные располагаются как бы на периферии. Управление осуществляется через централизованную власть, которая преобладает над всем сообществом.

При данном типе руководства последователь тратит свои силы во благо группы / организации, возглавляемой лидером, не имея фактически никаких личных прав. Этот вариант лидерских отношений получил название **отношений «мастер — раб».** Власть лидера в этом случае абсолютна и может распространяться на решения о жизни и смерти членов ведомого сообщества. Обычно изменение выбранного лидером курса действий уже не во власти последователей.

Эффективность организации, основанной на этом раннем типе лидерских отношений, проявляется в ее способности быстро, в короткие сроки выполнять достаточно трудные задачи в наименее благоприятных условиях. Это достигается путем сплочения всех вокруг одного лидера. Однако это одновременно является и слабостью данного типа отношений. *Во-первых,* это обусловлено тем, что проведение каких-либо организационных изменений зависит от наличия у лидера соответствующих желаний. *Во-вторых,* достигнув цели, лидер часто пытается удерживать свою власть искусственным усложнением ситуации, что не всегда бывает в интересах остальных членов организации. *В-третьих,* уход или устранение лидера расстраивает организационную ситуацию на неопределенное время, что, в свою очередь, приводит к соответствующему снижению эффективности.

Данный тип лидерских отношений до сих пор существует в бизнесе и является там наиболее распространенным. Наибольшее соответствие этого типа лидерства внешней среде наблюдается в семейном, торговом и фермерском бизнесе. Что касается деловых организаций в других сферах, то им более соответствуют типы лидерских отношений, которые будут рассмотрены ниже (рис. 12.3).

Структурированность работы	Неразвитые (зависимость и воздействие)	Развитие (взаимозависимость и взаимодействие)
Высокая (все ясно, что и как делать)	Начальник	Лидер
	Подчиненный или «Собственно управление»	Последователь или «Эффективное лидерство»
	Мастер	Участник
Низкая (не ясно, что делать)	Раб(отник) или «Неэффективное лидерство»	Участник или «Самоуправление»

Рабочие отношения

Рис. 12.3. Типы отношений управления и их цикличность

В целом лидерские отношения отличает то, что последователи признают лидерство составной частью группы / организации только тогда, когда оно доказало свою компетентность и ценность. Лидер получает свою власть от последователей, поскольку они признают его в качестве лидера. Для поддержания своей позиции лидер должен предоставлять им возможность удовлетворять свои потребности, которые не могут быть достигнуты по-другому. В ответ они удовлетворяют лидерскую потребность во властвовании и возвышении над ними, а также оказывают ему необходимую поддержку в достижении организационных целей.

Неудачи постигают лидеров по различным причинам, но успех к лидерам приходит во многом при наличии у них достаточно одинаковых способностей и умений. Изучение опыта работы многих лидеров-практиков свидетельствует, что для успеха им необходимо иметь способность *создавать* образ будущего состояния организации и доведения его до последователей. Также успешного лидера характеризует то, что он *наделяет* последователей соответствующими правами и полномочиями по осуществлению выраженной в видении цели, может *признать* свои слабые стороны и привлечь для их устранения необходимые ресурсы, в том числе и людские (рис. 12.4).

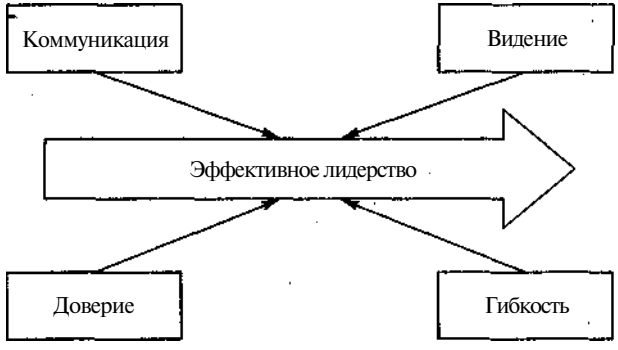


Рис. 12.4. Черты эффективного лидерства

Лидер становится привлекательным для последователей благодаря умению видеть то, что в конечном счете будет достигнуто в результате его и последователей усилий. Однако это не любая цель или любое состояние организации в будущем. В большей степени это то, что последователи *хотят* (неэффективное лидерство) или *могут* (эффективное лидерство) иметь. Кроме того, видение становится привлекательным, если оно больше или лучше, чем существующая реальность, т.е. в опре-

деленной мере допускается идеализация будущего состояния. Образ видения захватывает воображение последователей и побуждает их посвятить себя претворению его в жизнь в той мере, в какой они разделяют лидерское видение. Видение, которое вселяет силы в последователей, заставляет их верить в успех дела.

В передаче последователям видения в такой форме, чтобы оно вселяло в них энтузиазм и обязательства, лидеру может помочь использование эффективной коммуникации. В современных условиях людей может побудить к действиям факт их непосредственного осознанного участия (через собственность или процесс) в решениях и их творческой реализации, что предполагает наделение их соответствующими правами и полномочиями. Это означает, что лидер должен обладать способностью и умением *делить* свою власть с последователями, делать их частью общего дела, а не слепыми исполнителями. В современных условиях эффективное лидерство — это не железная или твердая рука, а высокая чувствительность к потребностям последователей, которая проявляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи в достижении личных целей.

Эффективное лидерство предполагает всесторонний самоанализ. Настоящие лидеры постоянно задают себе вопросы типа: Что у меня хорошо получается? В чем мои сильные стороны? Чего мне как лидеру не хватает? Над чем я еще должен работать, чтобы быть лучше?

Признается, что лидерским способностям и умениям можно научиться. Известно также, что лидерами становятся не сразу. Этому обычно предшествует определенный тип карьеры в организации или в организациях, помогающий развить эти навыки и умения. В ведущих школах бизнеса существуют программы развития лидерских качеств у тех, кто собирается статьлидером. При этом основополагающим является то, что лидерство — это не набор навыков и умений, а качества характера, такие как, например, принятие на себя риска.

Сила лидерского влияния прямо пропорциональна степени принятия последователем того, что лидер предлагает сделать. Власть и влияние являются главными в работе лидера. Выше подробно рассматривались различные основы и источники власти. Сейчас же рассмотрим то, как используется власть в рамках эффективного лидерства.

Экспертная власть может помочь лидеру вести последователей за собой, если они поверили в то, что лидер имеет больше специальных знаний в определенной области, чем они. Однако в целом экспертная власть имеет узкое применение, и возможность ее использования обратно пропорциональна уровню, занимаемому лидером в организации.

Другая ситуация наблюдается в случае, когда лидер пользуется *властью примера,* так как она является во многих случаях причиной признания и последующего обожания (харизма) лидера последователями. Данный источник власти исходит непосредственно от последователей, и для этого лидеру необходимо «найти» своих обожателей, а не наоборот.

Право на власть приобретается лидером в ходе его карьеры и исходит из его позиции в организации. Однако реально этим правом лидер может пользоваться только до того момента, пока это признается его последователями и принимается ими как указание к действию.

Власть информации в лидерском варианте связана с индивидуальными способностями и умением лидера соединять на своем уровне не соединяемые внизу концы информационных потоков. *Принятие решения* как источник власти важно для лидера на этапе его «последнего слова», которого, как правило, ждут от него последователи. Эффективное лидерство предполагает активное участие последователей на всех остальных этапах принятия решения и высокий уровень «решительности» у самого лидера.

Вознаграждение и принуждение как источники власти в рамках эффективного лидерства больше ассоциируются с возможностью быть или не быть в одной «упряжке» с эффективным лидером, нежели с месячной премией или выговором.

Власть над ресурсами используется эффективным лидером для сбалансирования недостатков и улучшения состояния дел.

Все большее значение для достижения эффективного лидерства играет *власть связей,* реализуемая, в частности, путем создания так называемых сетевых структур, способствующих поддержанию эффективного лидерства на должном уровне без количественного роста организации. Лидер должен стремиться к эффективному сочетанию всех возможных и имеющихся у него основ и источников власти, так как это является одним из главных условий эффективного лидерства (рис. 12.5).

2.3. Лидер и менеджер

Лидерство — это не управление. Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство — на том, чтобы люди делали правильные вещи.

Различие между лидером и менеджером проводится по многим позициям (табл. 12.1). Эффективный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот. Их основные характеристики находятся как бы в разных измерениях.

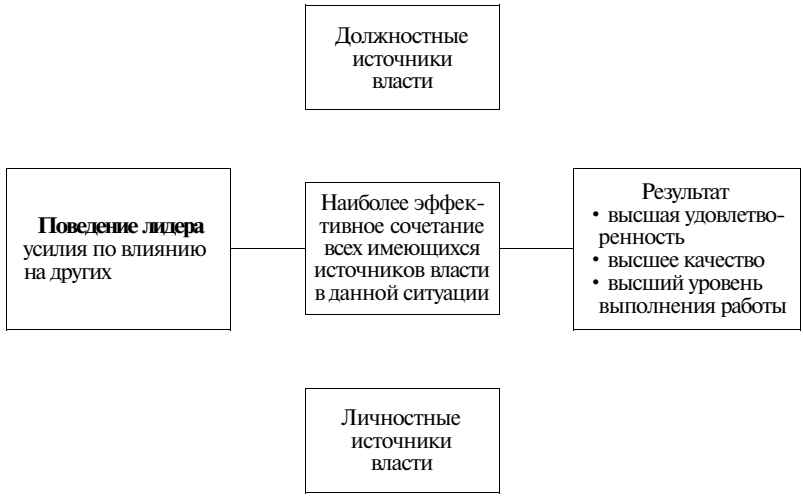


Рис. 12.5. Условия эффективного лидерства

Таблица 12.1. **Отличие менеджера от лидера**

Менеджер	**Лидер**
Администратор	Инноватор
Поручает	Вдохновляет
Работает по целям других .	Работает по своим целям
План — основа действий	Видение — основа действий
Полагается на систему	Полагается на людей
Использует доводы	Использует эмоции
Контролирует	Доверяет
Поддерживает движение	Дает импульс движению
Профессионал	Энтузиаст
Принимает решения	Превращает решения в реальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело
Уважаем	Обожаем

Менеджер — это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший менеджер вносит порядок и последовательность в выполняемую работу.

Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей. *Лидер* воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Менеджеры имеют тенденцию занимать пассивную позицию по отношению к целям. Чаще всего они по необходимости ориентируются на кем-то установленные цели и практически не используют их для проведения изменений. Лидеры, наоборот, сами устанавливают свои цели и используют их для изменения отношения людей к делу.

Менеджеры склонны разрабатывать свои действия в деталях и во времени, планировать привлечение и использование необходимых ресурсов для того, чтобы поддерживать организационную эффективность. Лидеры добиваются этого же или большего путем разработки видения будущего и путей его достижения, не вникая при этом в оперативные детали и рутину.

Менеджеры предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными. Они строят свои отношения с ними соответственно тем ролям, которые подчиненные играют в запрограммированной цепочке событий или в формальном процессе принятия и реализации решений. Это во многом происходит оттого, что менеджеры видят себя определенной частью организации или членами особого социального института. Лидеры подбирают и держат людей, которые понимают и разделяют их взгляды и идеи, отражаемые в лидерском видении. Лидеры учитывают потребности работников, воспринимаемые ими ценности и движущие ими эмоции. Лидеры склонны к использованию эмоций и интуиции и всегда готовы вызвать у своих последователей сильные чувства, типа любви и ненависти. Лидеры не связывают уважение к себе с принадлежностью к определенной организации.

Менеджеры обеспечивают достижение целей подчиненными, контролируя их поведение и реагируя на каждое отклонение от плана. Лидеры строят свои отношения с подчиненными на доверии, мотивируя и вдохновляя их. Они кладут доверие в основу групповой, совместной работы.

Используя свой профессионализм, различные способности и умения, менеджеры концентрируют свои усилия в области принятия решений. Они пытаются сузить набор путей решения проблемы. Решения часто принимаются на основе прошлого опыта. Лидеры, в противоположность; предпринимают постоянные попытки разработки новых и неоднозначных решений проблемы. А самое главное, после того как проблема ими решена, лидеры берут на себя риск и бремя выявления новых проблем, особенно в тех случаях, когда существуют значи-

тельные возможности для получения соответствующего вознаграждения.

Очевидно, что на практике не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений управления. Исследования показывают, что значительная группа менеджеров во многом обладает лидерскими качествами. Однако обратный вариант встречается в реальной жизни реже.

2.4. Подходы к изучению лидерства

Известно, что к сегодняшнему дню проведено более десяти тысяч различного рода исследований вопросов лидерства. Используя две переменные или два измерения *(динамика поведения и уровень ситуационности),* можно выделить основные группы лидерства.

Динамика поведения отражает то, как рассматривается лидер: в *статике* (анализ лидерских качеств) или в *динамике* (анализ образцов лидерского поведения). В первом случае лидерство трактуется главным образом в терминах относительно постоянных и устойчивых качеств характера индивида, т.е. считается, что лидер как бы имеет определенные врожденные черты, которые необходимы ему для того, чтобы быть эффективным. В противоположность этому поведенческий подход основан на выводах, сделанных из наблюдаемых исследователями образцов лидерского поведения, т.е. действий лидера, а не наследованных им качеств.

Второе измерение связано с **уровнем,** или степенью принятия **ситуационности** за основу анализа в рамках того или иного подхода к изучению лидерства. На одном полюсе находятся подходы, подводящие к идее универсальности, на другом — ситуационность признается критической, решающей для эффективного лидерства.

Комбинация двух переменных приводит в конечном счете к выделению четырех *типов подходов* к изучению лидерства в организации (рис. 12.6). *Первый* тип включает подходы, основанные на анализе лидерских качеств (теории лидерских качеств, теория «X» и теория «Y» Дугласа МакГрегора), необходимых эффективному лидеру в любом организационном контексте.

Второй тип рассматривает лидерство как набор образцов поведения, присущий лидеру также в любом организационном окружении (исследования Мичиганского университета и Университета штата Огайо, системы управления Ликерта и управленческая сетка Блейка и Моутон).

Третий тип предполагает изучение лидерских качеств, но уже в зависимости от конкретной ситуации (концепции ситуационного лидер-

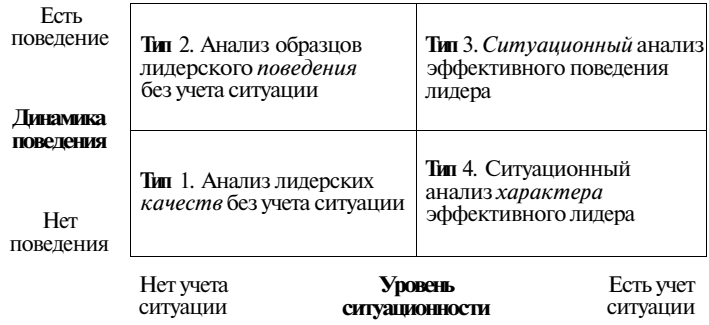


Рис. 12.6. Типы подходов к изучению лидерства

ства: Танненбаума — Шмидта, Филлера, Херсея — Бланшарда, Хауза — Митчелла, Стинсона — Джонсона, Врума -- Йеттона — Яго).

Четвертый тип представляет ряд новых подходов, вновь изучающих лидерские качества, но уже в связи с конкретной ситуацией (причинно-следственный подход, или «атрибутивная» теория, концепции лидера-преобразователя и харизматического лидера). В указанных подходах делается попытка определить набор качеств и образцов поведения, необходимых лидеру в специфическом организационном контексте. Ниже будут подробно рассмотрены каждый из указанных подходов с целью оценки его значимости и полезности в объяснении лидерства и возможности предсказания с его помощью лидерского поведения.

3. Традиционные концепции лидерства

Несмотря на то что лидеры и лидерство всегда оказывают значительное влияние на курс развития мировой истории, тщательное их изучение, как уже отмечалось выше, началось примерно столетие назад. Ранние исследования предполагали, что в любой ситуации лидер должен обладать определенными качествами. Несколько позже в исследовании произошел сдвиг в сторону выявления образцов поведения лидера.

3.1. Теория лидерских качеств

Теория лидерских качеств является наиболее ранним подходом в изучении и объяснении лидерства. Первые исследователи пытались выявить те качества, которые отличают «великих людей» в истории от

масс. Исследователи верили, что лидеры имели какой-то уникальный набор достаточно устойчивых и не меняющихся во времени качеств, отличавших их от нелидеров. Исходя из этого подхода, ученые пытались определить лидерские качества, научиться измерять их и использовать для выявления лидеров. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся.

В этом направлении были проведены сотни исследований, породивших предельно длинный список выявленных лидерских качеств. Ральф Стогдилл в 1948 г. и Ричард Манн в 1959 г. попытались обобщить и сгруппировать все ранее выявленные лидерские качества. Так, Стогдилл пришел к выводу, что в основном пять *качеств* характеризуют лидера:

- ум или интеллектуальные способности;
- господство или преобладание над другими;
- уверенность в себе;
- активность и энергичность;
- знание дела.

Однако эти пять качеств не объясняли появление лидера. Многие люди с этими качествами так и оставались последователями. Манна постигло аналогичное разочарование. Среди семи личностных качеств лидера, которые он выявил, ум являлся лучшим предсказателем того, что его обладатель будет лидером. Однако практика этого не подтвердила. Несмотря на это, изучение лидерских качеств было продолжено вплоть до середины 80-х гг.

Наиболее интересный результат был получен известным американским консультантом У. Беннисом, исследовавшим 90 успешных лидеров и определившим следующие четыре группы лидерских качеств:

- управление вниманием, или способность так представить сущность результата или исхода, цели или направления движения/действий, чтобы это было привлекательным для последователей;
- *управление значением,* или способность так передать значение созданного образа, идеи или видения, чтобы они были поняты и приняты последователями;
- *управление доверием,* или способность построить свою деятельность с таким постоянством и последовательностью, чтобы получить полное доверие подчиненных;
- *управление собой,* или способность настолько хорошо знать и вовремя признавать свои сильные и слабые стороны, чтобы для усиления своих слабых сторон умело привлекать другие ресурсы, включая ресурсы других людей.

Беннис предлагает лидерам делиться властью в организации для .создания среды, в которой люди почувствуют значимость и возможность познания того, что они делают, а также то, что они часть этого общего дела. Создаваемая таким образом организационная среда должна вселять в людей силу и энергию через качество работы и посвященность работе. Последующее изучение привело к выделению четырех групп лидерских качеств: *физиологические, психологические,* или *эмоциональные, умственные,* или *интеллектуальные,* и *личностные деловые* (табл. 12.2).

Таблица 12.2. **Лидерские качества, наиболее часто встречающиеся у успешных лидеров**

Интеллектуальные способности	**Черты характера личности**	**Приобретенные умения**
• Ум и логика	• Инициативность	• Умение заручаться поддержкой
• Рассудительность	• Гибкость	• Умение кооперирования
• Проницательность	• Бдительность	• Умение завоевывать популярность и престиж
• Оригинальность	• Созидательность и творчество	• Такт и дипломатичность
• Концептуальность	• Честность	• Умение брать на себя риск и ответственность
• Образованность	• Личная целостность	• Умение организовывать
• Знание дела	• Смелость	• Умение убеждать
• Речевая развитость	• Самоуверенность	• Умение быть надежным
• Любопытство и познавательность	• Уравновешенность	• Умение шутить и понимать юмор
• Интуитивность	• Независимость	• Умение разбираться в людях
	• Самостоятельность	
	• Амбициозность	
	• Потребность в достижениях	
	• Настойчивость и упорство	
	• Энергичность	
	• Властность	

Окончание табл. 12.2

Интеллектуальные способности	Черты характера личности	Приобретенные умения
	• Работоспособность	
	• Агрессивность	
	• Стремление к превосходству	
	Обязательность	
	Участливость	

К физиологическим относят такие качества человека, как рост, вес, сложение или фигура, внешний вид или представительность, энергичность движений и состояние здоровья. Конечно, в какой-то степени может существовать связь между наличием этих качеств и лидерством. Однако быть физически выше и крупнее, чем средний человек в группе, еше не дает никакого права быть в ней лидером. Примеры Наполеона, Ленина, Гитлера, Сталина, Ганди подтверждают факт того, что индивиды с отклонениями в меньшую сторону могут вырасти до размеров очень влиятельных фигур мировой истории. Те, кто еще верит в приоритет физиологических качеств, полагаются в своем суждении в значительной мере на использование силы в занятии лидерской позиции, что, как уже отмечалось, не является характерным для эффективного лидерства.

Психологические, или **эмоциональные,** качества проявляются на практике главным образом через характер человека. Они имеют как наследственную, так и воспитательную основы. Изучение их взаимосвязи с лидерством привело к появлению очень длинного списка этих качеств. Большинство из них так и не получило подтверждения практикой своей связи с лидерством. Это позволяет сделать вывод, что дело обстоит не так просто и что нельзя в полной мере и непосредственным образом полагаться на приведенные в табл. 12.2 черты характера личности при выявлении лидера в организации.

Изучение **умственных,** или **интеллектуальных,** качеств и их связи с лидерством проводилось многими учеными, и в общем их результаты совпадают в том, что уровень этих качеств у лидеров выше, чем у нелидеров. К этому, видимо, привело то, что успех лидера во многом зависит от его способностей и умения решать проблемы и принимать правильные решения. Эффективное выполнение этих функций, как известно, связано с наличием рассматриваемых способностей. Однако

последующие исследования показали, что корреляция между этими качествами и лидерством достаточно мала. Так, если средний интеллектуальный уровень последователей невысок, то быть для лидера слишком умным значит сталкиваться с множеством проблем.

Личностные деловые качества носят в большей степени характер приобретенных и развитых у лидера навыков и умений в выполнении своих функций. Их значимость для успеха возрастает по уровням организационной иерархии. Однако точное их измерение затруднено. Еще не удалось доказать, что эти качества являются определяющими для эффективного лидерства. Так, например, деловые качества, сделавшие кого-то лидером в коммерческом банке, вряд ли пригодятся для лидерства в исследовательской лаборатории или в театре. Теория лидерских качеств имеет ряд недостатков. *Во-первых,* перечень потенциально важных лидерских качеств оказался практически бесконечным. По этой причине стало невозможным создать «единственно верный» образ лидера, а следовательно, заложить какие-то основы теории.

Во-вторых, по различным причинам, таким, например, как неудача в поиске путей измерения многих лидерских качеств, а также в силу непризнания возможных различий в зависимости от организации или ситуации, не удалось установить тесную связь между рассмотренными качествами и лидерством и помочь практическому выявлению последнего.

Суммируя сказанное, можно сделать заключение, что подход, изучающий лидерские качества, несомненно интересен, но, к сожалению, до сих пор не принес пользы практике. Однако он послужил толчком к появлению и развитию других концепций лидерства и оказался надежным сдерживающим средством в переоценке поведенческих и ситуационных основ лидерства.

3.2. Концепции лидерского поведения

Изучение *образцов поведения,* присущих лидерам, началось накануне Второй мировой войны и активно продолжалось вплоть до середины 1960-х гг. Общим с рассмотренной концепцией лидерских качеств было то, что опять начался поиск одного единственно верного пути, но по другому направлению: **лидерское поведение.** Важным отличием от концепции врожденных качеств было то, что данная концепция предполагала возможность подготовки лидеров по специально разработанным программам.

Фокус в исследованиях сдвинулся от поиска ответа на вопрос, *кто* является лидером, к ответу на вопрос, *что* и *как* лидеры делают. Наиболее известными *концепциями* данного типа являются следующие:

- три стиля руководства;

- исследования Университета штата Огайо;
- исследования Мичиганского университета;
- системы управления (Ликерт);
- управленческая сетка (Блейк и Моутон);
- концепция вознаграждения и наказания;
- заменители лидерства.

Различие между политическими системами США и Германии перед Второй мировой войной послужило причиной исследования лидерства, проведенного в лабораторных условиях известным американским ученым-бихевиористом К. Левиным. Изучение заключалось в сравнении эффекта от использования **трех лидерских стилей:** *авторитарного, демократического* и *пассивного.* Результаты этого исследования привели в удивление исследователей, ожидавших наивысшей удовлетворенности и производительности от демократического стиля руководства. К. Левин эмигрировал в США из Германии непосредственно перед началом войны и верил в то, что репрессивный, авторитарный режим в Германии был менее эффективен, чем демократическое общество. Он ожидал, что результаты более чем четырехмесячного эксперимента в трех группах десятилетних мальчиков, где каждая группа руководилась соответствующим образом подготовленными студентами, подтвердят его гипотезу. Оказалось, что, хотя ребята предпочитали демократического лидера, более продуктивны они были при авторитарном руководстве. Подробно черты каждого стиля приведены в табл. 12.3.

Более поздние исследования также подтвердили факт, что демократический стиль не всегда является наиболее продуктивным. Так, исследование 1000 рабочих обнаружило, что те из них, кто часто взаимодействовал с начальником по роду работы, предпочитали и были удовлетворены работой с авторитарным лидером. Работники таких профессий, как пожарные, полицейские, административные помощники, проявляли аналогичное отношение к авторитаризму. В конечном счете так и не было найдено прямой связи какого-либо стиля с эффективным лидерством.

Исследования Университета штата Огайо считаются наиболее значительными среди тех, которые были предприняты в послевоенный период в области лидерского поведения. Их целью была разработка двухфакторной теории руководства. За основу были взяты две *переменные:* структура отношений и отношения в рамках этой структуры. К *первой* переменной относятся образцы поведения, с помощью которых лидер организует и определяет структуру отношений в группе: определение ролей, установление коммуникационных потоков, правил и процедур работы, ожидаемых результатов. *Вторая* переменная вклю-

чает образцы поведения, отражающие уровень или качество отношений между лидером и последователями: дружественность, взаимное доверие и уважение, симпатия и гармония, чувствительность друг к другу, желание сделать друг другу доброе.

Таблица 12.3. **Содержание трех стилей руководства**

	Авторитарный стиль	**Демократический стиль**	**Пассивный стиль**
Природа стиля	Сосредоточение всей власти и ответственности в руках лидера	Делегирование полномочий с удержанием ключевых позиций у лидера	Снятие лидером с себя ответственности и отречение от власти в пользу группы / организации
	Прерогатива в установлении целей и выборе средств	Принятие решенй разделено по уровням на основе участия	Предоставление возможности самоуправления в желаемом для группы режиме
	Коммуникационные потоки идут преимущественно сверху	Коммуникация осуществляется активно в двух направлениях	Коммуникация в основном строится на горизонтальной основе
Сильные стороны	Внимание срочности порядку, возможность предсказания результата	Усиление личных обязательств по выполнению работы через участие в управлении	Позволяет начать дело так, как это видится и без вмешательства лидера
Слабые стороны	Имеется тенденция к сдерживанию индивидуальной инициативы	Демократический стиль требует много времени	Группа может потерять скорость и направление движения без лидерского вмешательства

В ходе исследования была установлена связь между указанными двумя переменными и различными критериями эффективности. Так, вначале удалось установить, что лидеры, поведение которых характеризуется одновременно наличием двух переменных, более эффективны в своей деятельности, чем те, у которых поведение характеризовалось только одной из них. Позже были получены данные, свидетельствовавшие о том, что преимущественное внимание со стороны руководителя к структуре отношений делало выше показатели профессиональности подчиненных и снижало количество жалоб от них, а при фокусе на отношения в структуре были отмечены относительно низкие показатели профессионализма и прогулов. Долгое время признавалась верной гипотеза, утверждающая, что наивысшие уровни двух переменных (правый верхний квадрант на рис. 12.7) формируют наи-

Высокое	Лидер уделяет меньше внимания структурированию заданий для работников, а больше занимается удовлетворением их потребностей и желаний	Лидер в значительной мере обеспечивает руководство работой, уделяя одновременно большое внимание установлению наилучших отношений с работниками
Внимание отношениям в структуре		
Низкое	Лидер не справляется с необходимым структурированием работы, стремясь компенсировать это приложением максимальных усилий по установлению наилучших отношений с работниками	Основное внимание уделяется лидером структурированию работы и всего того, что с ней связано, при слабом учете нужд и желаний работников
	Низкое	Высокое
	Внимание структуре отношений	

Рис. 12.7. Четыре стиля руководства согласно результатам исследования Университета штата Огайо

лучший стиль руководства. Однако последующие многочисленные тестирования давали очень разные результаты. При этом не удавалось установить единственно верного стиля эффективного лидерства, применимого в любых условиях. В то же время проведенные исследования позволили сделать два важных вывода. *Во-первых,* чем большее внимание уделяется структуре отношений и всему тому, что связано с работой, тем больший эффект достигается при следующих условиях:

- сильное давление, оказываемое кем-то (кроме лидера) с целью получения соответствующих результатов;
- задание удовлетворяет работников;
- работники зависят от лидера в получении информации и указаний о том, как делать работу;
- работники психологически подготовлены быть полностью инструктированными лидером;
- соблюдается эффективный масштаб управляемости.

Усиленное внимание отношениям в структуре и всему тому, что соответствует нуждам и желаниям работников, дает эффект тогда, когда:

- задания являются рутинными и непривлекательными для работников;
- работники предрасположены и готовы к участию в управлении;
- работники должны сами научиться чему-то;
- работники чувствуют, что их участие в принятии решений влияет на уровень выполнения работы;
- не существует значительных различий в статусе между лидером и работниками.

Во-вторых, было отмечено, что эффективность лидерства зависит также от ряда других факторов:

- организационная культура;
- используемая технология;
- ожидания от использования определенного стиля руководства;
- моральная удовлетворенность от работы с руководителем определенного стиля.

Исследование Мичиганского университета ставило своей целью определить различия в поведении эффективных и неэффективных лидеров. За основу были взяты две *переменные* в поведении лидера: *концентрация внимания лидера на работе и на работниках.* Как видно, эти переменные достаточно схожи по своему содержанию с теми, которые использовались в исследованиях Университета штата Огайо. Результаты исследований Мичиганского университета позволили сделать следующие выводы об эффективном лидере:

- имеет тенденцию к оказанию поддержки работникам и развитию хороших отношений с ними;
- использует групповой, а не индивидуальный подход к управлению работниками;
- устанавливает предельно высокий уровень выполнения работы и напряженные задания.

Позже эти выводы были положены в основу концепции, разработанной Р. Ликертом и получившей название *«Системы управления 1, 2, 3 и 4».* Не установив идеального для всех случаев стиля, исследование Мичиганского университета тем не менее подводило к выводу о том, что условием эффективного лидерства является оказание поддержки работникам и привлечение их к принятию решений.

Основываясь на подходе Мичиганского университета, Р. Ликерт провел интенсивное изучение общих образцов управления, используемых эффективными лидерами. Было обнаружено, что последние уделяют основное внимание человеческому фактору и стараются развивать групповой подход к выполнению работы по достижению целей. Им были выделены две категории лидеров (рис. 12.8):

- лидеры, ориентированные на работников;
- лидеры, ориентированные на работу.

Продолжение исследований позволило выделить четыре преобладающих стиля управления, названные системами 1, 2,3 и 4 (табл. 12.4). *Система 1* представляет собой ориентированный на выполнение задания, сильно структурированный авторитарный лидерский стиль. В противоположность *система 4* — это стиль, ориентированный на развитие отношений с подчиненными и групповую, совместную рабо-

	Ориентация на работу	Ориентация на работников
Высокие производственные результаты		
Низкие производственные результаты		

Рис. 12.8. Ориентация лидеров и производственные результаты

ту с ними. *Системы 2 и 3* являются как бы промежуточными стадиями между двумя крайностями, близкими к основным положениям теории «X» и теории «Y» Д. МакГрегора.

Таблица 12.4. **Примеры содержания систем управления 1, 2, 3 и 4 Ликерта**

Организационные переменные	**Система 1**	**Система 2**	**Система 3**	**Система 4**
Уровень доверия лидера своим подчиненным и его уверенности в них	Не уверен в подчиненных и не доверяет им	Снисходительная уверенность и доверие типа «мастер — раб»	Значительная, но не безоговорочная уверенность и доверие типа «начальник — подчиненный» с желанием контролировать принятие и выполнение решении	Полная уверенность и доверие во всем
Характер используемой мотивации	Страх, угрозы, наказания и отдельные вознаграждения	Вознаграждения и в определенной мере наказания	Вознаграждения, отдельные наказания и в некоторой степени привлечение к участию в управлении	Материальное вознаграждение на основе системы стимулирования, разработанной с учетом участия работников в управлении
Характер влияния на подчиненных и взаимодействии с ними	Слабое взаимодействие, основанное на страхе и недоверии	Слабое взаимодействие с некоторым учетом мнения • подчиненных; страх и осторожность у подчиненных	Умеренное взаимодействие с достаточно частым проявлением уверенности в работниках и доверия к ним	Глубокое и дружественное взаимодействие с работниками, высокая уверенность в них и доверие к ним

На основе своей модели Р. Ликерт разработал вопросник, позволяющий определять стили руководства и управленческую культуру. Согласно полученным на основе вопросника результатам эффективное лидерство чаще располагалось ближе к системе 4 и реже — к системе 1. Однако на практике следование стилю, соответствующему системе 4, оказалось далеко не простым делом. Не многие организации использовали этот стиль. Как оказалось, переход к нему связан с необходимостью проведения радикальных изменений, в основном изменений в поведении самого лидера и его последователей на всех уровнях, вплоть до рядового работника.

Наибольшую популярность среди концепций поведенческих стилей лидера в последнее время получила модель управленческой сетки, наглядно демонстрирующей, что есть один единственно верный стиль лидерства. Похожая в определенной мере на модель Университета штата Огайо управленческая сетка Блейка **и** Моутон представляет собой матрицу, образованную пересечениями двух переменных или измерений лидерского поведения: на горизонтальной оси — *интерес к производству* и на вертикальной оси — *интерес к людям* (рис. 12.9).

Переменные управленческой сетки, по сути, носят характер расположения (к чему-либо или кому-либо) и взгляда (на что-то), предопределяющих последующее поведение, т.е. оба интереса связаны как с человеческим сознанием, так и с действием человека, а не только с чем-нибудь одним. Шкалирование каждой из осей матрицы от 1 до 9 дает возможность очертить зоны пяти основных лидерских стилей (рис. 12.9).

Обследование значительного числа менеджеров подтвердило гипотезу основателей модели о том, что независимо от ситуации стиль *9,9является* лучшим. Рассматриваемая модель обрела высокую популярность у менеджеров. Она используется ими для выработки лучшего лидерского поведения через участие в программах обучения и подготовки, специально разработанных для выработки у них стиля *9,9.* В случае преобладания у менеджера стиля *9,1* ему следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации и т.п. Преобладание стиля *1,9* может потребовать обучения в таких областях, как принятие решений, планирование, организация, контроль, рабочие операции. При стиле 5,5 в определенной мере может потребоваться обучение по большинству из указанных направлений. Стиль /, / вызывает сомнения в возможности изменить поведение менеджера, в том числе и через обучение.

Концепция «вознаграждения и наказания» лидерского поведения основана на положениях теории о закреплении поведения, изложенной в

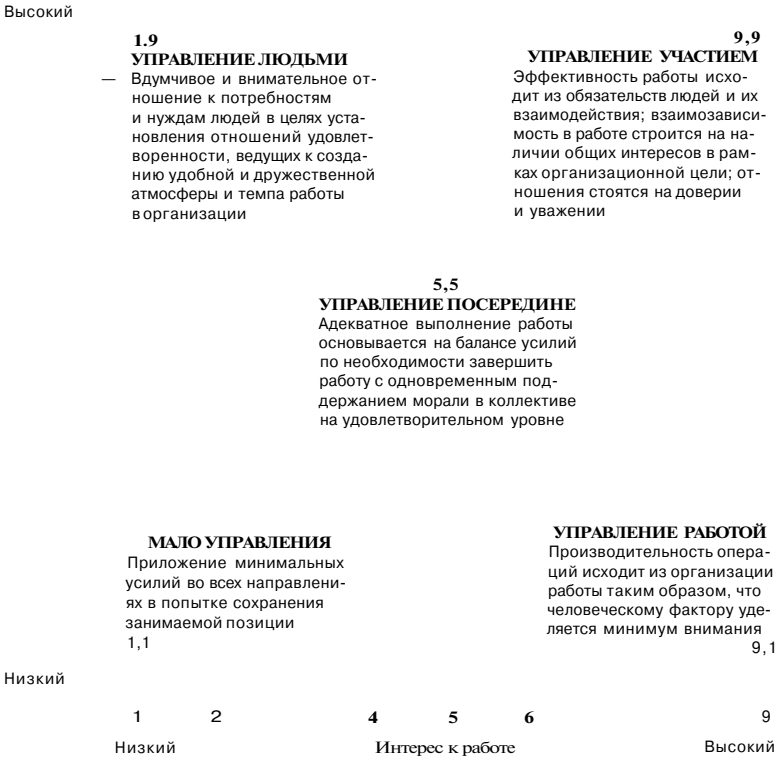


Рис. 12.9. Управленческая сетка Блейка и Моутон

гл. 3 учебника. В данной концепции лидер рассматривается в качестве человека, управляющего процессом изменения поведения подчиненных в желательном направлении. Концепция выделяет четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания (рис. 12.10).

На практике вознаграждение за достигнутый уровень выполнения работы приводит к превышению работником обычного уровня прилагаемых им усилий и превышению получаемого им удовлетворения от работы. Наказание за неадекватный уровень выполнения работы, равно как и вознаграждение без учета уровня выполнения работы, по-разному влияет как на прилагаемые усилия, так и на получаемое от работы удовлетворение. И наконец, наказание без учета уровня выполнения работы чаще всего отрицательно отражается на качестве работы и удовлетворенности работника.

...в связи с ситуацией	**Наказание за уровень выполнения работы** Степень, с которой лидер использует жесткие меры при выполнении подчиненным работы на низком уровне	**Вознаграждение за уровень выполнения работы** Степень, с которой лидер использует позитивное усиление при выполнении подчиненным работы на высоком уровне
Изменение поведения...		
...без связи с ситуацией	**Наказание без учета качества работы** Степень, с которой лидер использует жесткие меры независимо от того, насколько тот хорошо выполняет свою работу	**Вознаграждение без учета качества работы** Степень, с которой лидер вознаграждает подчиненного независимо от того, насколько тот хорошо выполняет свою работу
	.наказание	**Изменение поведения через..** .вознаграждение

Рис. 12.10. Четыре типа лидерского поведения в зависимости от применения вознаграждения или наказания

Поскольку рассмотренные выше концепции лидерского поведения так или иначе предполагают наличие формального лидерства три любых обстоятельствах, многие исследователи не раз задавались вопросом: могут ли существовать ситуации, когда не требуется поведения лидерского типа? Так, С. Керр и Дж. Джермейер выдвинули предположение о наличии переменных или так называемых заменителей лидерства, имеющих свойство сводить на нет потребность в лидерском влиянии на уровень работы подчиненных и их удовлетворенность. Например, подчиненный, имеющий большой опыт работы, развитые способности и высокий уровень подготовки, как бы устраняет потребность в директивном руководстве. Лидер-структуризатор будет испытывать сильное сопротивление со стороны независимого и самостоятельно мыслящего подчиненного с высоким уровнем квалификации. Самоуправление для таких работников будет более привлекательным, чем указания их лидера.

Различные заменители лидерства и их связь с необходимостью использования того или иного стиля руководства показаны в табл. 12.5.

Таблица 12.5. **Заменители лидерства**

Перменные, или заменители лидерства	Когда не требуется обращать больше внимания на отношения с подчиненными	Когда не требуется обращать больше внимания на структуру отношений и работу
На уровне качеств подчиненных:		
1. Способность, опыт, подготовка, знания		
2. Независимость, самостоятельность		
3. Профессионализм		
4. Отсутствие реакции на вознаграждение		
На уровне содержания работы:		
5. Ясность, честность и рутинность		
6. Отсутствие альтернативных методов		
7. Получение обратной связи		
8. Внутренне удовлетворяющая работа		
На уровне организационного окружения:		
9. Процессы формализованы		
10. Невозможность гибкости отношений		
11. Высокоспециализированная поддержка		
12. Групповой подход, тесная взаимосвязь		
13. У лидера нет прав вознаграждать		
14. Нет непосредственного контакта с подчиненными		

Рассмотренные концепции еще раз достаточно ясно свидетельствуют о том, что лидерами становятся, а не рождаются. Лидерское поведение может быть развито и улучшено посредством обучения и специальной подготовки. Знание этого, в свою очередь, помогает разработать и провести такие программы подготовки менеджеров, которые развивают определенные лидерские навыки и умения.

Вместе с тем поведенческие концепции лидерства основаны на очень широком спектре измерений лидерского поведения, которое получает многочисленные толкования, что резко усложняет их практическую апробацию. По этим причинам, в частности, концепции лидер-

ского поведения не дали ответа на вопрос о связи лидерства с такими важными показателями выполнения работы, как эффективность, производительность и удовлетворенность.

4. Концепции ситуационного лидерства

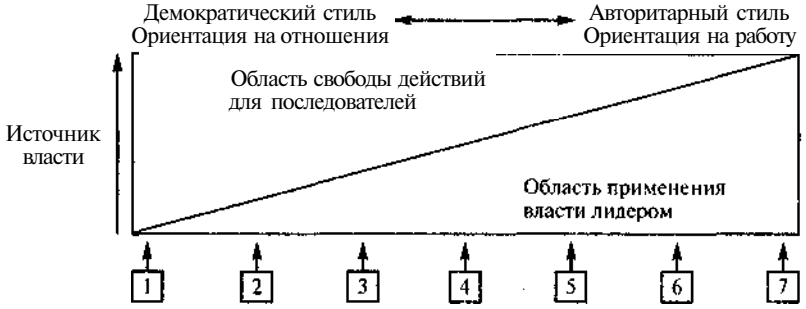
Неудачи, постигшие традиционные концепции в определении универсального стиля эффективного лидерства, побудили ученых к разработке новых подходов к изучению лидерства. Ответ начали искать в рамках ситуационных теорий, позволяющих полнее рассмотреть лидерство и его последствия. Главной идеей ситуационного подхода было предположение, что лидерское поведение должно быть разным в различных ситуациях. *Ситуационный подход* к изучению лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных переменных для того, чтобы обнаружить причинно-следственную связь в отношениях лидерства, позволяющую предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения.

Ниже будут рассмотрены следующие **концепции ситуационного лидерства:** континиуум лидерского поведения Танненбаума — Шмидта; модель ситуационного лидерства Фидлера; модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда; модель «путь — цель» Хауза — Митчелла; модель Стинсона — Джонсона; ситуационная модель принятия решения Врума — Йеттона — Яго.

4.1. Континуум лидерского поведения Танненбаума — Шмидта

В соответствии с данной моделью лидер выбирает один из семи возможных образцов поведения в зависимости от силы воздействия на отношения лидерства трех факторов: самого лидера, его последователей и создавшейся ситуации. На рис. 12.11 показан весь спектр выбора между демократической и авторитарной альтернативами, соответственно ассоциируемыми с интересом к отношениям или к работе.

Различие между этими двумя крайними лидерскими стилями основано на предположениях лидера об источниках его власти и природе человека. *Демократ* полагает, что власть ему дается последователями, которых он ведет, и что люди в своей основе обладают способностью к самоуправлению и творческой работе в условиях правильного мотивирования. *Автократ* считает, что власть дается его позицией в группе/организации и что люди внутренне ленивы и на них трудно полагаться. В первом случае имеется возможность участия в управлении, во втором — цели, средства и политику определяет сам лидер. По мнению авторов модели, между этими двумя крайностями существуют еще пять промежуточных лидерских стилей.



Лидер дает последователям действовать в пределах зоны «свободы»

Лидер в определенных пределах делегирует решения групп

Лидер выдвигает проблемы, просит дать предложения и принимает решение

Лидер предлагает решения и считает возможным их изменение

Лидер выдвигает идеи и предлагает их обсудить

Лидер убеждает последователей в своих решениях

Лидер принимает решения и доводит их до подчиненных

Рис. 12.11. Континуум лидерского поведения

Последующее развитие данной модели столкнулось с трудностями учета всех возможных взаимодействий между лидером, последователями и ситуацией при установлении причинно-следственных связей в отношениях лидерства. Так, развитие процессов интернационализации в бизнесе и резкое увеличение количества участников этих процессов сломали традиционные представления об управлении и сделали переход к отношениям лидерства еще более трудным.

4.2. Модель ситуационного лидерства Фидлера

Ф. Фидлера справедливо считают основателем теории ситуационного лидерства. Его модель, работу над которой он начал в середине 1960-х гг., позволяет предсказать эффективность рабочей группы, ведомой лидером. В модели используются три ситуационные переменные, дающие возможность определить степень благоприятности или контролируемости ситуации для определенного лидерского стиля.

Для измерения и определения лидерского стиля Филлер предложил использовать разработанную им шкалу характеристик **наименее**

предпочитаемого работника (НПР). В соответствии с этой шкалой респонденты, отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, должны описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно. Пример отдельных позиций этой восьмибалльной шкалы приводится ниже.

После того как баллы подсчитаны по всем позициям шкалы, определяется стиль лидера. Так, лидеры-респонденты, набравшие более высокие баллы, т.е. описавшие своего НПР очень позитивно, обладают стилем, ориентированным на отношения, а набравшие более низкие баллы — имеют стиль, ориентированный на работу. Соответственно эти два типа лидеров получили название *лидер с высоким НПР* и *лидер с низким НПР*. Согласно выводам Фидлера лидерский стиль остается относительно постоянным и почти не меняется от ситуации к ситуации, так как в стиле отражены основы мотивации индивида: мотивация на отношения и мотивация на работу.

Контролируемость или благоприятность ситуации определяется в модели как степень, с которой ситуация позволяет лидеру ее контролировать и оказывать влияние на последователей. Эта степень может быть высокой или низкой. В первом случае ожидается, что решения лидера дадут предсказуемые результаты, так как он имеет способность влиять на исход дела. Во втором случае решения лидера могут не привести к желаемым результатам.

Степень контроля ситуации определяется в модели следующими тремя переменными.

Отношения «лидер — последователи». Данная переменная отражает уровень лояльности, доверительности, поддержки и уважения, испытаваемых и проявляемых последователем по отношению к лидеру. Речь идет о признании лидера последователями, что является наиболее важным условием обретения контроля над ситуацией. Приняв лидера, последователи будут делать все возможное для достижения поставленных им целей.

Структурированность работы. Эта переменная отражает уровень структурированности решаемых группой проблем или выполняемых ею заданий и измеряется посредством следующих составляющих:

- ясность цели — степень, с которой проблема или задание четко сформулированы или поставлены и знакомы исполнителям;
- множественность средств по достижению цели — степень возможности использования различных способов и путей достижения цели;
- обоснованность решения — степень «правильности» решения, подтверждаемая уровнем его принятия, его логикой или результатами.

• специфичность решения — степень возможности принятия альтернативных решений.

Поскольку высокоструктурированная работа сама по себе содержит указания, что и как делать, то лидер получает в данной ситуации больший контроль над исполнителями.

Должностная власть. Рассматриваемая переменная отражает уровень формальной власти лидера, получаемой им на основе занимаемой в организации позиции, в частности, достаточность формальной власти для того, чтобы адекватно вознаграждать или наказывать подчиненных, повышать их в должности или увольнять.

На рис. 12.12 приведена принципиальная схема взаимодействия лидерского стиля с ситуационными переменными.



Рис. 12.12. Переменные ситуационной модели Фидлера

Модель эффективного лидерства строится на том, что лидерство ситуационно. Благоприятность ситуации по отношению к конкретному используемому стилю определяется через три ранее рассмотренные переменные: уровень отношений, структурированность работы и лидерская власть. Это означает, что эффективность лидерства зависит от того, насколько ситуация дает лидеру возможность влиять на других людей.

Три ситуационные переменные в сочетании с двумя лидерскими стилями дают восемь типов *ситуаций* (рис. 12.13), наглядно описывающих модель Фидлера. Лидеры с низким НПР могут быть более эффективны, чем их коллеги с высоким НПР, в ситуациях наибольшего благоприятствования *1—2,* а также — при наименее благоприятных условиях *7—8.* Объясняется это, например, тем, что, будучи мотивированными- в основном на выполнение работы/задания, они в ситуации /

будут стремиться устанавливать хорошие отношения по работе со своими подчиненными. При этом они принимают во внимание благоприятность ситуации и высокую предсказуемость в выполнении работы / задания. Таким образом, возникает ситуация, при которой они могут уделять больше внимания улучшению отношений с подчиненными вместо того, чтобы вмешиваться в их работу. Работникам обычно это нравится, и они стараются работать хорошо. В наименее благоприятной ситуации *8* эти же лидеры будут стремиться к достижению организационных целей путем вмешательства в работу подчиненных, указывая им, что и как делать.

На рис. 12.13 также показаны ситуации, в которых лидер с высоким НПР, возможно, будет более эффективен, чем лидер с низким НПР. Лидер с высоким НПР добивается лучших результатов в условиях умеренной благоприятности (ситуации *4—6).* Ситуации *3* и 4 представляют собой случаи, когда последователи выполняют слабо структурированное задание, но в то же время имеют наилучшие отношения с лидером. Соответственно лидер в этих условиях вынужден проявлять интерес к эмоциям подчиненных. Возможна идругая ситуация, когда лидер обожаем, но задание слабо структурировано. В этом случае лидер зависит от наличия у последователей желания и творческой инициативы для выполнения поставленной задачи. Поэтому ему необходимо перевести внимание с отношений на работу как таковую.

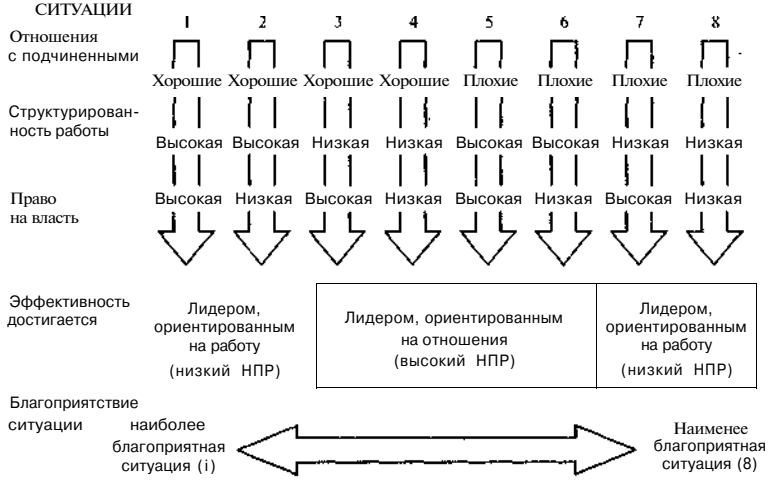


Рис. 12.13. Континуум ситуационной модели лидерства Фидлера

В модели Фидлера имеется ряд неясных моментов. Первый относится к уровню точности и полноты измерения лидерского стиля с помощью показателя НПР, предполагающего делать это в одномерном пространстве. Вызывает сомнение утверждение Фидлера об относительном постоянстве величины НПР во времени, о его слабой подверженности изменениям. Модель также не предлагает вести поиск эффективности для лидера сразу по двум направлениям: отношения и работа. Однако, несмотря на эти замечания, модель широко используется в решении проблем лидерства в организациях.

Использование рассматриваемой модели ведется по следующим основным направлениям. Модель позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией. Модель также подсказывает путь изменения ситуации, если нельзя по каким-то причинам сменить руководителя. В конце концов, руководитель сам может сделать что-нибудь для изменения ситуации в свою пользу. Подобные меры рассмотрены ниже.

Изменение уровня отношений с подчиненными

1. Больше (или меньше) тратить свое неформальное время на общение с подчиненными (обед, спорт и т.д.)
2. Подобрать нужных себе людей
3. Выявить наставников к тем, в ком не уверены
4. Поднять мораль у подчиненных, добившись осязаемых результатов

Изменение уровня структурированности работы

В случае желания иметь менее структурированную работу:

1. Напроситься на трудное и необычное задание
2. Передать часть решений по работе подчиненным

В случае желания иметь более структурированную работу:

1. Заручиться инструкциями свыше
2. Разделить работу на более мелкие и структурированные части или этапы

Изменение уровня позиционной власти в организации

В сторону повышения:

1. Используя всю имеющуюся власть, показать подчиненным, кто есть кто
2. Обеспечить получение информации последователями только через вас

В сторону понижения:

1. Призвать подчиненных к участию в управлении
2. Делегировать часть власти заместителям и помощникам

Модель дает основания для утверждения того, что руководителя, несмотря на то что это очень трудно, можно обучить тому, как стать эффективным лидером. Это намного труднее, чем изменить ситуацию,

в которой находится лидер. Однако, по мнению Фидлера, через обучение и опыт все-таки можно улучшить способности лидера использовать власть и влияние в условиях наилучшего благоприятствования. Это означает, что программа обучения может быть полезной лидеру, ориентированному на отношения. Но в то же самое время она может принести вред лидеру, ориентированному на работу.

4.3. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда

Данная модель, равно как и другие концепции ситуационного лидерства, не предполагает поиска одного единственно верного пути для достижения эффективного лидерства. Вместо этого она делает упор на ситуационность лидерской эффективности . Одним из ключевых факторов ситуационное™ модель называет зрелость последователей, которая определяется степенью наличия у людей способностей и желания выполнять поставленную лидером задачу. Зрелость включает две составляющие. *Первая* составляющая — *профессиональная* — это знания, умения и навыки, опыт, способности в целом. Высокий уровень этой составляющей означает, что последователь не нуждается в директивах и указаниях. *Вторая* составляющая — *психологическая зрелость* — соответствует желанию выполнять работу или мотивированности работника. Высокий уровень этой составляющей у последователей не требует от лидера больших усилий по воодушевлению первых к работе, так как они уже внутренне замотивированы.

Авторами модели были выделены четыре стадии зрелости последователей:

М1. Люди не способны и не желают работать. Они либо некомпетентны, либо не уверены в себе.

М2. Люди не способны, но желают работать. У них есть мотивация, но нет навыков и умений.

М3. Люди способны, но не желают работать. Их не привлекает то, что предлагает руководитель.

М4. Люди способны и желают делать то, что предлагает им лидер.

В зависимости от степени зрелости последователей лидер должен корректировать свои действия, относящиеся к установлению отношений с подчиненными и по структурированию самой работы. Таким образом, модель строится на определении лидером соответствующих сложившейся ситуации уровней для поведения в области отношений (поддержка последователей) и для поведения, относящегося к работе (директивность).

Поведение в области отношений связано с необходимостью для лидера больше прислушиваться к подчиненным, оказывать им поддержку, воодушевлять их и привлекать к участию в управлении.

Поведение, относящееся к работе, требует от лидера проведения разъяснительной работы с последователями по поводу того, что и как они должны делать для того, чтобы выполнить поставленную перед ними задачу. Лидеры, ориентированные на такое поведение, структурируют, контролируют и внимательно следят за тем, как подчиненные работают. Сочетание этих двух типов лидерского поведения позволило в рамах данной модели выделить четыре основных *лидерских стиля,* каждый из которых наиболее соответствует определенной степени зрелости последователей: *указывающий, убеждающий, участвующий, делегирующий* (рис. 12.14).

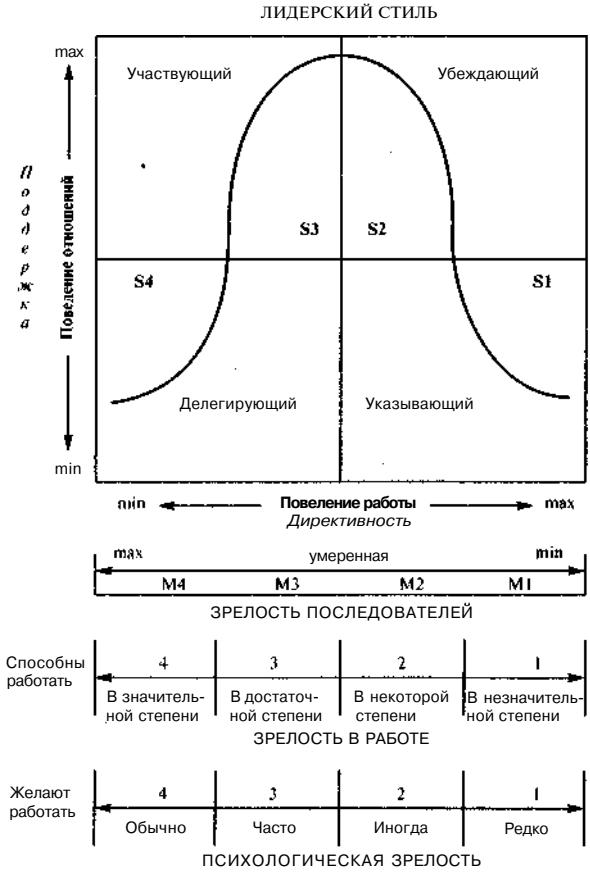


Рис. 12.14. Модель ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда

Указывающий стиль (S1) является лучшим в случае низкой зрелости последователей. Лидер вынужден проявлять высокую директивность и тщательный присмотр за работниками, помогая, таким образом людям, не способным и не желающим взять на себя ответственность по работе, устранить неуверенность в том, что работа будет закончена.

Убеждающий стиль (S2) является лучшим для использования в условиях умеренно низкой зрелости последователей, реализуя в равной мере директивность и поддержку тем, кто не способен, но желает работать. Руководитель, использующий этот стиль, помогает им путем объяснения и вселяет в них уверенность в возможности выполнения задания.

Участвующий стиль (S3) является лучшим при умеренно высокой зрелости последователей. Способные к работе, но не желающие ее выполнять подчиненные нуждаются в партнерстве со стороны лидера, чтобы быть более мотивированными на выполнение работы. Предоставляя таким людям возможность участвовать в принятии решений на своем уровне, руководитель использует данный стиль, чтобы вызвать у последователей желание выполнять задание.

Делегирующий стиль (S4) является лучшим для руководства высокозрелыми последователями. Стиль характеризуется незначительной директивностью и поддержкой работников. Это позволяет последователям, способным и желающим работать, взять на себя максимум ответственности за выполнение задания. Данный лидерский стиль способствует развитию творческого подхода к работе.

На рис. 12.14 отражены вышеназванные компоненты модели. Модель наглядно демонстрирует то, что на взросление последователей лидер реагирует путем сокращения уровня своего поведения. Так, в квадранте S1 последователи нуждаются в ясных и определенных директивах лидера. В квадранте S2 к этому добавляется активная поддержка лидером самостоятельности и инициативы последователей. Высокая директивность в этой ситуации компенсирует все еще недостаточную способность последователей выполнять работу на требуемом уровне. Активная поддержка подготавливает последователей принять или, как выражаются авторы модели, «купить» решения лидера.

В квадранте S3 последователи уже обладают достаточными способностями и часто проявляют желание взять на себя часть лидерской ответственности. Поэтому лидер должен в этой ситуации уделять больше внимания мотивированию последователей. Этому помогает использование стиля поддержки, не директивности и привлечения к участию в управлении. И наконец, в квадранте S4 минимизируются оба типа по-

ведения лидера за счет все большего делегирования своих полномочий последователям. Это становится возможным, поскольку последователи способны в значительной степени самостоятельно решать рабочие проблемы и проявляют при этом высокое желание принятия на себя части лидерской ответственности. Нижняя левая точка квадранта S4 образно означает ситуацию самоуправления.

Данная модель корреспондирует со многими признанными управленческими и поведенческими концепциями (рис. 12.15). Так, например, в управленческой сетке Блейка и Моутон стили лидера находятся в следующем соответствии с рассматриваемой моделью: 9,1 = S1; 9,9 = = S2; 1,9 = S3; 1,1 = S4. Однако в отличие от управленческой сетки, в модели ситуационного лидерства Херсея и Бланшарда не говорится об одном единственно верном для всех ситуаций стиле. Другим отличием модели является то, что она переносит упор в описании стилей *с расположения* лидера по отношению к работникам и работе на само лидерское поведение.

Отмечено, что менеджеры проявляют большой интерес к этой модели в связи с ее относительной простотой и гибкостью в выборе необходимого стиля в соответствии со степенью зрелости последователей. Вместе с тем модель порождает ряд вопросов. В частности, она не объясняет, что делать, если зрелость последователей очень разная. Не ясно также, достаточно ли иметь только один ситуационный фактор зрелости последователей, чтобы полностью определить характер ситуации, или же все лидеры могут своевременно менять стиль в зависимости от ситуации.

4.4. Модель лидерства «путь — цель» Хауза и Митчелла

Рассматриваемая модель ситуационного лидерства получила свое развитие в 1970-е гг. В своей основе она базируется на мотивационной теории ожидания (см. гл. 4). Исходной посылкой является предположение, что работники удовлетворены и производительны тогда, когда имеется жесткая связь между их усилиями и результатами работы, а также между результатом работы и вознаграждением. Отсюда модель получила свое название. Существует прямая связь между уровнем лидерской эффективности и уровнем мотивационной силы ожиданий, имеющихся у последователей. Идеальным является вариант, когда вознаграждение полностью соответствует результату. Модель констатирует, что эффективный лидер — это тот, кто помогает подчиненным идти путем, ведущим к желаемой цели. При этом предлагаются различные варианты поведения лидера в зависимости от ситуации (рис. 12.16).



Теория «X»			Теория «Y»	Теория «X» и теория «Y» Дугласа МакГрегора
Потребности высокого уровня			Потребности низкого уровня	Иерархия потребности Маслоу
Мотиваторы			«Гигиенические» факторы	Двухфакторная модель мотивации Герцберга
Потребность в достижении	Потребность во власти		Потребность в социализации	Мотивационная модель достижений МакКлелланда
4	3	2	1	Системы управления 1, 2, 3 и 4 Р. Ликерта
Выигрыш-Выигрыш-	Проигрыш Выигрыш-	Выигрыш-Проигрыш	Невыигрыш-Невыигрыш-	Стили разрешения конфликта
Личностная основа власти			Должностная основа власти	Основы власти в организации
Самоуправление	Регулирование		Собственно управление	Типы управленческого взаимодействия Виханского
Потребность в изменениях			Потребность в стабильности	Эволюционные потребности орзанизации
Заморозка	Изменения		Разморозка	Фазы организационных изменений К. Левина
Изменения сильнее сопротивления	Баланс сил		Сопротивление сильнее изменения	Силы изменения и сопротивления

Рис. 12.15. Корреспондирование стилей ситуационного лидерства и других управленческих и поведенческих концепций



Рис. 12.16. Модель ситуационного лидерства «путь — цель» Хауза и Митчелла

Директивное лидерство — высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным, *что* и *как* делать, а также *что* и *когда* от них ожидается.

Поддерживающее лидерство — большое внимание нуждам работников и их благополучию, развитие дружественного рабочего климата и обращение с подчиненными как с равными.

Лидерство, ориентированное на достижение, — установление напряженных, но притягательных целей, огромное внимание качеству во всем, уверенность в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работы.

Участвующее лидерство — совет с подчиненными и внимание к их предложениям и замечаниям в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении.

В отличие от концепции Фидлера данная модель предполагает, что лидеры могут менять свое поведение и проявлять один или все из указанных стилей. Согласно модели эффективная комбинация лидерских стилей зависит от ситуации.

Для анализа ситуации в модели предлагаются два типа ситуационных факторов: *характеристики последователей* и *факторы организационной среды*. Для описания характеристик последователей и выбора того или иного лидерского стиля используются следующие параметры.

Вера в предопределенность происходящего от действий индивида. Выделяются два типа поведения подчиненных:

- люди внутренне уверены, что полученное вознаграждение определялось их усилиями;
- люди считают, что размер полученного вознаграждения контролировался внешними силами.

Первые предпочитают участвующий стиль лидерства, а вторые более удовлетворены директивным стилем.

Склонность к подчинению. Данный параметр связан с наличием у индивида желания быть руководимым, внутренне соглашаться с влиянием других. Те, кому присуще это, предпочитают в большей степени директивный стиль. Другие стремятся активнее участвовать в управлении.

Способности. Способности и имеющийся у последователей опыт определяют, насколько успешно они могут работать с лидером, ориентированным на достижение, или с лидером, привлекающим их к участию в управлении.

В модели выделяются следующие *факторы* организационной среды, влияющие на выбор соответствующего лидерского стиля:

- содержание и структура работы;
- формальная система власти в организации;
- групповая динамика и нормы.

Эти три фактора могут влиять на эффективность выбранного лидерского стиля в различных направлениях. Так, высокоструктурированное задание не *требует* от лидера быть крайне директивным в управлении. Вместе с тем в организации с жесткой иерархией власти директивный лидер более эффективен, чем лидер, стремящийся привлечь подчиненных к участию в управлении. Забота лидера о нуждах подчиненных будет выглядеть несколько искусственно в группе с высокой степенью сплоченности. В целом, как показано в табл. 12.6, в рамках того или иного лидерского стиля происходит взаимодействие между характеристиками последователей и организационными факторами, оказывающее влияние на восприятие мотивации последователями. В свою очередь, восприятие последователями ситуации и уровень мотивации последователей определяют их удовлетворенность работой, уровень выполнения работы и признание лидера.

Практическое применение модели менеджерами ориентирует их на использование различных стилей в зависимости от ситуации. При

этом следует помнить, что не результаты работы подчиненного должны влиять на выбор руководителем того или иного стиля, а, наоборот, *выбранный стиль* должен способствовать повышению уровня выполнения работы.

Таблица 12.6. **Примеры применения модели ситуационного лидерства «путь — цель»**

Ситуация	Стиль лидера	Воздействие на подчиненного	Результат
Амбициозное задание	Директивный стиль	Обеспечивает направленность и ясность действия	Прилагается больше усилий
Недостаточное вознаграждение	Директивный стиль	Разъясняет путь к вознаграждению или увеличивает вознаграждение	Прилагается больше усилии
Утомительная и неинтересная работа	Поддерживающий стиль	Увеличивает интерес к работе	Прилагается больше усилий
Неуверенность в силах	Поддерживающий стиль	Облегчает понимание роли и усиливает ожидание вознаграждения	Прилагается больше усилий
Отсутствие возможностей отличиться	Стиль, ориентированный на достижения	Обеспечивает напряженные и делающие вызов цели	Прилагается больше усилий
Задача или цель не определены	Участвующий стиль	Выясняются цели и параметры работы	Прилагается больше усилий

4.5. Модель ситуационного лидерства Стинсона — Джонсона

Данная модель исходит из того, что зависимость между поведением (стилем) лидера и структурой работы/задания является более сложной, чем это представлено в модели «путь — цель». Модель констатирует, что хотя интерес к отношениям со стороны лидера более важен в случае, когда последователи выполняют высокоструктурированную работу, уровень интереса к работе при этом должен определяться лидером в зависимости как от характеристик последователей, так и характера самой работы, выполняемой ими .

Согласно модели *высокий интерес к работе* со стороны лидера эффективен в следующих двух ситуациях:

- работа высокоструктурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости. При этом они обла-

дают большими знаниями и опытом, чем им необходимо для выполнения работы;

• работа не структурирована, и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости. К тому же их знания и опыт ниже необходимого уровня.

Низкий интерес к работе эффективен для лидера в следующих двух ситуациях:

• работа высокоструктурирована и последователи не испытывают потребности в достижении и независимости при наличии у них достаточных знаний и опыта для выполнения данной работы;

• работа не структурирована, и последователи имеют сильную потребность в достижении и независимости при наличии у них больших знаний и опыта для выполнения данной работы.

В табл. 12.7 показано поведение лидера в различных комбинациях структурированности работы и возможностей последователей. Модель убеждает ее пользователей, что характеристики последовательностей (их потребность в достижении и независимости и их уровень знаний и опыта) являются критическими при выборе лидером эффективного стиля.

Таблица 12.7. **Модель Стинсона — Джонсона (выбор лидерского стиля в зависимости от ситуации)**

Возможности последователей	**Структурированность работы**	
	Низкая	Высокая
Высокие	Низкий интерес к отношениям и низкий интерес к работе	Высокий интерес к работе и высокий интерес к отношениям
Низкие	Высокий интерес к работе и низкий интерес к отношениям	Высокий интерес к отношениям и низкий интерес к работе

4.6. Ситуационная модель принятия решений Врума — Йеттона — Яго

Одной из наиболее современных в объяснении ситуационного лидерства является модель, предложенная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном, которая позже была существенно дополнена с участием Артура Яго. Аналогично модели «путь — цель» данная модель предлагает определять эффективный лидерский стиль в зависимости от ситуации. Предполагается также, что один и тот же лидер может использовать различные стили. Основным отличием модели является ее ори-

ентированность только на один аспект лидерского поведения — *привлечение подчиненных* к участию в принятии решений. Соответственно лидеру предлагается концентрировать внимание на *проблеме,* которая должна быть решена, и на *ситуации,* в которой проблема возникла. Подразумевается также, что ряд социальных процессов может оказать влияние на уровень участия подчиненных в решении проблем.

Главной идеей модели является то, что степень или уровень привлечения подчиненных к участию в принятии решения зависит от характеристик ситуации. В соответствии с моделью не существует одного единственно верного способа принятия решения, пригодного для всех ситуаций. После анализа и оценки каждого аспекта проблемы лидер определяет, какой стиль, с точки зрения участия подчиненных в принятии решения, ему лучше использовать.

В рассматриваемой модели *эффективность решения* ($Р^{\wedge}$) определяется на основе уравнения, показывающего, что она зависят от *качества решения* ($Р_{кач}$) и уровня принимаемых подчиненными *обязательств по выполнению решения* ($Р_{обя!}$), а также от степени *срочности решения* ($Р_{врсм}$). Предпосылкой модели является представление, что отведенное ситуацией для решения время наряду с остальными двумя является критическим фактором. Ситуация, в которой ограничение времени не играет роли, определяет этот показатель на нулевом уровне.

$$Р_{эф} = Р_{кач} + р_{обяз} \_ р_{врем}$$

Полная критериальная основа «общей эффективности решения» ($0_{)фф}$) предполагает учет в ней факторов «стоимости» и «развития»:

$$Оэфф = Р_{эфф} - Стоимость + Развитие.$$

В приведенной формуле показатель «стоимость» означает потерянное из-за решения время, которое в другом случае могло принести больше пользы. Показатель «развитие» отражает тот выигрыш, который получен за пределами единолично принятого решения. Последний разработанный вариант модели предлагает использование *дерева решений* для определения лидерского стиля, наиболее соответствующего сложившейся ситуации. При использовании модели менеджер как бы следует по ветвям этого дерева слева направо. Делая это, он сталкивается с десятью *проблемными ситуациями.* Оценка ситуаций делается им по восьми *аспектам проблемы* с выбором по каждому из них ответа: высокий/высокая или низкий/низкая, ответы выводят менеджера, в конце концов, на конкретную проблемную ситуацию и рекомендуемый для нее стиль принятия решения (рис. 12.17).

Аспекты проблемы

ТМ	Требования к методу	Каков уровень требований к методу принятия решений?
ТО	Требования к обязательствам	Каков уровень обязательств подчиненных' в предполагаемом решении?
ИЛ	Информированность лидера	В какой степени лидер обладает необходимой информацией для принятия решений?
СП	Структурированность проблемы	Каков уровень стректурированности проблемы?
ВП	Вероятность подчинения	С какой вероятностью можно ожидать, что подчиненные возьмут на себя обязательства по выполнению единоличного решения?
ОЦ	Общность целей	В какой степени подчиненные согласны с тем, что решение данной проблемы в интересах всей группы или организации?
ВК	Вероятность конфликта	В какой степени существует вероятность конфликта между подчиненными в случае принятия данного решения?
ИП	Информированность подчиненных	В какой степени подчиненные обладают необходимой информацией для принятия решений?

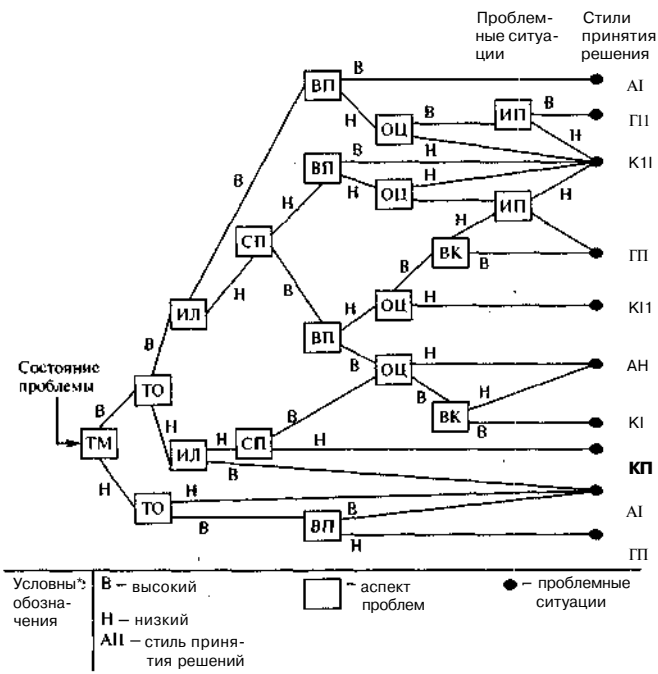


Рис. 12.17. Дерево решений Врума — Яго

Для принятия решений в модели в зависимости от ситуации и степени привлечения подчиненных предлагается использовать пять стилей: *автократический* II (AI), *автократический* II (All), *консультативный* I (KI), *консультативный* II (KH), *групповой,* или *совместный* II (ГН). Каждый из указанных стилей применительно к руководству группой означает следующее.

AI. Руководитель принимает решение сам, используя имеющуюся у него на данное время информацию.

All. Руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам принимает решение. Работники привлекаются только на этапе сбора информации. Выработку решения и его принятие осуществляет руководитель.

KI. Руководитель на индивидуальной основе делится соображениями по проблеме с имеющим'и к ней отношение подчиненными с целью получения от них идей и предложений, не собирая при этом их в группу. Затем он сам принимает решение, которое может основываться на вкладе подчиненных, а может и нет.

KH. Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их вместе. В ходе совещания он собирает их идеи и предложения. Затем он принимает решение, которое может либо отражать, либо не отражать их вклад.

ГИ. Руководитель делится соображениями по проблеме с подчиненными, собрав их в группу. Они вместе с ним вырабатывают и оценивают альтернативы и пытаются достичь консенсуса относительно решения. Роль, выполняемая при этом руководителем, больше похожа на роль председателя собрания, координирующего дискуссию, концентрирующего внимание на проблеме и делающего все для того, чтобы рассматривались наиболее важные аспекты проблемы. Руководитель не пытается влиять на группу с тем, чтобы она приняла его решение, и проявляет готовность принять и выполнить любое решение, получившее поддержку всей группы. В раннем варианте модели существовал стиль П. Однако позже он был исключен, так как мало отличался от стиля ГН.

Одной из отличительных особенностей модели является то, что в целом она делает больший упор на изучение *ситуации,* чем на изучение личности *лидера*. Действительно, может быть, имеет больше смысла говорить об автократической ситуации и ситуации участия, чем об автократическом лидере или участвующем лидере.

4.7. Сравнительный анализ ситуационных моделей лидерства

Все вышеописанные модели ситуационного лидерства, обращая главное внимание на воздействие внешних факторов, дополняют друг друга в понимании феномена лидерства. В рассмотренных моделях делается попытка определить различные лидерские стили и обосновать с помощью ситуационных переменных эффективность их применения. Вместе с тем модели имеют существенные отличия по набору рассматриваемых лидерских стилей, по набору ситуационных факторов и путей нахождения связи между ними (табл. 12.8). По-разному в моделях определяется эффективность лидерства. Так, у Фидлера — это уровень выполнения работы, у Херсея и Бланшарда — к этому еще добавляется удовлетворенность работника, а Врум и Яго рассматривают эффективность решения и общую эффективность. По мнению специалистов, модель Врума — Яго в большей степени пригодна для выбора на практике соответствующего стиля руководства группой. Модели Фидлера, Херсея и Бланшарда, Хауза и Митчелла более полезны для повышения индивидуального уровня выполнения работы.

Таблица 12.8. **Сравнение моделей ситуационного лидерства**

Переменные	**Модели ситуационного лидерства**			
	Фидлер	**Херсей и Бланшард**	**Хауз и Митчелл**	**Врум — Йеттон — Яго**
Ситуационные факторы	• Отношения «лидер — последователь» • Структурированность работы • Властная позиция лидера в организации	Степень зрелости последователей: • зрелость в работе • психологическая зрелость	• Характеристики последователей • Организационные факторы	• Качество решения • Обязательства последователей по решению • Время • Стоимость • Развитие
Что лидер думает о последователях	Последователи предпочитают лидерские стили в зависимости от структурированности работы, в каких отношениях с ними находится лидер и его властной позиции в организации	Последователи могут находиться на разных ступенях зрелости, и это будет определять внимание лидера к отношениям и работе, что соответствует изменению им своего стиля	У последователей имеются различные потребности, которые должны быть удовлетворены в рамках соответствующего лидерского стиля	В определенных ситуациях последователи желают участвовать в принятии решений

Окончание табл. 12.8

Переменные	Модели ситуационного лидерства			
	Фидлер	**Херсей и Бланшард**	Хауз **и Митчелл**	**Врум — Йеттон - Яго**
Лидерские стили	• Лидер с высоким **НПР** (ориентирован на отношения) • Лидер с низким **НПР** (ориентирован на работу)	• УказывакЛций стиль • Убеждающий стиль • Участвующий стиль • Делегирующий стиль	• Директивный стиль • Поддерживающий стиль • Стиль, ориентированный на достижения • Участвующий стиль	• Автократический I • Автократический II • Консультационный I • Консультационный II • Групповой II
Что делает эффективный лидер	Стремится подстроить работу или отношения или и то и другое под свой индивидуальный стиль. Эффективность означает успех в этом направлении	По мере «взросления» последователей лидер переходит от одного стиля к другому. Эффективность отражает совпадение ситуации и стиля	Используя соответствующие стиль и технику мотивирования, лидер «расчищает» путь последователям к наивысшей эффективности	Определяет критические ситуационные факторы и адаптирует к ним стиль руководства. Стиль должен наилучшим образом подходить как для ситуации, так и для последователей

5. Новое в теориях лидерства

Рассмотренные выше традиционные и ситуационные концепции лидерства в своей основе имеют предположение, заключающееся в том, что лидерство и его управленческий эффект могут быть измерены и легко определены. К сожалению, на практике это не всегда так. Потребность в разработке новых подходов к изучению лидерства была вызвана также еще тем, что традиционные и ситуационные подходы делали односторонний упор либо на черты и поведение лидера, либо на ситуацию, в которой он выбирал нужный ему стиль. Поэтому появившиеся в последнее время концепции лидерства пытаются соединить эти две хорошо изученные стороны вместе, т.е., как это отражено на рис. 12.6, провести ситуационный анализ эффективного лидерства как совокупности лидерских черт и их проявления в сведении.

5.1. Концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства)

Данная концепция опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. **Атрибутивный подход** к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости оттого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного. Например, если лидер приписывает плохие результаты работы подчиненного его лености, то за ним может последовать выговор. Если же лидер считает, что виной являются внешние по отношению к подчиненному факторы, например резко возросший объем работы, то лидер постарается решить проблему по-другому."

Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Концепции и модели, разработанные на этой основе, пытаются ответить на вопрос, *почему* люди ведут себя так, а не иначе. При этом учитывается то, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой подчиненного.

В рамках данного подхода лидер главным образом выполняет роль информационного процессора. Он ведет поиск информационных подсказок, помогающих ему ответить на вопрос, *почему* то или иное происходит. Найденное таким образом объяснение причин направляет его лидерское поведение.

Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трех составляющих: *личность,* сама *работа,* организационное *окружение* или обстоятельства.

В поиске причин лидер пытается получить три различных вида информации о поведении подчиненного: степень *отличия, последовательность* и степень *уникальности*.

Первое связано с желанием руководителя понять связь между поведением и работой с той точки зрения, насколько данное поведение можно приписать *отличительным* особенностям задания. Во-вторых, лидера интересует то, насколько подчиненный *последователен* в проявлении данного поведения или как часто такое поведение у него проявляется. И наконец, лидер учитывает, насколько другие подчиненные ведут себя таким же образом. То есть является ли данное поведение

уникальным, характерным для одного подчиненного или наблюдается у многих.

На описанный выше процесс определения лидером причин случившегося влияют *атрибутивные регуляторы* или помехи, искажающие его восприятие и заставляющие лидера быть непоследовательным в своем поведении. Чем больше поведение подчиненного видится лидеру как результат его личностных характеристик *(внутренние причины),* тем больше лидер возлагает на подчиненного ответственности за результаты. В этом случае отдельные черты личности подчиненного становятся атрибутивными помехами.

Исследования свидетельствуют, что руководителям свойственно приписывать успех в работе у женщин внешним причинам, а неудачи — внутренним. По-другому рассуждают руководители в отношении работников мужского пола.

Изображенная на рис. 12.18 модель атрибутивного лидерства имеет существенные отличия от ранее рассмотренных традиционных моделей, являющихся излишне описательными и, главное, не отвечающих на вопрос *почему*.

В модели имеются две важные *связки*. *Первая* связка отражает стремление лидера определить причины плохой работы. Этот поиск регулируется тремя типами информации о поведении подчиненного: отличительные особенности, последовательность и степень уникальности. Вторая связка отражает ответное лидерское поведение, являющееся следствием того, что, по мнению лидера, является причиной плохой работы. Взаимосвязь между установленными лидером причинами результатов работы и его последующим поведением определяется тем, кто, по мнению лидера, должен нести ответственность за происшедшее. Если лидер считает, что причины носят внутренний характер, то ответственность, по его мнению, должен нести подчиненный, и к нему принимаются соответствующие меры.

Приводимые ниже результаты исследований по данной модели представляют большой практический интерес:

- подчиненные склонны видеть причины их плохой работы *вне,* а руководители — *в* подчиненных;
- руководители, склонные отдавать предпочтение *внутренним причинам* при объяснении плохой работы подчиненных, обычно проявляют большую пунктуальность и направляют свое воздействие непосредственно на подчиненных;
- плохая работа подчиненного в прошлом, согласно всем трем типам информации, скорее всего приведет к выявлению руководителем внутренних причин;



Рис. 12.18. Модель атрибутивного лидерства

• серьезность сложившейся ситуации приводит руководителя скорее всего к выявлению *внутренних причин* и к высокой степени пунктуальности в ответных мерах;

• уклонение (с объяснением) подчиненного от ответственности или его извинение за случившееся делает руководителя менее суровым и пунктуальным в ответном поведении;

• неизменный уровень выполнения работы переключает внимание руководителя с причин, связанных со способностями подчиненного, на причины, имеющие отношение к количеству прилагаемых усилий.

Последующие исследования показали, что в рамках данной модели скорее всего происходит не воздействие лидера на поведение подчиненного, а *взаимодействие* между лидером и подчиненным, т.е. подчи-

ненныи своей реакцией на меры руководителя оказывает влияние на последующее поведение последнего (рис. 12.19). При этом в зависимости от эффективности лидерства спираль отношений «лидер — последователи» может раскручиваться *вверх* (отношения дают больший эффект) или *вниз* (отношения дают меньший эффект). Последнее может в конечном счете привести к разрыву отношений между участниками — увольнению работника или уходу руководителя.

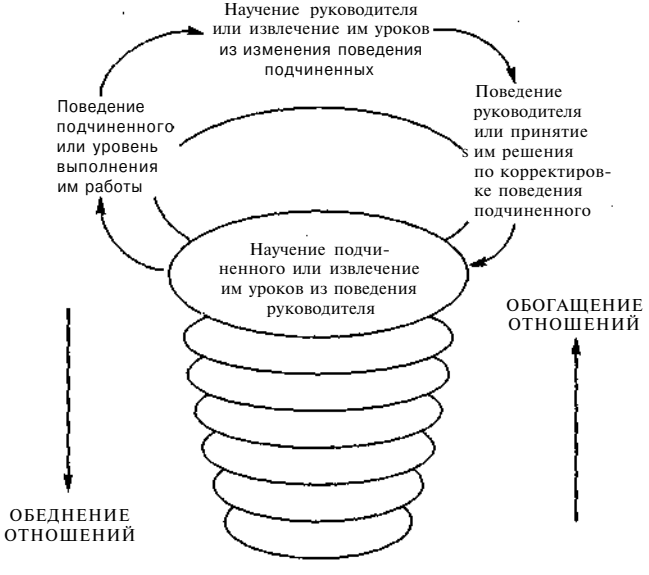


Рис. 12.19. Спираль лидерского взаимодействия или отношений «лидер — последователи» в модели атрибутивного лидерства

Изучая взгляды подчиненных на действия руководителя, исследователи столкнулись с фактом, что в этих взглядах отражается уже сложившееся у подчиненного ясное представление о том, что такое эффективный лидер и как он должен действовать в определенной ситуации. Это явление получило название **стереотипного лидерства.** Стереотип лидера вырастает в сознании людей как набор специфических, а также более общих характеристик.

Подмечено, что помимо институциональных (имидж лидера для определенного типа организаций) существуют национальные стереотипы лидерства. Например, восточная и азиатская культуры в силу имеющейся в них большой «дистанции власти» приписывают лидеру как необходимые следующие качества: директивность, высокая струк-

турированность заданий, широкое использование тактики манипулирования. Больший упор на участие подчиненных в управлении присущ лидерам в малых странах Западной Европы и Скандинавии, где национальная культура ориентирует людей на небольшую «дистанцию власти». Групповой подход к работе считается типичным для лидеров в странах Средиземноморья и-Юго-Восточной Азии, национальные культуры которых поддерживают дух истинного, а не навязанного коллективизма.

5.2. Концепция харизматического лидерства

Парадоксально, но имеются две противоположные позиции формирования имиджа лидера. Одна отрицает вообще какое-либо влияние лидера на организационную эффективность, а другая ведет к лидерской харизме и попытке последователей приписать лидеру почти магические, а в отдельных случаях и божественные качества.

Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти харизма относится к власти примера, связанной со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своихличных качеств и стиля руководства. Харизма дает руководителю преимущества эффективнее оказывать свое влияние на подчиненных. Многие считают, что получение харизмы связано со способностью лидера находить своих обожателей и почитателей и даже менять их состав в зависимости от ситуации. Другие определяют харизму как набор специфических лидерских качеств. Последнее легло в основу рассматриваемой ниже концепции харизматического лидерства, являющейся, по сути, продолжением концепции атрибутивного лидерства и строящейся на комбинации качеств и поведения лидера.

Харизматическим считается тот **лидер,** который в силу своих личностных качеств способен оказывать глубокое воздействие на последователей. Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их в стремлении стать лидерами. Их вера в свою правоту усиливает эту потребность. Желание у такого человека быть деятельным передает людям чувство того, что он способен быть лидером. Эти качества развивают такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, создание образа, упрощение целей (фокус на простые и драматического характера цели), упор на большие ожидания, проявление доверительности и инспирирование у последователей импульса к действиям.

Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть *негативная* сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самого себя, и *позитивная* — связанная с упором на разделяемую власть и тенденцией к делегированию части ее последователям (табл. 12.9). Это помогает объяснить разницу между такими лидерами, как Гитлер, Ленин, Сталин, и такими, как Сахаров, Мартин Лютер Кинг и им подобные. В целом харизматическому лидеру приписывают наличие уверенности в себе, высокой чувствительности к внешнему окружению, видения решения проблемы за пределами статус-кво, умения свести это видение до уровня, понятного последователям и побуждающего их к действиям; неординарного поведения в реализации своего видения.

Таблица 12.9. **Этика и харизма**

Неэтический харизматический лидер	**Этический харизматический лидер**
Использует власть только в личных интересах	Использует власть в интересах других
Продвигает только свое личное видение	Строит свое видение в соответствии с нуждами и стремлениями последователей
Пресекает критику в свой адрес	Считается с критикой и извлекает из нее уроки
Требует беспрекословного выполнения своих решений	Стимулирует у последователей творческий подход к делу и своим взглядам
Коммуницирует только в одном направлении: от себя вниз	Поощряет открытую и двустороннюю коммуникацию
Нечувствителен к потребностям и нуждам последователей	Научает, развивает и поддерживает последователей, делит свою славу с другими
Полагается на удобные внешние моральные стандарты для удовлетворения своих интересов	Полагается на внутренние моральные стандарты для удовлетворения организационных и общественных интересов

Модели харизматического лидерства различаются количеством стадий развития самой харизмы и отношений с последователями. Считается, что вначале необходимо развить чувствительность к обнаружению проблемы, на которую можно было бы обрушиться с критикой. Затем необходимо развить в себе *видение* идеализированных путей решения этой проблемы. В видение должно быть включено что-то новое, ранее никем не предлагавшееся и относительно которого кажется, что оно может немедленно продвинуть решение проблемы.

Следующий шаг связан со способностью лидера *передать значение своего видения* посредством межличностной коммуникации (публикации, речь, жесты, позы и т.п.) последователям таким образом, чтобы это произвело на них сильное впечатление и стимулировало к действиям. Далее лидеру для сплочения последователей вокруг себя важно развить *отношения доверия* с ними, проявляя такие качества, как знание дела, умение добиваться успеха, принятие на себя риска и совершение неординарных действий или поступков. На заключительном этапе лидер обязан продемонстрировать способность к реализации своего видения через *делегирование полномочий* последователям. Это возможно сделать, ставя последователям напряженные и значимые задачи, привлекая их к участию в управлении, ослабляя бюрократические путы, вознаграждая их за результаты соответствующим образом.

Исследование практики деловых организаций показало, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в бизнесе высоких результатов. Чаще оно подходит к тем случаям, когда последователи сильно идеологизируют свои желания и пути их выполнения. Это во многом объясняет более частое наличие харизмы у лидеров, проявляющих себя в политике, религии, военных действиях. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: концепция лидера-преобразователя или лидера-реформатора.

5.3. Концепция преобразующего лидерства, или лидерства для изменений

Понятие **преобразующего или реформаторского лидерства** имеет много общего с харизматическим лидерством, но трактуется совсем иначе (рис. 12.20). **Лидер-реформатор** мотивирует последователей путем повышения уровня их *сознательности* в восприятии важности и ценности *поставленной цели,* предоставления им возможности совместить свои *личные интересы с* общей целью, создания атмосферы *доверительности* и убеждения последователей в необходимости *саморазвития*. Лидер-реформатор — это *преобразователь,* а не спаситель, он проявляет *творчество,* а не кудесничество, за ним *стяг реалии,* а не мифы, он ведет последователей *от результата к результату,* а не от обещания к обещанию, он ориентирует людей на *труд,* а не на дивиденды, его цель *не изменить мир,* а измениться в мире через развитие.

Модель преобразующего или реформаторского лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения,



Рис. 12.20. Типы лидерства в зависимости от целей последователей и характера их отношений с лидером

пригодного, по мнению разработчиков модели, для творческого решения проблемы в кризисной ситуации (рис. 12.21). Модель имеет ряд отличительных моментов. *Во-первых,* признается необходимым для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть самому частью группы/организации, а не «стоять над ней», с энтузиазмом поддерживать совместные усилия. От последователей требуется не слепое следование за лидером, а критическая оценка предоставляемых возможностей и осознанный подход к своим действиям, уменьшение влияния эмоций и увеличение значимости рациональности в поведении.

Во-вторых, поскольку атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, то возникает серьезная опасность того, что руководитель окружит себя соглашателями, либо же, наоборот, руководитель пойдет на поводу у подчиненных. Эти два традиционных подхода не пригодны для лидера-преобразователя.

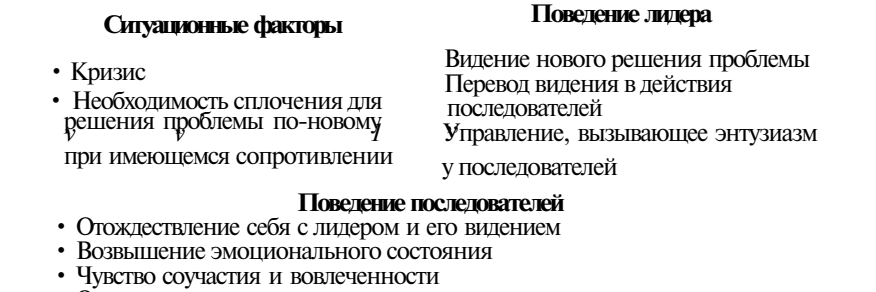


Рис. 12.21. Модель преобразующего или реформаторского лидерства

Краткие выводы

1. Процессы, протекающие в организации, отражают динамику организационной системы. В то же время эти процессы сами должны быть управляемыми. Коммуникация как организационный процесс является ключевым процессом. Построение коммуникационных сетей позволяет организовать коммуникации наиболее эффективным образом в соответствии со сложившейся ситуацией. Существуют различные стили управления, использование которых также носит ситуационный характер. Порой ключевую роль в коммуникации играют ее невербальные формы.

2. Принятие решения играет центральную роль в совокупности всех организационных процессов. Все остальные процессы как бы разворачиваются вокруг него. Сам этот процесс может протекать по-разному. Однако при этом он обязательно проходит все стадии и этапы, которые ему присущи как организационному процессу.

3. Власть как процесс базируется на двух началах: личном и организационном. В том и другом случаях используются различные источники власти или средства ее реализации. Умелое использование имеющихся у руководителя источников власти лежит в основе другого организационного процесса — лидерства.

4. Конфликт или столкновение интересов нередко отождествляют с причиной, вызывающей необходимость управления. Факты практики не отверга-

ют этого вывода. Конфликт как организационный процесс представляет собой сложное и динамичное явление. Конфликт может разворачиваться на различных уровнях: на уровне индивида, группы, организации. Для разрешения конфликтов разных уровней используются соответствующие им методы и стили. Для разрешения организационных конфликтов с успехом могут использоваться структурные методы.

5. Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, с другой — лидерство — это процесс преимущественно не силового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. Лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

6. Лидерство как тип отношений управления отлично от собственно управления и строится больше на отношенияхтипа «лидер — последователи», чем «начальник — подчиненный». Не любой менеджер использует лидерство в своем поведении. Продуктивный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот. Успех в управлении не компенсирует плохого лидерства.

7. Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных: лидерских качеств, лидерского поведения и ситуации, в которой действует лидер. Важную роль при этом играют характеристики и поведение последователей. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства.

8. Ранние традиционные концепции предлагали определять эффективное лидерство на основе либо качеств лидера, либо образцов его поведения. Ситуационность в этих случаях во внимание не принималась. Эти концепции в конечном счете утонули в бесконечном множестве выявленных качеств и образцов поведения, так и не создав завершенной теории. Подходы, основанные на ситуационности лидерства, предлагали объяснять эффективность лидерства через влияние внешних факторов, не принимая при этом во внимание лидера как личность. Новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационного подходов. Новые подходы концентрируются на способности лидера создать новое видение решения проблемы и, используя свою харизму, вдохновить последователей и вызвать у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению цели.

Основные термины и понятия

Авторитарный стиль лидерства
Авторитет
Атрибутивное лидерство
Атрибутивные регуляторы
Благоприятность/контролируемость ситуации
Вертикальные связи
Власть и влияние
Власть информации
Власть над ресурсами
Власть примера
Власть связей
«Богатство» информации
Внутригрупповой конфликт
Внутриличностный конфликт
Внутриорганизационный конфликт
Вознаграждение
Восприятие послания
Выработка решения
Горизонтальные связи
Делегирующий стиль
Демократический стиль лидерства
Диагональные связи
Директивный стиль/лидерство
Заменители лидерства
Зрелость последователей
Интерпретация послания
Интерпретация проблемы
Интуиция и творчество
Источники власти
Источники конфликтов
Источники лидерской власти
Канал передачи
Кодирование значения
Коммуникационная сеть
Коммуникационный стиль
Коммуникация
Конфликт в организации
Конфликт целей
Критерии успешного решения
Лидер
Лидерский стиль
Личностная основа власти
Межгрупповой конфликт
Межличностная коммуникация
Межличностный конфликт
Модель ограниченной рациональности
Наименее предпочитаемый работник (НИР)
Невербальная коммуникация
Непрограммированное решение
Неструктурированная проблема
Неформатное лидерство
Носитель информации
Обратная связь
Организационная основа власти
Организационные процессы
Ориентированный на достижение стиль лидерства
Основы власти
Открытость коммуникации
Отправление послания
Оценка и выбор альтернативы
Пассивный стиль лидерства
Передатчик сигнала или послания
Поддерживающий стиль лидерства
Политическая модель принятия решения
Получатель послания
Послание
Право на власть
Приемник сигнала или послания
Признание проблемы
Принуждение
Программированное решение
Процесс коммуникации
Разработка альтернативы
Раскодирование значения
Рациональная модель принятия решения
Саморазвитие
Системы управления Ликерта

Ситуационное лидерство
Стереотипное лидерство
Стиль принятия решения
Стиль управления конфликтом
Структура отношений
Структурированная проблема
Структурные методы управления конфликтом
Типы конфликтов
Традиционное лидерство
Убеждающий стиль лидерства
Указывающий стиль лидерства
Управленческая сетка
Уровни конфликтов
Участвующий стиль лидерства
Форма послания
Формальное лидерство
Характеристики последователей
Харизматический лидер
Чувствительность к среде
Шум в коммуникации
Экспертная власть
Этика в лидерстве
Эффективное лидерство

Вопросы к разделу IV

1. Ваш подчиненный не выполнил ваше задание так, как вам этого хотелось. Вы думаете, что, по-видимому, произошел сбой в коммуникационном процессе, который состоит из серии определенных шагов. Что из нижеперечисленного относится к последнему:

а) восприятие послания;
б) определение задачи;
в) контроль исполнения;
г) канал передачи?

2. Ваш начальник заметил вам, что вы недостаточно используете личностную основу власти. Вспоминая, чему вас учили в школе бизнеса, что вы выберете из следующих источников власти:

а) власть связей;
б) власть информации;
в) власть над ресурсами;
г) право на власть?

3. В процессе коммуникации наибольшей потребностью в обратной связи обладает один из следующих стилей:

а) открытие себя;
б) торговля за себя;
в) замыкание в себе;
г) защита себя.

4. В целях инструктирования диспетчеров, какая из следующих коммуникационных сетей является лучшей:

а) «цепочка»;
б) «вертушка»;
в) «колесо»;
г) «кружок»?

5. Что из перечисленного ниже относится к основным типам невербальной коммуникации:

а) время;

б) погода;

в) настроение;

г) речь?

6. Что из перечисленного ниже характеризует принятие решения на уровне организации:

а) взятие риска на себя;

б) принятие решения к определенному моменту;

в) наличие индивидуального умения;

г) управление групповым процессом?

7. Какие решения применяют в случае неструктурированных проблем в организации:

а) программируемые;

б) эффективные;

в) непрограммируемые;

г) сложные?

8. Наиболее эффективное использование руководителем своих способностей в рамках занимаемой им должности связано с одним из указанных источников власти:

а) экспертной властью;

б) властью над ресурсами;

в) правом на власть;

г) потребностью во власти.

9. При каком из следующих стилей разрешения конфликта выигрывают обе стороны:

а) уход от конфликта;

б) компромисс;

в) сотрудничество;

г) войти в положение другой стороны?

10. Каким из следующих уровней организационных конфликтов лучше всего управлять с помощью структурных методов:

а) межличностным;

б) внутригрупповом;

в) внутриорганизационным;

г) внеорганизационным?

11. Какие из перечисленных лидерских качеств начальника отдела вы выберете следующего списка:

а) полагается на людей;

б) контролирует работу;

в) доверяет подчиненным;

г) полагается на систему?

12. При определении стиля лидерского поведения подчиненного вам руководителя проекта консультанты предложили вам использовать модель си-

туационного лидерства Херсея и Бланшарда. Какие из указанных ниже стилей ассоциируются с этой моделью:

а) указывающий стиль;

б) стиль, ориентированный на достижения;

в) групповой стиль;

г) убеждающий стиль?

13. Что из указанного ниже относится к переменным ситуационного лидерства:

а) лидер;

б) группа;

в) последователи;

г) организация?

14. Что из перечисленного ниже характеризует эффективные отношения «лидер — последователь»:

а) низкая структурированность работы;

б) развитые отношения по работе;

в) самоуправление;

г) высокая структурированность работы?

15. Характерными чертами используемой мотивации в Системе 3 Р. Ликерта являются следующие:

а) страх и угроза;

, б) вознаграждения;

в) вовлечение в управление;

г) в определенной мере — наказание.

16. Какими из перечисленных факторов характеризуется упор на управление людьми в управленческой сетке Блейка и Моутон:

а) большой интерес к производительности;

б) организационная цель — основа отношений;

в) установление отношений удовлетворенности;

г) создание благоприятного темпа работы в организации?

17. Согласно ситуационной модели лидерства Фидлера в наименее благоприятной ситуации при плохих отношениях с подчиненными, низкой структурированности работы, слабой должностной позиции лидера необходимо использование одного из следующих стилей лидерства:

а) ориентированного на работу;

б) ориентированного на власть;

в) ориентированного на отношения;

г) ориентированного на успех.

18. Убеждающий стиль ситуационного лидерства в модели Херсея и Бланшарда применяется, когда имеют место некоторые из указанных ситуаций:

а) умеренно-минимальная зрелость последователей;

б) минимальная поддержка последователей;

в) максимальная зрелость последователей;

г) последователи способны работать в определенной степени.

19. Этический харизматический лидер характеризуется некоторыми из следующих образцов поведения:

а) требует беспрекословного выполнения своих решений;
б) использует власть в интересах других;
в) поощряет двустороннюю и открытую коммуникацию;
г) не чувствителен к потребностям и нуждам последователей.

20. С помощью уровней двух переменных — «отношения работы» и «отношения по работе» можно определить следующие пары отношений лидерства:
а) начальник-подчиненный;
б) мастер — работник;
в) лидер — последователь;
г) участник — участник.

Конкретные ситуации

1. Бутики Христодара

Жанна Христодар только что получила университетскую степень бакалавра по направлению «Менеджмент» и сразу же включилась в работу компании своего отца. Ее отец Богдан Христодар являлся владельцем и президентом компании «Бутики Христодара». Компания владела сетью из 12 магазинов модной женской одежды в ряде крупных городов России. Компанию еще в конце перестройки основал дед Жанны. Связи и опыт деда, долгое время работавшего в сфере советской торговли, и последние 10 лет деятельности ее отца в области женской одежды, их умение покупать и продавать эту одежду превратили компанию из одного магазина в центре Москвы в достаточно большую сеть магазинов. Управленческий стиль Богдана Христодара, по сути, был продолжением стиля его отца. Оба получили образование при старой системе, один — торговое, а другой — политехническое. Богдан знал, что и как он делает. Он был горд тем, что был способен «держать руку на пульсе» всех деталей по покупке, рекламе и управлению магазинами. Каждый из менеджеров его магазинов, равно как и члены правления, встречались с ним каждые две недели в Москве. Между этими встречами Богдан тратил 2—3 дня каждой недели на посещение своих магазинов и работу с их менеджерами.

Однако главной его заботой было то, как люди коммуницируют и как они смотивированы к работе. Он отмечал, что на заседаниях, которые он проводил, все его менеджеры и специалисты слушают его очень внимательно. Тем не менее от суждений, которые они делали, его начала беспокоить мысль: слышат ли они его или просто внимательно слушают. Как результат ряд его указаний точно не выполнялись магазинами. Он часто сам правил документацию и рекламные проспекты. В некоторых магазинах работники поговаривали о вступлении в профсоюз. Нередко приходилось слышать то, что ему совсем не нравилось. Так, ему стало известно, что многие работники компании, включая некоторых менеджеров, знают, что пытается делать его компания, и уверены, что они могли делать дело лучше, если бы имели шанс говорить непосредственно с Богданом и его ближайшим окружением. Сам Богдан чувствовал, что многие его менеджеры, так же как и служащие магазинов, делали свою работу без каких-нибудь реальных усилий в творчестве, без изобретательности и энтузиазма. Его, кроме того, интересовало, почему некоторые его лучшие работники увольнялись и устраивались на работу к конкурентам.

Когда дочь пришла к нему, чтобы занять должность его специального помощника, он сказал: «Жанна, меня беспокоит происходящее в компании. Очевидно, что это проблема коммуникации и мотивации. Я знаю, что ты изучала менеджмент в университете. Я слышал, как ты говорила о проблемах барьеров и техники коммуникации. Ты называла имена Маслоу, Герцберга, Врума, МакКлелланда и других, кто много знает в области мотивации. Конечно, я сомневаюсь, что эти «психологи» знают достаточно много о бизнесе. Вместе с тем я знаю о мотивации людей то, что главное —деньги, хороший начальник и хорошие условия работы. Может быть, ты знаешь что-то еще, что поможет

мне? Я надеюсь на это. За твое обучение в университете я заплатил немало денег. Мне это недешево обошлось. Так что ты могла бы мне предложить?»

Вопросы

1. Как тот бизнес, в котором находилась компания, определял политику в области коммуникации?
2. Какой управленческий стиль преобладал у деда и отца Жанны и как он влиял на решение проблем межличностной и организационной коммуникации в компании?
3. Какие формы коммуникации с подчиненными преимущественно использовал Христодар-отец?
4. Где у Христодара-отца происходил сбой в коммуникационном процессе?
5. Какие коммуникационные барьеры имели место в компании? Какие меры вы предложили бы для их устранения?
6. Какие коммуникационные сети использовались Христодаром-отцом во взаимодействии с подчиненными?
7. Какой коммуникационный стиль преимущественно использовал Христодар-отец в общении с подчиненными?
8. Какие невербальные формы коммуникации использовал Христодар-отец и были ли они эффективными?
9. Как решение вопросов коммуникации в данной ситуации связано с решением проблем мотивации?
10. Как бы вы на месте Жанны ответили ее отцу на его монолог?

2. Программы «Медэкс»

Компания «Медэкс» занималась разработкой и продажей в России и в некоторых странах СНГ компьютерных финансовых программ для медицинских учреждений. Компания была основана несколько лет назад Олегом Владимировичем Петренко, бывшим высокопоставленным чиновником всесоюзного в то время Министерства здравоохранения. В настоящее время в компании работали около 30 аналитиков и программистов.

Раз в месяц правление компании проводило обсуждение планов, проблем и возможностей, имеющихся у компании. Заседания собирал и проводил сам Петренко. В правление также входили: Феликс Толкачев — маркетинг; Екатерина Семина — операции; Алексей Хитин — развитие систем; Дмитрий Боровской — финансы и учет; Ахмет Багиров — системный анализ. Ниже приведена запись заседания правления, на котором одним из вопросов обсуждения были контракты по обслуживанию проданных ранее программ.

Петренко. Итак, последнее в повестке дня сегодняшнего заседания — это контракты по обслуживанию. Дмитрий, это твой вопрос.

Боровской. Да, я просмотрел контракты по обслуживанию программ, имеющиеся у нас с рядом наших клиентов, и мне кажется, что мы не получаем

от ниххорошего возврата на капитал. По моим подсчетам, лучше было бы продавать каждый год обновленную версию нашего пакета программ «Медэкс», чем предлагать контракты по их обслуживанию... или, это совершенно ясно, мы должны увеличить цену этих контрактов.

Петренко. Насколько ты предлагаешь поднять цену?

Боровской. Сегодня мы на отметке нулевой прибыли.

Петренко. Так что ты предлагаешь?

Боровской. Я думаю, мы должны увеличить годовую плату за обслуживание программ «Медэкс», по крайней мере, на 30%.

Толкачев, Если мы это сделаем, то мы можем потерять ряд клиентов... может, не тех, кто уже у нас есть, но некоторых потенциальных клиентов.

Петренко. Сколько пользователей программ имеет с нами контракты по обслуживанию?

Толкачев. Я не знаю.

Боровской. Мне кажется, около 80%.

Петренко. Какова стандартная цена, исчисляемая на процентной основе к пакету программ?

Толкачев. Это в некоторой степени зависит от цены на программу, но больше связано с тем, как часто она изменяется.

Хитин. Может быть, мы не должны делать так много изменений в программах. В прошлом году мы сделали такие изменения для программы «В», и тогда Центральный кардиологический центр изменил свое решение. Нам было бы лучше потратить время на переход к новой системе компании «Эппл».

Семина. Это не помогло, и от нас ушел Станислав Фридман. Он знал наши программы «вдоль и поперек».

Петренко. Да! Станислав был уникальный специалист и работник. Почему бы нам не попытаться лучше продавать контракты по обслуживанию программ «Медэкс»? Разве компании «Медсистем» и «ТМС» не проводят такие же изменения, которые делаем мы, и не осуществляют это так же часто? Давайте сообщим нашим клиентам, что наши программы являются самыми совершенными на рынке.

Толкачев. В одной из упомянутых компаний сменился финансовый директор.

Петренко. Ахмет, мы еще ничего не слышали от тебя. Может, у тебя есть какие-нибудь идеи в отношении того, как снизить стоимость контрактов по обслуживанию?

Багиров. Мне особо нечего сказать — это же проблема маркетинга. Мне так кажется... как продавать контракты?

Семина. Я думаю, нам надо иметь больше данных и информации. Может быть, нам следует отложить этот вопрос до тех пор, пока мы лучше изучим потребности наших клиентов и тому подобное.

Боровской. Что конкретно мы должны знать?

Петренко. Нам необходимо знать предполагаемые по плану изменения на следующий год и во сколько это обойдется с точки зрения их осуществления.

Семина. Извините меня, мне надо уйти. Я должна встретиться с Георгиевским в 11:00.

Боровской. Почему бы нам просто не поднять цену на 20% для новых клиентов и посмотреть, что произойдет? Увеличила же «ТМС» свою цену на 35% в год.

Петренко. Что ты думаешь, Феликс?

Толкачев. Да, мы можем попытаться это сделать. Однако мы можем потерять некоторых потенциальных клиентов.

Петренко. Хорошо, давайте попробуем это сделать.

Вопросы

1. Как формулировалась (в каких заявлениях) проблема, требующая решения в ходе заседания? Как эти заявления соотносятся друг с другом (т.е. как одно из них является средством разрешения другого)? Является ли решаемая на заседании проблема структурированной? Обоснуйте свою позицию.

2. Каким различным интересам служили эти заявления (т.е. вовлекали людей в дискуссию, способствовали уходу от обвинений и т.п.)? В каких целях эти заявления были сделаны в данной ситуации? Какая модель принятия решения при этом использовалась? Приведите ваши аргументы.

3. Какие роли выполнял Петренко как менеджер в ходе принятия решения на заседании? Какие методы принятия решения он использовал?

4. В каких условиях принималось решение в данной ситуации? Почему вы так считаете?

5. Есть ли какие-либо этические аспекты в принятии данного решения? Какие? Объясните.

6. Какое решение приняли бы вы в данной ситуации? Дайте подробное разъяснение по этому поводу.

3. Дилемма для Ирины

Перед Ириной стояла дилемма, как ей поступить? Недавно она начала работать в одной консультационной бухгалтерской фирме и уже столкнулась с проблемой, которая могла повлиять на ее будущие отношения в фирме. В ходе аудита одной компании она обнаружила, что большая сумма денег, в действительности выплаченная работникам этой компании, не была проведена, как положено, через фонд заработной платы. Такая практика являлась достаточно распространенной во многих коммерческих и государственных структурах и помогала скрыть существенную часть наличности от налогов.

Ирина считала, что эта практика является неправильной и незаконной и должна получить соответствующее отражение в аудиторском отчете. Она подняла этот вопрос в разговоре с Николаем, старшим в ее аудиторской группе. Он признал, что такая проблема в целом существует, но ничего не сделал, чтобы продвинуться в ее разрешении дальше. Николай предложил Ирине поговорить с руководителем фирмы, если ее что-то в этом деле не удовлетворяет.

Прежде чем идти к руководителю, Ирина долго думала об этой проблеме. На занятиях по аудиту, которые она продолжала посещать и которые периоди-

чески проводились фирмой, упор делался на этику профессионального аудита и на приверженность ее фирмы высоким этическим стандартам.

Это ее окончательно убедило в необходимости встречи с руководителем фирмы. Однако визит к руководству оказался неудачным. Алексей Петрович, директор фирмы, согласился с тем, что обнаруженная Ириной практика вообще-то не является правильной. Вместе с тем он отметил, что и другие клиенты, с которыми им приходилось иметь дело, поступали подобным образом. Алексей Петрович пошел даже на то, что сказал Ирине о возможности потери клиента в том случае, если обнаруженный ею факт найдет отражение в аудиторском отчете. Он дал понять, что его такой исход дела мало устраивает. От этой встречи у Ирины осталось ощущение, что, если она пойдет в разрешении проблемы дальше, то непременно приобретет себе врага. Состояние неудовлетворенности и беспокойства у нее не проходило, и она решила обсудить эту проблему с кем-нибудь из коллег.

Ирина обратилась к Борису и Михаилу, работавшим в фирме уже около двух лет. Оказалось, что они и раньше сталкивались с подобными случаями в своей аудиторской работе. Они были удивлены, что Ирина обратилась к директору фирмы, минуя своего непосредственного руководителя — начальника отдела аудита. Борис и Михаил обратили ее внимание на то, что если она настоит на своем, то им не избежать неприятностей. Они признали, что в сущности действия клиентов были неверными, но они не решались отражать это в аудиторских отчетах. К этому их подталкивало знание факта, что руководство фирмы смотрит на это «сквозь пальцы». Поэтому они не хотели создавать проблемы. Борис и Михаил призвали Ирину быть членом «команды» и снять этот вопрос.

Перед Ириной встал выбор. В принципе она могла бы настоять на своем через голову своего непосредственного начальника. Она понимала, что если даже она будет прощена, ей сразу придется сменить работу. И что совершенно точно, ее действия будут не по душе ее коллегам. Конечно, можно было бы просто забыть о случившемся и ничего не делать. При таком исходе, как она считала, сотрудники фирмы остались бы довольны и это, может быть, помогло ей сделать карьеру в фирме. Единственной проблемой, с которой ей по-прежнему пришлось бы иметь дело, оставалась совесть. Времени для решения было совсем мало.

Вопросы

1. Какого типа межличностные конфликты имеют место в ситуации? Объясните и подтвердите фактами.

2. Имеется ли в описанном в ситуации конфликте конструктивная сторона? Если да, то в чем она выражается?

3. Имеются ли в ситуации конфликты других уровней, кроме межличностного? Какие? Объясните и подтвердите фактами.

4. Какой стиль разрешения межличностного конфликта был использован каждым из участников событий? Подтвердите фактами.

5. Как вы предложили бы поступить Ирине в данной ситуации?

Практикующие упражнения

1. Оценка «снизу вверх»

Цель

Попрактиковаться в умении давать обратную связь своему преподавателю и понаблюдать за динамикой через коммуникационные барьеры. Дать возможность обучающемуся потренироваться и продемонстрировать технику активного слушания. Получить конструктивную обратную связь по читаемому курсу.

Процедура

1. Малые группы в отсутствие преподавателя формулируют (по состоянию на сегодняшний день) проблемы, вопросы и свои интересы, имеющие отношение к преподаванию изучаемого курса и которые они хотели бы коммуницировать преподавателю (15— 20 мин).

2. Малые группы выделяют из своего состава по одному выступающему и по одному наблюдателю для проведения общего обсуждения сформулированных проблем, вопросов и интересов. Выступающие вместе с наблюдателями докладывают результаты работы малой группы по п. 1 непосредственно преподавателю без присутствия других ее членов (10—15 мин).

3. Пока представители малых групп докладывают, остальные их участники обсуждают, как следовало бы провести обсуждение выдвинутых ими проблем и вопросов в классе, готовят себя к беспристрастному восприятию того, что может произойти в ходе общей дискуссии (10—15 мин).

4. Проводится общее обсуждение проблем в присутствии преподавателя. Выделенные от малых групп наблюдатели должны будут сделать свой комментарий после дискуссии (20—30 мин).

2. Принятие решения

Це,1ь

Упражнение позволяет принять решение в групповой дискуссии и понять различие между программированными и непрограммированными решениями.

Процедура

Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они программированными или нет. Упражнение сначала выполняется индивидуально (10 — 15 мин), а затем в малых группах (15—20 мин). При выработке группового решения нельзя пользоваться методами голосования или переговоров. В малых группах должно обсуждаться различие между программированными и непрограммированными решениями, и в каждом случае обсуждение должно продолжаться до тех пор, пока часть

участников не согласится с одним из решений. В заключение в классе под руководством преподавателя проводится обсуждение групповых результатов и подводятся итоги (15— 20 мин).

Список решений

1. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.

2. Доведение мастером до рабочих дневного задания.

3. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.

4. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.

5. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.

6. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.

7. Определение годичного задания для ассистента профессора.

8. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

9. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы нового вузовского учебника.

10. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

3. Различия и тактика должностной власти

Цели

Исследовать основы власти по различным должностям. Продемонстрировать различия во мнениях об основах власти.

Процедура

Шаг 1 (10 мин). Индивидуально проранжируйте должности с точки зрения всей власти, которую они должны иметь в своих организациях. Поставьте «1» перед той должностью, которая, по вашему мнению, является наиболее «властной» в указанной организации, и «15» — перед должностью, которая наименее «властная» в данной организации. Не забудьте поставить от «2» до «14» во всех остальных случаях.

Медсестра в больнице

Ректор в крупном университете

Генеральный директор в небольшой фирме

Техник по медприборам в кардиологическом центре

Специалист отдела кадров в металлургической компании
Профессор в университете
Оператор ПЭВМ в известной фирме
Бухгалтер в поликлинике
Региональный менеджер по продажам в крупной торговой фирме
Исследователь в компании высоких технологий
Милиционер (полицейский) на посту -
Морской прапорщик на авианосце
Надомный ремесленник
Секретарь генерального директора в известной нефтегазовой компании
Депутат Совета Федерации

Шаг II (15—20 мин). Решить, которая из перечисленных выше должностей должна иметь наиболее «сильные»: право на власть; власть вознаграждения; власть принуждения. Напишите до 50 слов объяснения, почему вы выбрали каждую из должностей как наиболее подходящую для каждой из трех категорий.

Шаг ///(10—15 мин). Отберите наименее «властные» должности из своего проранжированного списка и подготовьте краткий перечень источников власти и влияния (через политику в организации), которые могли быть использованы для усиления власти в данной должности.

Шаг IV (15—20 мин). Индивидуальные результаты обсуждаются в малых группах.

Шаг V(/5мин). Под руководством преподавателя проводится общее обсуждение в классе.

4. Положение на заводе

Цели

Научиться анализировать различные ситуации по лидерству, применяя процедуры систематизации; улучшить понимание процесса решения проблем и принятия решений, когда имеются факты о ситуации.

Содержание

Вы являетесь директором завода, производящего продукцию в области электроники. Руководство компании, которой принадлежит завод, ведет постоянный поиск путей повышения эффективности производства. Недавно на заводе было установлено новое оборудование и введена новая, более упрощенная система работы. К удивлению каждого, включая вас, ожидаемого увеличения производительности не произошло. В действительнрсти она даже начала снижаться; также стало снижаться качество, а текучесть персонала расти.

Вы не верите, что это происходит из-за нового оборудования. У вас есть данные из других компаний, использующих такое же оборудование. Эти данные подтверждают ваше мнение. С вами еще работают представители фирмы — производителя этого оборудования, и они- заверяют вас, что оборудование работает на пределе эффективности. Вы подозреваете, что какие-то элементы новой системы работы порождают создавшуюся ситуацию. Эту позицию не

разделяют ваши подчиненные всех четырех уровней управления вплоть до бригадиров, а также начальник отдела снабжения.

Падение производства по-разному связано со слабой подготовкой операторов машин, недостатками системы материального стимулирования и низкой моралью. Ясно, что все эти проблемы волнуют каждого работника и по ним у ваших подчиненных имеются возможные разногласия. Сегодня утром вам позвонил начальник управления, которому подчиняется ваш завод. Он получил производственный отчет за последние шесть месяцев и своим звонком выразил интерес к ситуации на заводе. Он сказал, что это ваша проблема и решать ее должны вы, решать так, как вы считаете нужным. Он предупредил, что хотел бы в течение недели знать, какие меры вы собираетесь предпринять.

Процедура

Используя приведенную в рекомендованном учебнике (п. 3.6 гл. 11) модель ситуационного лидерства Врума—Яго для решения проблем и принятия решений, изучите в сформированных преподавателем малых группах вышеизложенную ситуацию. Малая группа должна достичь консенсуса по лучшему стилю принятия решения в данной ситуации. На обсуждение вопроса в малых группах отводится 40—45 мин. Предварительно вопрос решается каждым участником индивидуально в течение 10— 15мин. В заключение председатели малых групп докладывают групповые решения в классе, где проходит их обсуждение в течение 15—20 мин. Результаты ответов оформляются соответствующим образом (форма 1, рис. 12.7).

Форма 1

Оценка аспектов проблемы

Аспекты проблемы	Возможны оценки	Ответы	
		индивидуальные	малой группы
ТМ	Исключительно высокая		
ТО	Очень высокая		
ил	Возможно, низкая		
СП	Отсутствует		
вп	Возможно, низкая		
ОЦ	Имеется		
вк	Имеется		
ип	Может быть, имеется		
Наиболее эффективный стиль лидерства и решения:			

Домашние задания

1. Коммуникации преподавателя и студента в классе

Используя рис. 9.1 из рекомендованного учебника, студенты в терминах гл. 9 схематично описывают коммуникационный процесс на примере взаимодействия преподавателя и студента в классе в ходе разбора конкретной ситуации по управлению. Критериями оценки могут быть адекватность используемых терминов для описания каждого из этапов процесса коммуникации и качество ответов на вопросы. Во внимание также должно приниматься оформление представленного домашнего задания.

2. Модель принятия решения

Студенты должны представить описание примера из своего жизненного опыта, когда они наблюдали принятие руководителем или старшими коллегами решения по одной из моделей, описанных в гл. 9 рекомендованного учебника.

3. Конфликт студента с преподавателем

Представьте, что вы получили на экзамене неудовлетворительную для вас оценку. Это положило начало межличностному конфликту между вами и преподавателем. Постарайтесь описать данный конфликт в соответствующих терминах, заполнив нижеприведенную форму 2.

Форма 2

Описание конфликта

Термины	**Краткий ответ**	**Ситуационное объяснение (7—10 слов)**
Источник или причина конфликта		
Конструктивные начала конфликта Тип конфликта Уровень конфликта		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны студента		
Наиболее эффективный стиль разрешения конфликта со стороны преподавателя (ваше мнение)		

4. Власть в классе

Проанализировав свое участие в занятиях, постарайтесь в соответствующих терминах описать, какие основы и источники власти используются преподавателем и студентом в классе. Заполните прилагаемую форму 3.

Форма 3

Основы власти	Источники власти	Примеры из практики занятий
		Преподаватель
		Студент

5. Лидер, которого я знаю

Используя факты и события своей жизни, студент описывает поведение человека, который, по его мнению, в определенных ситуациях проявлял лидерские качества во взаимодействии с другими людьми. Желательно, чтобы при этом был сделан вывод и дано обоснование в отношении того, какая из традиционных или ситуационных моделей лидерства лучше объясняет поведение этого лидера. В качестве лидера могут быть не только менеджеры или начальники, но и родители, друзья, учителя, преподаватели, тренеры и т.п.

Раздел V
Организационная культура и управление изменениями

Содержание раздела V

Глава 13. Организационная культура

1. Концепция организационной культуры
2. Развитие организационной культуры
3. Влияние культуры на организационную эффективность
4. Национальное в организационной культуре

Глава 14. Управление изменениями

1. Причины и цели планируемых организационных изменений
2. Организационный диагноз и проведение изменений
3. Модели организационных изменений
4. Сопротивление организационным изменениям
5. Методы проведения организационных изменений

Краткие выводы

Основные термины и понятия

Вопросы к разделу V

Конкретные ситуации

Практикующие упражнения

Домашние задания

Раздел V. Организационная культура и управление изменениями

Все силы корпоративной культуры
направлены против изменений.

Брюс Хендерсон

Сегодняшний менеджер испытывает громадное давление со всех сторон. Взять хотя бы только один аспект современного внешнего окружения — меняющуюся природу рабочей силы и проблемы ее мотивирования и стимулирования. За последние десятилетия менеджмент показал, что управлять — задача не простая. Происшедшие изменения еще больше усложнили эту область человеческой деятельности. Как бы в ответ на это появились новые теории и концепции менеджмента, отражающие наиболее ценный и полезный обобщенный опыт управления. Ключ к успеху в будущем заключается в том, что менеджмент должен рассматриваться не как закрепление статус-кво, а как *поддержание высочайшего уровня и динамики изменений, которые только могут выдержать люди и организация*.

Завтрашний менеджмент столкнется с рядом парадоксов. Один из них гласит, что *проведение изменений требует значительной стабильности*. Радикальные изменения при отсутствии ключевых элементов стабильности приводят к хаосу. Менеджеры должны твердо стоять на ногах, чтобы эффективно управлять изменениями. При проведении изменений успешные менеджеры должны учитывать критические источники стабильности такие, как организационная культура, устойчивое видение, миссия, стратегия и конкурентные преимущества. Еще один парадокс заключается в том, что *фокусироваться надо не на саму культуру, а на то, что ее формирует*. Сегодня менеджеры поняли важность организационной культуры и необходимость ее соответствия принятой стратегии.

В данном разделе будут представлены две указанные выше организационные проблемы: *культура* и *изменения*. Между ними существует очень тесная взаимосвязь. *Чтобы изменить организацию, надо изменить ее культуру*. Культура в этом случае рассматривается как фактор *успеха*.

Глава 13. Организационная культура

Скрытая гармония лучше явной.

Гераклит

Организация — это сложный организм, основой жизненного потенциала которого является организационная культура: то, ради чего люди стали членами организации; то, как строятся отношения между ними; какие устойчивые нормы и принципы жизни и деятельности организации они разделяют; что, по их мнению, хорошо, а что плохо, и многое другое из того, что относится к ценностям и нормам. Все это не только отличает одну организацию от другой, но и существенно предопределяет успех функционирования и выживания организации в долгосрочной перспективе. Организационная культура не так явно проявляется на поверхности, ее трудно «пощупать». Если можно говорить о том, что организация имеет «душу», то этой душой является организационная культура.

Носителями организационной культуры являются люди. Однако в организациях с устоявшейся организационной культурой она как бы отделяется от людей и становится атрибутом организации, ее частью, оказывающей активное воздействие на членов организации, модифицирующей их поведение в соответствии с теми нормами и ценностями, которые составляют ее основу.

Так как культура играет очень важную роль в жизни организации, то она должна являться предметом пристального внимания со стороны руководства. Менеджмент не только соответствует организационной культуре и сильно зависит от нее, но и может в свою очередь оказывать влияние на формирование и развитие организационной культуры. Для этого менеджеры должны уметь анализировать организационную культуру и оказывать влияние на ее формирование и изменение в желательном направлении.

1. Концепция организационной культуры

1.1. Понятие и структура организационной культуры

В современной литературе существует довольно много определений понятия **организационной культуры.** Как и многие другие понятия

организационно-управленческих дисциплин, концепция организационной культуры не имеет единственно «верного» толкования. Каждый из авторов стремится дать свое собственное определение этому понятию. Имеются как очень узкие, так и очень широкие толкования того, что же представляет собой культура организации.

Большинство авторов сходится на том, что культура организации представляет собой *сложную композицию важных предположений* (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами группы или организации. Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, *предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы,* лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за ее пределами. Организационная культура проявляется в отношениях между людьми в организации. Поэтому разные люди или разные части в организации склонны описывать ее культуру в схожих терминах.

Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты. Так, в большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых *предположений,* которых придерживаются члены организации в своем поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих ее переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т. д.). Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации.

Ценности (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид, являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение организационной культуры. Ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации. В других — может быть все наоборот. Однако и в том, и в другом случае принятая ценность помогает индивиду понять то, как он должен действовать в конкретной ситуации.

И наконец, третьим общим атрибутом понятия организационной культуры считается *«символика»,* посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работникам через «ходячие» истории, легенды и мифы. Их рассказывают, пересказывают, толкуют. В результате этого они оказывают иногда больше влия-

ния на индивидов, чем те ценности, которые записаны в рекламном буклете компании.

Используя то общее, что присуще многим определениям, предлагается понимать в данном учебнике организационную культуру следующим образом. **Организационная культура** — это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. Рисунок 13.1 наглядно демонстрирует множество аспектов организационной культуры.

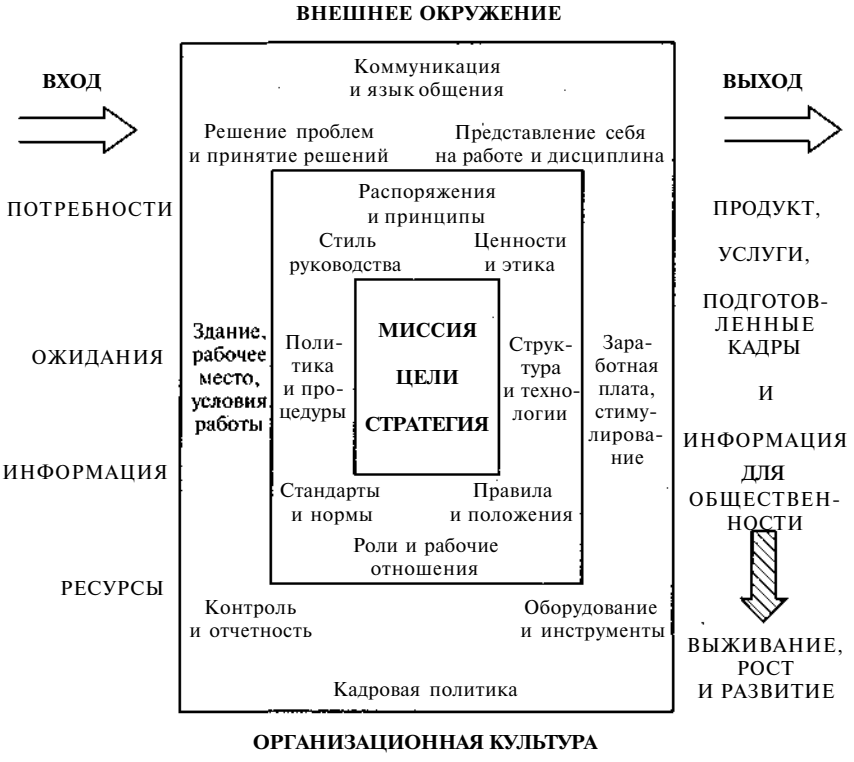


Рис. 13.1. Концептуальная иллюстрация множественности аспектов организационной культуры

Вопрос о степени влияния организационной культуры на успех фирмы все еще остается открытым. Однако ясно, что отношения между культурой и результатами работы организации зависят во многом от содержания тех ценностей, которые утверждаются конкретной культурой в организации. Так, компания, в которой игнорируют человека, будь то поставщик, работник или потребитель, скорее всего, далека от успеха.

Организационная культура имеет определенную структуру, являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами. Так, Э. Шайн предложил рассматривать организационную культуру по трем уровням (рис. 13.2).

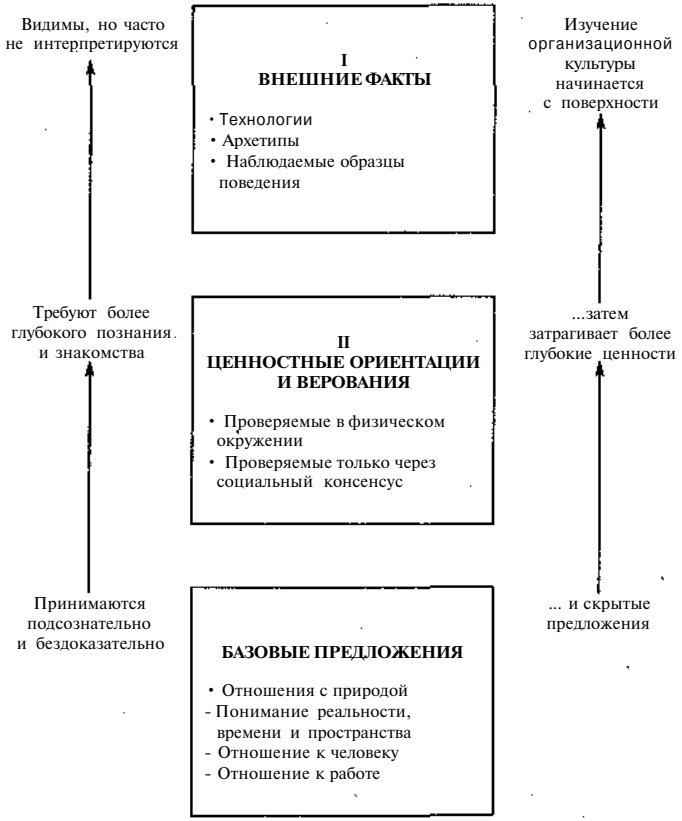


Рис. 13.2. Три уровня изучения организационной культуры (по Э.Шайну)

Познание организационной культуры начинается с первого, *«поверхностного»,* или «символического» уровня, включающего такие видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., или все то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать в терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, *«подповерхностный»* уровень. На этом уровне изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, *«глубинный»* уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогать им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Соответственно тому, какие из указанных уровней изучаются, существует деление организационных культур на субъективные и объективные. **Субъективная организационная культура** исходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включают ряд элементов «символики», особенно ее «духовной» части: герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов.

Субъективная организационная культура служит основой *формирования управленческой культуры,* т.е. стилей руководства и решения руководителями проблем, их поведения в целом. Это создает различие между схожими на вид организационными культурами. Например, две компании могут заявлять о качественном обслуживании своих клиентов. Но конечный результат будет во многом зависеть от того, как будет осуществляться руководство этим процессом.

Объективную организационную культуру обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его

дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, кафетерий, комнаты приема, стоянки для автомобилей и сами автомобили. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация.

Хотя оба аспекта организационной культуры важны, однако субъективный аспект создает больше возможностей для нахождения как общего, так и различий между людьми и между организациями.

1.2. Содержание организационной культуры

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру как на макро-, так и на микроуровне. Так, Ф. Харрис и Р. Моран (1991) предлагают рассматривать конкретную организационную культуру на основе десяти *характеристик:*

- **осознание себя и своего места в организации** (одни культуры ценят сокрытие работником своих внутренних настроений, другие — поощряют их внешнее проявление; в одних случаях независимость и творчество проявляется через сотрудничество, а в других — через индивидуализм);
- **коммуникационная система и язык общения** (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права» и открытости коммуникации разнится от группы к группе, от организации к организации; жаргон, аббревиатуры, жестикуляции варьируются в зависимости от отраслевой, функциональной и территориальной принадлежности организаций);
- **внешний вид, одежда и представление себя на работе** (разнообразие униформ и спецодежды, деловых стилей, опрятность, косметика, прическа и т.п. подтверждают наличие множества микрокультур);
- **что и как едят люди, привычки и традиции в этой области** (организация питания работников, включая наличие или отсутствие таковых мест на предприятии; люди приносят с собой еду или посещают кафетерий внутри или вне организации; дотация питания; периодичность и продолжительность питания; едят ли работники разных уровней вместе или отдельно и т.п.);
- **осознание времени, отношение к нему и его использование** (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монохроническое или полихроническое использование времени);

- **взаимоотношения между людьми** (по возрасту и полу, статусу и власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу и протоколу, религии и гражданству и т.п.; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);
- **ценности** (как набор ориентиров в том, что такое *хорошо* и что такое *плохо)* и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) — что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;
- **вера во что-то и отношение или расположение к чему-то** (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к клиентам и конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали);
- **процесс развития работника и научение** (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин);
- **трудовая этика и мотивирование** (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; отношения «человек — машина»; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе).

Вышеотмеченные характеристики культуры организации, взятые вместе, отражают и придают смысл концепции организационной культуры. Помощь в понимании этой концепции может оказать модель отношений между содержанием культуры организации, ее проявлением и восприятием и интерпретацией этой культуры работниками (рис. 13.3).

Члены организации, разделяя веру и ожидания, создают свое физическое окружение, вырабатывают язык общения, совершают адекватно воспринимаемые другими действия и проявляют понимаемые всеми чувства и эмоции. Все это, будучи воспринятым работниками, помогает им понять и интерпретировать культуру организации, т.е. придать свое значение событиям и действиям и сделать осмысленным свое рабочее окружение. Поведение людей и групп внутри организации сильно связано нормами, вытекающими из этих разделяемых верований, ожиданий и действий.

Содержание организационной культуры влияет на направленность поведения и определяется не простой суммой предположений, а тем, как они связаны между собой и как они формируют определенные об-

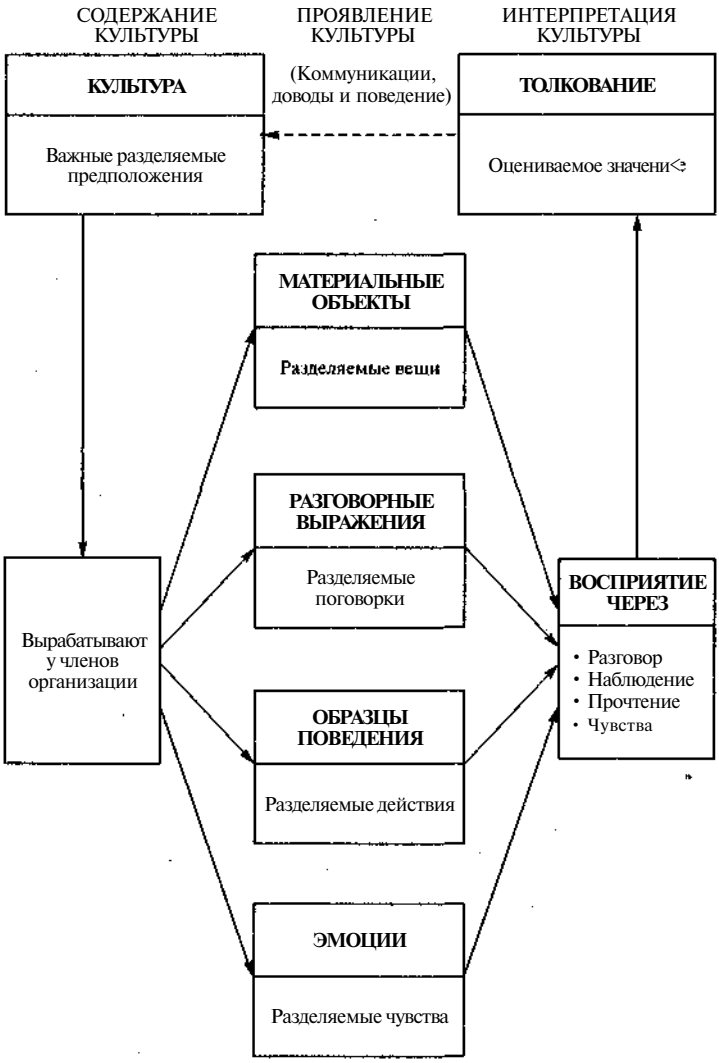


Рис. 13.3. Содержание отношений организационной культуры (по В. Сате)

разцы поведения. Отличительной чертой той или иной культуры является относительный порядок, в котором располагаются формирующие ее базовые предположения, что указывает на то, какая политика и какие принципы должны превалировать в случае возникновения кон-

фликта между разными наборами предположений. Так, две компании в равной мере могут заявлять как об одной из своих ценностей о развитии кооперации и внутренней конкуренции в работе. Однако в одной компании кооперация будет иметь больше отношения к процессу принятия решения, а внутренняя конкуренция — к планированию карьеры. В другой компании акценты могут быть расставлены в.обратном порядке. Культуры этих двух организаций будут достаточно различны по содержанию, несмотря на то что набор предположений, в сущности, один и тот же.

Приведенное выше еще раз наглядно показывает, что говорить об организационной культуре как монолитном феномене не приходится. Это только *одна культура на организацию*. Тем не менее необходимо понимать, что в одной организации может быть много «локальных» культур. При этом имеется в виду одна, преобладающая во всей организации культура и культура ее частей (уровней; подразделений; профессион&чьных, региональных, национальных, возрастных, половых и других групп). Эти различные субкультуры могут сосуществовать под крышей одной общей культуры.

Одна или несколько субкультур в организации могут по своей природе находиться в том же измерении, что и доминирующая в организации культура, или создавать как бы второе измерение в ней. В первом случае это будет некий анклав, в котором приверженность ключевым ценностям доминирующей культуры проявляется в большей мере, чем в других частях организации. Обычно это имеет место с субкультурой центрального аппарата какой-либо организации или системы органов управления. Во втором случае ключевые ценности доминирующей в организации культуры принимаются членами какой-нибудь из ее групп одновременно с отдельным набором других, часто не конфликтующих ценностей для себя. Такое можно наблюдать на периферии организации или в территориальных органах управления. Таким путем может идти приспособление к специфике деятельности (функциональные службы) или местным условиям (территориальные отделения).

Подобно тому, что имеет место в обществе, в организации может существовать третий тип субкультур, которые достаточно упорно отвергают то, чего организация в целом хочет достигнуть. Среди этих организационных контркультур могут быть выделены следующие виды: (1) прямая оппозиция ценностям доминирующей организационной культуры; (2) оппозиция структуре власти в рамках доминирующей культуры организации; (3) оппозиция образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей культурой. Контркультуры в организации появляются обычно тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, как они чувствуют, не могут обеспечить им привычно-

го или желаемого удовлетворения. В определенном смысле организационные контркультуры являются призывом к помощи в период стресса или кризиса, т.е. когда существующая система поддержки разрушалась и люди пытались восстановить хоть какой-то контроль за своей жизнью в организации. Некоторые «контркультурные» группы могут стать достаточно влиятельными в ходе крупномасштабных трансформаций, связанных со значительными изменениями природе, конструкции и характере организации. Наглядными примерами таких групп являются появляющиеся в ходе приватизации и ее передела группы собственников контрольного пакета акций предприятий и коммерческие подразделения бюджетных организаций.

2. Развитие организационной культуры

2.1. Формирование организационной культуры

Как было показано в предыдущих главах, внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию, что, естественно, сказывается на ее культуре. Однако, как свидетельствует практика, две организации, функционирующие в одном и том же окружении, могут иметь очень разные культуры. Это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая — это *внешняя адаптация:* что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано. Вторая — это *внутренняя интеграция:* как работники организации решают свои ежедневные, связанные с их работой и жизнью в организации проблемы (табл. 13.J).

Таблица 13.1. **Проблемы внешней и внутренней интеграции (по Э. Шайну)**

ПРОБЛЕМЫ ВНЕШНЕЙ АДАПТАЦИИ
• МИССИЯ И СТРАТЕГИЯ. Определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии во исполнение этой миссии
• ЦЕЛИ. Установление специфических целей; достижение согласия по целям
• СРЕДСТВА. Методы, используемые для достижения целей; достижение согласия по используемым методам; решения по организационной структуре, системам стимулирования и подчиненности
• КОНТРОЛЬ. Установление критериев измерения достигнутых индивидом и группами результатов; создание информационной системы
• КОРРЕКЦИЯ. Типы действий, требуемые в отношении индивидов и групп, не выполнивших задания

ПРОБЛЕМЫ ВНУТРЕННЕЙ ИНТЕГРАЦИИ

- ОБЩИЙ ЯЗЫК И КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ КАТЕГОРИИ. Выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций
- ГРАНИЦЫ ГРУПП И КРИТЕРИИ ВХОЖДЕНИЯ И ВЫХОДА ИЗ ГРУПП. Установление критериев членства в организации и ее группах
- ВЛАСТЬ И СТАТУС. Установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти; определение и распределение статусов в организации
- ЛИЧНОСТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ. Установление правил об уровне и характере социальных отношений в организации между полами, возрастами и т.п.; определение допустимого уровня открытости на работе
- НАГРАЖДЕНИЯ И НАКАЗАНИЯ. Определение желательного и нежелательного поведения
- ИДЕОЛОГИЯ И РЕЛИГИЯ. Определение значения вещей, не поддающихся объяснению и неподвластных контролю со стороны организации; вера как снятие стресса

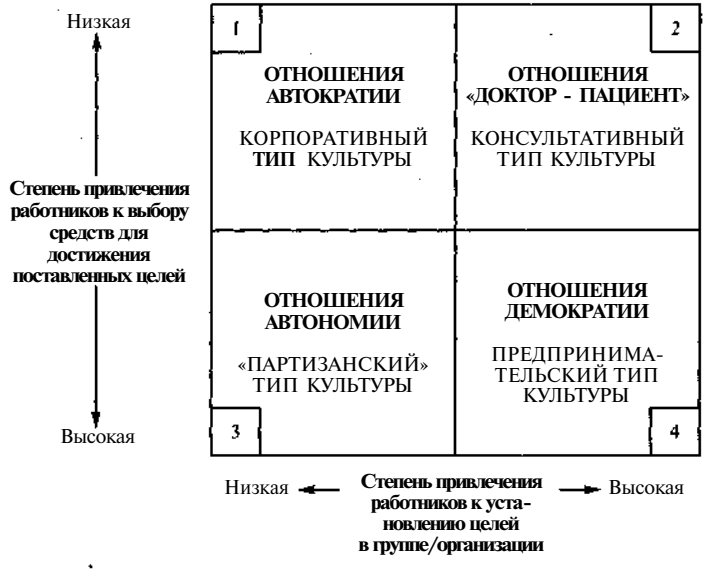
Процесс **внешней адаптации и выживания** связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. В данном процессе решаются вопросы, имеющие отношение к выполняемым задачам, методам их решения, реакции на успехи и неудачи и т.п.

Используя выработанный совместный опыт, члены организации развивают общие подходы, помогающие им в их деятельности. Люди должны знать реальную *миссию* своей организации, а не то, что так красиво заявляется с высоких трибун для акционеров. Это поможет им сформировать понимание их вклада в выполнение организацией своей миссии.

Следующая группа вопросов относится к установлению *целей* и выбору *средств* их достижения. В одних организациях работники участвуют в установлении целей и, таким образом, принимают на себя ответственность за их достижение. В других — работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, а в-третьих — может не быть ни того, ни другого или быть и то, и другое (рис. 13.4).

В любой организации ее работники склонны участвовать в следующих процессах:

- выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации;
- разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов;
- находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.



ТИПОВЫЕ ПРИМЕРЫ:

И Традиционно управляемая корпорация с централизованной структурой

О" нституты социальных и других услуг (лечебные и учебные заведения)

И Кооперативы, творческие союзы, клубы

Группы и организации, управляемые «по целям» или по «результатам» компании со структурой «перевернутой пирамиды»

Рис, 13.4. Типы культур как отношения власти в группе/организации (по Р. Акоффу)

Отмечено, что работники нуждаются в развитии приемлемых способов доведения до представителей внешней среды информации о своих реальных возможностях, преимуществах и успехах. Некоторые компании организуют для этих целей поездки своих сотрудников и на предприятия заказчиков, и на предприятия поставщиков.

Важно также, чтобы в организации знали о том, когда можно допустить неудачу. Для этого отдельные компании при разработке новых

проектов устанавливают рубежи, на которых по причине неудачи проект сворачивается. Это официально предусматривается проектным документом, так что все знают об этом.

Процесс **внутренней интеграции** связан с установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс нахождения способов совместной работы и сосуществования в организации. Процесс внутренней интеграции часто начинается с установления специфики в определении себя, что относится как к отдельным группам (субкультуры), так и ко всему коллективу организации. Нередко это ведет к дифференциации организации. Так, подразделение послепродажного обслуживания российской корпорации АСИ получило свое «новое определение себя», став самостоятельной компанией.

Коммуницируя и взаимодействуя, члены группы/организации стремятся описать для себя окружающий их организационный мир. Они могут прийти к выводу, что он является меняющимся или застойным, полным возможностей или опасностей. Так, люди пойдут на нововведения, если они верят, что могут провести важные изменения в окружающем их мире и то, что раньше составляло опасность, теперь может стать возможностью для изменений.

На формирование организационной культуры, ее содержание и отдельные ее параметры влияют ряд факторов внешнего и внутреннего окружения.

На всех стадиях развития организации управленческая культура ее лидера (его личная вера, ценности и стиль) во многом может определять культуру организации (табл. 13.2). В очень большой степени влияние лидера или основателя компании на формирование культуры проявляется, если он является сильной (ярко выраженная управленческая культура) личностью, а организация только создается.

Формирование культуры организации связано с внешним для организации окружением:

- деловая среда в целом и в отрасли в частности;
- образцы национальной культуры.

Принятие компанией определенной культуры может быть связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т.п. Известно, что компаниям отраслей «высокой технологии» присуще наличие культуры, содержащей «инновационные» ценности и веру «в изменения». Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой функционирует та или иная компания.

Анализ факторов формирования организационной культуры показывает, что последняя является предметом развития и изменений в течение всей жизни организации. При этом в силу «глубинности» базовых предположений и их «устойчивости» указанные процессы протекают скорее постепенно и эволюционно, чем радикально и революционно.

Таблица 13.2. **Два подхода к формированию лидерами организационной культуры**

Административная культура	***Организационные переменные***	**Предпринимательская культура**
Извне	*Система контроля*	Изнутри
Собственник процесса	*Отношения собственности*	Собственник имущества
Ждет момента	*Отношение к , возможностям*	Ведет поиск
Рационально-логическое	*Преимущественное решение проблем*	Интуитивное
Централизация	*Делегирование полномочий*	Децентрализация
Иерархическая	*Организационная структура*	Сетевая
«Взрослый» — «ребенок»	*Отношения субординации*	«Взрослый» — «ребенок»
На организацию	*Организационный фокус*	На человека
Снижение стоимости	*Производственная*	Дифференциация
Производительность	*Главные цели*	Эффективность
Системный Интеграции	*Подход к управлению* *Работа проектируется с позиции*	Ситуационный Автономии
По правилам Модификация	*Выполнение работы* *Проводимые изменения*	Творческое Радикальные
Делать дело правильно	*Основополагающий курс действий*	Делать правильное дело

2.2. Поддержание организационной культуры

Обычно организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотят они этого или нет, заносят в нее «вирус» другой культуры. Какая из культур «выживет», во многом зависит от ее силы, так как последнее влияет на интенсивность определенных образцов поведения.

Сила культуры организации определяется тремя моментами:

- «толщина» культуры;

- степень разделяемости культуры членами организации;
- ясность приоритетов культуры.

«Толщина» организационной культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками. Культуры со многими уровнями веры и ценностей имеют сильное влияние на поведение в организации.

В некоторых культурах разделяемые верования и ценности четко ранжированы. Их относительная важность и связь между ними не уменьшают роли каждой их них. В других культурах относительные приоритеты и связи между разделяемыми ценностями не так ясны. В первом случае достигается больший эффект с точки зрения влияния на поведение людей, так как у них формируется уверенность в том, какая ценность должна преобладать в случае конфликта интересов.

Таким образом, сильная культура «толще», она разделяется большим числом работников и более четко определяет приоритеты, а соответственно, имеет более глубокое влияние на поведение в организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации. Следует иметь в виду, что сильная культура является в то же время серьезным препятствием на пути проведения изменений в организации. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому считается лучше иметь умеренно сильную культуру в организации.

Существуют методы поддержания организационной культуры, которые не сводятся только к найму нужных и увольнению ненужных людей (рис. 13.5). Основными группами методов являются следующие.

Объекты и предметы внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

Реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы. В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится

со временем в организационный фольклор, что несомненно усилит данный, аспект культуры в компании:

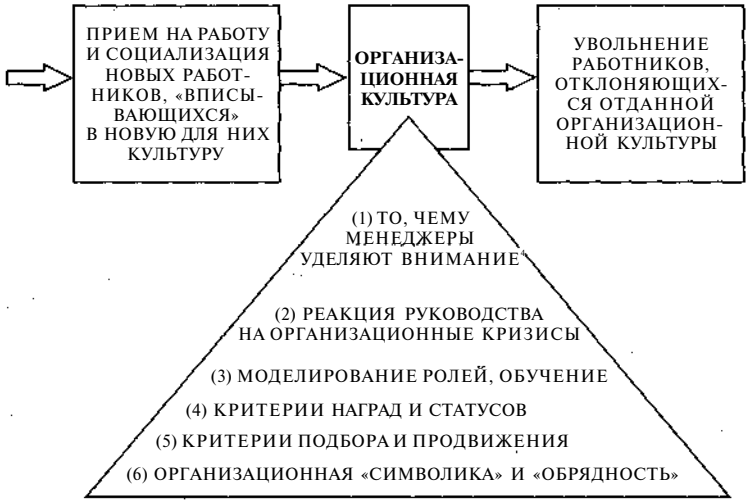


Рис. 13.5. Методы поддержания организационной культуры

Моделирование ролей, обучение и тренировка. Аспекты организационной культуры усваиваются подчиненным через то, как они должны исполнять свои роли. Менеджеры могут специально встраивать важные «культурные» сигналы в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе. Так, учебный фильм может концентрировать внимание на чистоте рабочего места. Менеджер сам может также демонстрировать подчиненным, например, определенное отношение к клиентам или умение слушать других. Постоянно концентрируя на этих моментах внимание, менеджер помогает поддерживать определенные аспекты организационной культуры.

Критерии определения вознаграждений и статусов. Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценности, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией. Вместе с тем практика свидетельствует о

том, что данный метод часто используется не в полной мере и не систематически.

Критерии принятия на работу, продвижения и увольнения. Это один из основных способов поддержания культуры в организации. То, из чего исходит организация и ее руководство, регулируя весь кадровый процесс, становится быстро известно ее членам по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Так, присущая конвейерному производству текучка кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо к групповому подходу в работе, либо к переходу на «тележечную» сборку в рамках комплексной бригады.

Организационные символы и обрядность. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации,'выражаются не только через легенды и саги, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К *обрядам* относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. *Ритуалы* представляют собой систему обрядов. Даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников (табл. 13.3).

Таблица 13.3. **Типы организационных обрядов**

Тип обряда	Пример (обряд по поводу...)	Возможные последствия
Обряд продвижения	...завершения базового обучения, переподготовки и т.п. (Торжественное вручение дипломов)	Обеспечивает вхождение в новую роль; минимизирует различия в выполняемых ролях
Обряд ухода	...увольнения или понижения в должности, работе (объявление на доске)	Сокращает власть и статус; подтверждает необходимость требуемого поведения
Обряд усиления	...выявления лучшего поведения (конкурсы, соревнования)	Усиливает власть и статус; указывает на ценность правильного поведения
Обряд обновления	...развития социальных отношений и повышения их эффективности (объявление на заседании делегировании полномочий)	Изменение стиля работы и руководства

Окончание табл. 13.3

Тип обряда	Пример (обряд по поводу...)	Возможные последствия
Обряд рзрешения конфликта	...достижения договоренности, компромисса, введения конфликта в законные рамки (объявление на пресс-конференции о начале и конце переговоров)	Открытие начала переговоров, снижение напряженности в коллективе
Обряд единения	...признания существующего положения удовлетворительным (празднование коллективом юбилеев на рабочем месте)	Поддерживает чувство общности, соединяющее работников

2.3. Изменение организационной культуры

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать *изменения*. Поэтому важно знать, как проводить изменения такого рода. Методы изменения культуры организации созвучны рассмотренным выше методам поддержания культуры..Это:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение стиля управления кризисом или конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критерия стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот. Однако это происходит не неизбежно или автоматически. Это связано с той ролью, которую играет в этом процессе «передача» культуры и обоснование поведения. В зависимости от ситуации связь между изменениями в поведении и культуре в ту или другую сторону может обнаружиться в течение периода, измеряемого от нескольких месяцев до нескольких лет. Поэтому для анализа важно различать изменения культуры и другие организационные изменения и исследовать их одновременно.

Существует три возможных сочетания изменений в поведении и культуре в организации (рис. 13.6). В случае первого сочетания происходят *изменения в культуре без изменений в поведении*. В этом случае работники могут изменить одно или несколько верований или ценностей, но при этом они не способны изменить свое соответствующее поведение (квадрант 1). Одни верят, что курить вредно, но не могут бросить курить. В коммерческих организациях люди меняют свое базовое

предположение о влиянии внешней среды, однако для изменения поведения им не хватает соответствующих знаний, навыков и умений.



Рис. 13.6. Возможные сочетания взаимодействия изменений поведения и культуры (по В. Сате)

Во всех этих и им подобных случаях главной проблемой является то, что люди в организации не обладают требуемыми для изменения поведения в данных условиях способностями и подготовкой. Как показывает практика, решить эту проблему можно скорее путем научения (учиться на своих ошибках) в организации (на работе), чем вне последней.

Второе сочетание — это *изменения поведения без изменений в культуре* (квадрант 3). В этом случае один или более членов организации, а может быть, даже группа или группы работников могут быть убеждены в том, что организационные изменения должны произойти, хотя при этом отдельные работники могут не хотеть этого. В зависимости от статуса и влиятельности первых изменения в организации могут происходить в задуманном ими направлении. Противники изменений формально будут вынуждены следовать выбранному курсу на изменения и даже примут новые символы, но внутреннее несогласие будет мешать переводу нового в базовые термины организационной культуры (предположения, верования и ценности). Так, сейчас во многих коммерческих организациях работают люди «старой закалки», добросовестно

выполняя свою работу на профессиональном уровне в новых условиях, однако при этом сохраняя старое мировоззрение.

Главная проблема в этом случае — это отсутствие приверженности и последовательности в переводе своего формального поведения в термины новой культуры, образно говоря, в *привычку*. Люди меняют свое формальное поведение либо из-за боязни потерять получаемую компенсацию, либо получают удовлетворение от умения подстроиться к новому положению дел, а не потому, чтр они на самом деле глубоко верят и ценят то, что их просят делать.

Третье сочетание — *изменения происходят и в области поведения, и в области культуры*. Это ситуация постоянных изменений в том смысле, что люди по-настоящему и искренне верят и ценят то, как они по-новому делают свою работу. Постоянность при этом возникает из-за того, что каждая из сторон (поведение и культура) взаимно усиливают и поддерживают друг друга. Это, в свою очередь, развивает внутреннее удовлетворение в силу того, что люди действительно все больше верят в изменения и ценят их, меняя свое поведение и дальше.

Широко известно, что многие творческие группы и организации в науке, образовании и искусстве, функционирующие на свободной коммерческой основе, во многом добились своих успехов в силу именно вышеприведенных обстоятельств, поверив в свои способности делать дело по-новому и достигнув для себя внутреннего согласия с этим через принятие новой культуры.

При проведении изменений в культуре организации возникает ряд трудностей.

В особенности эти трудности порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры (базовые предположения, верования и ценности). Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений в содержании организационной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой организационной культурой. В целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, т.е. степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

* Изменения в культуре могут либо предшествовать, либо следовать за изменениями поведения. Первое происходит тогда, когда имеются безусловные доказательства значительного преимущества новых базовых предположений по сравнению с существующими. В этом случае от людей требуется одно — приобретение новых знаний, компетенции и

навыков, необходимых для выработки соответствующих образцов поведения. В том же случае, когда не имеется очевидных доказательств преимущества новых предположений, изменения культуры скорее всего следуют за изменениями поведения. Может сложиться и такая ситуация, при которой изменения в культуре могут произойти намного позже после изменений поведения или даже никогда не состояться. Специалисты рекомендуют менеджерам, попавшим в подобную ситуацию, «ловить момент». Если менеджеры не могут сделать этого сами, то следует использовать услуги консультантов. И в том, и в другом случае требуется «агент изменений», который вмешается в процесс воздействия на желаемые изменения культуры. При этом возможны два следующих подхода:.

- добиться от людей в организации принятия новых верований и ценностей (процессы 1, 2 и 3 на рис. 13.7);
- включение и социализация новых людей в организации и увольнение людей (процессы 4 и 5 на рис. 13.7).

Важно определение факта **изменения** культуры. Когда происходят изменения в поведении в организации, то определить это несложно, так как все как бы лежит на поверхности. В случае с культурой изменения происходят в умах людей, и трудно быть уверенным, произошли изменения или нет. Хорошей проверкой результативности изменений культуры является тот факт, что после ухода из организации лидера — проводника этой новой культуры люди продолжают вести себя по-новому. Если руководство организации пытается выяснить, произошли ли изменения в культуре, то это же косвенно свидетельствует о том, удалось ли на самом деле этого достичь или нет.

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности. Говоря другими словами, это требуется при значительных и динамичных корректировках «правил игры», к которым можно отнести следующие:

- повышение организационной эффективности и морали;
- основательное изменение миссии организации;
- усиление международной конкуренции;
- значительные технологические изменения;
- важные изменения на рынке;
- поглощения, слияния, совместные предприятия;
- быстрый рост организации;
- переход от «семейного» бизнеса к профессиональному управлению;
- вступление во внешнеэкономическую деятельность.

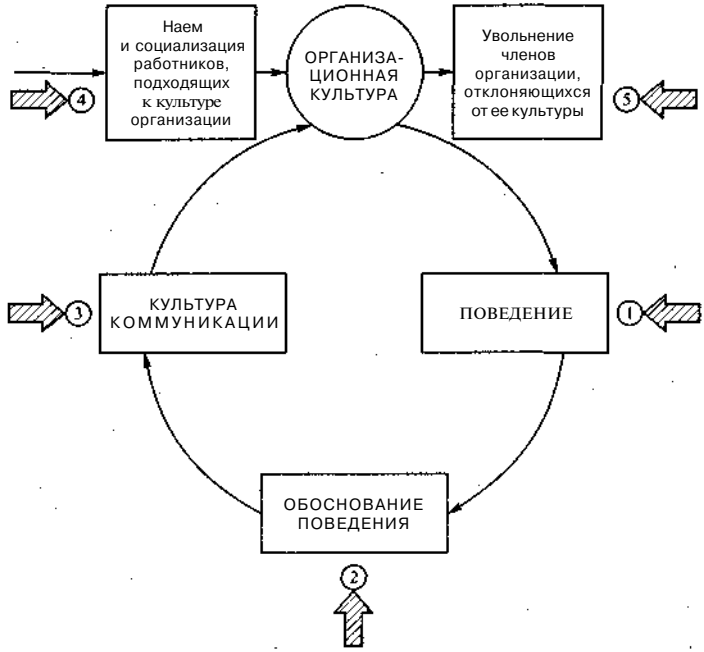


Рис. 13.7. Модель воспроизводства организационной культуры (по В. Сате)

3. Влияние культуры на организационную эффективность

Различается два пути влияния культуры на организационную жизнь. *Первый,* как это было показано выше, — культура и поведение взаимно влияют друг на друга. *Второй* — культура влияет не столько на то, что люди делают, сколько на то, как они это делают. Существуют различные подходы к выделению набора переменных, посредством которых прослеживается влияние культуры на организацию. Обычно эти переменные выступают основой анкет и вопросников, которые используются для описания культуры той или иной организации.

3.1. Подходы к измерению влияния культуры

Набор переменных, выбираемых руководством для анализа организации, может быть связан непосредственно *с уровнем организационного взаимодействия:* организация — внешняя среда; группа — группа; индивид — организация. При этом для каждого уровня (индивид, группа, организация) могут измеряться как *эффективность* их функционирования с точки зрения интересов организации, так и *удовлетворенность.* Кроме того, каждая из указанных групп переменных может рассматриваться во временном аспекте, т.е. быть преимущественно ориентированной на *краткосрочную ИЛИ долгосрочную* перспективу. Однако такая «теоретизированная» трехмерная модель определения влияния культуры на организацию сложна для применения на практике и в основном используется в исследовательской работе (рис. 13.8).

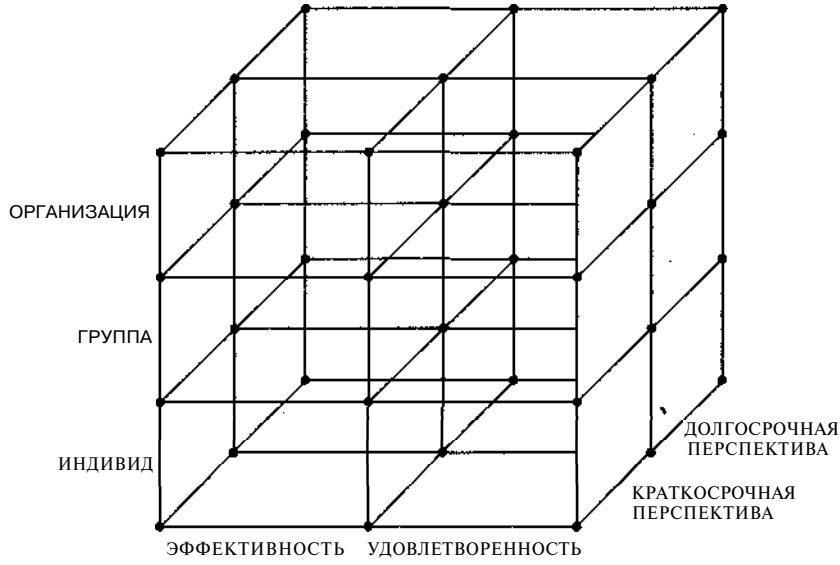


Рис. 13.8. Модель выбора переменных для исследования влияния культуры

Модель Сате. Влияние культуры на организационную жизнь В. Сате рассматривает через семь *процессов:*

- кооперация между индивидами и частями организации;
- принятие решений;
- контроль;
- коммуникации;

- посвященность организации;
- восприятие организационной среды;
- оправдание своего поведения.

При этом первые три процесса корреспондируют с первым, поверхностным уровнем организационной культуры или образцами организационного поведения, а следующие четыре — со вторым, подповерхностным уровнем, имеющим «ценностную» основу. От того, как эти процессы протекают, зависит эффективность функционирования организации.

Кооперацию как образец поведения в организации нельзя установить только с помощью формальных управленческих мер, так как нельзя предусмотреть все возможные случаи. Насколько действительно люди кооперируются в организации, зависит от разделяемых ими предположений в этой области. В одних организациях высшей ценностью является групповая работа, в других — внутренняя конкуренция. Говоря другими словами, все зависит от того, какая философия преобладает: индивидуалистская или коллективистская.

Влияние культуры на *принятие решений* осуществляется через разделяемые верования и ценности, формирующие у членов организации устойчивый набор базовых предположений и предпочтений. Так как организационная культура может способствовать сведению к минимуму разногласий, то процесс принятия решений становится более эффективным.

Сущность процесса контроля заключается в стимулировании действий в направлении достижения поставленных целей. В природе управления существуют три механизма контроля: рынок, администрирование, клановость. Обычно в организациях присутствуют все три механизма сразу, но в разной степени. При *рыночном* механизме контроля полагаются в основном на цены. Лежащее в основе этого предположение заключается в том, что меняющиеся цены и платежи должны стимулировать необходимые изменения в организации.

Административный механизм контроля строится на формальном авторитете. Сам процесс состоит в изменении правил и процедур посредством издания директив. В основе данного механизма лежат два предположения: .

- сверху виднее, какими мерами достичь желаемого результата;
- работники подчиняются без вопросов в пределах разделяемых базовых предположений.

Клановый механизм контроля всецело основан на разделяемых верованиях и ценностях. Именно из них исходят члены организации при осуществлении своих действий. Предполагается также, что работники достаточно привержены организации, знают, как действовать в рамках

данной культуры. По мере роста и развития организации клановый механизм заменяется административным, а затем и рыночным.

Влияние культуры на *коммуникации* происходит по двум направлениям. Первое — это отсутствие необходимости коммуницировать в делах, по которым имеются разделяемые предположения. В этом случае определенные действия совершаются как бы без слов. Второе — разделяемые предположения обеспечивают направленность и оказывают помощь в интерпретации получаемых сообщений. Так, если в компании работник не считается придатком машины, то и известие о предстоящей автоматизации или роботизации не вызовет в нем шока.

Содержание культуры влияет также на содержание коммуникации. В одних организациях ценится открытость коммуникаций, а в других — наоборот.

Индивид чувствует себя *посвященным организации* тогда, когда он отождествляет себя с последней и испытывает некоторую эмоциональную связь с ней. Сильная культура делает сильным отождествление и чувства индивида по отношению к организации. Также работники могут активизировать свои действия в стремлении помочь организации.

Восприятие индивидом организационной реальности или то, что он видит, обусловлено в значительной мере тем, что говорят об увиденном его коллеги, разделяющие с ним один и тот же опыт. Культура влияет на этот процесс, обеспечивая членов организации общей интерпретацией их опыта. В организациях, где высоко ценится своевременное обслуживание потребителя, восприятие недостатка в ресурсах для работы не будет интерпретировано как необходимость изменения выработанного расположения к клиенту. В противоположном случае клиент может серьезно пострадать.

Культура помогает людям в организации действовать осмысленно, обеспечивая *оправдание их поведению*. В компаниях, где ценится риск, человек идет на него, зная, что в случае неудачи он не будет наказан и что из неудачи будут извлечены уроки на будущее. Оправдываемые таким образом действия усиливают существующее поведение, особенно когда оно вписывается в ситуацию. Данный процесс является источником средств для изменения самой культуры. Поскольку люди используют культуру для оправдания поведения, то можно изменять культуру через изменение в поведении. Однако для успеха этого процесса необходимо обеспечить, чтобы люди не могли бы оправдывать свое новое поведение «старой» культурой.

Модель Питерса — Уотермана. Авторы известного бестселлера «В поисках успешного управления» Т. Питере и Р. Уотерман обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец успешные американские фирмы и описав управленческую

практику, они «вывели» ряд верований и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху:

- вера в действия;
- связь с потребителем;
- поощрение автономии и предприимчивости;
- рассмотрение людей как главного источника производительности и эффективности;
- знание того, чем управляешь;
- не заниматься тем, чего не знаешь;
- простая структура и немногочисленный штат управления;
- одновременное сочетание гибкости и жесткости в организации.

Вера в действия. Согласно этой ценности решения, принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно их непринятию.

Связь с потребителем ^ Для успешно действующих компаний потребитель представляет фокус в их работе, так как именно от него поступает главная информация для организации. Удовлетворенность потребителя для таких фирм составляет сердцевину их организационной культуры.

Автономия и предприимчивость. Компании, борющиеся с недостатком нововведений и бюрократией, «делятся» на более мелкие управляемые части и предоставляют им, а также отдельным индивидам определенную степень самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска. Эта культурная норма поддерживается через распространение в организации легенд и историй о своих собственных эдисонах и фордах.

Производительность зависит от человека. Данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации. При этом эффективность организации измеряется через удовлетворенность ее членов. Вера в то, что отношение к людям с уважением и достоинством ведет к успеху, лежит в основе культуры подобных организаций.

Знай то, чем управляешь. В соответствии с этой глубоко укоренившейся культурной нормой успешных компаний ожидается, что он управляются не из-за закрытых дверей кабинетов руководителей, через посещение руководителями управляемых ими объектов и через непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы.

Не занимайся тем, чего не знаешь. Данное положение относится к разряду одной из важных характеристик культуры успешно действующих фирм. Эти фирмы не приемлют диверсификации в сторону от основного бизнеса.

Простые структуры и мало управленцев. Типичным для успешно действующих компаний является наличие небольшого числа уровней

управления и сравнительно небольшого штата управленческих работников, особенно в высшем эшелоне. Положение менеджера в таких компаниях определяется не количеством его подчиненных, его влиянием надела организации и, главное, на ее результаты. Согласно этой культурной ценности менеджеры больше ориентируются на уровень выполнения подчиненными своей работы, а не на наращивание своих штатов.

Одновременная гибкость и жесткость в организации. Парадокс этого атрибута организационной культуры успешных компаний разрешается следующим образом. Высокая организованность в них достигается за счет того, что все работники понимают и верят в ценности компании. Это их жестко связывает и интегрирует. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму «руководящих» вмешательств и минимизации числа регулирующих правил и процедур. Это поощряет новаторство и стремление брать на себя риск. В итоге жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможной гибкую структуру административного контроля.

Модель Парсонса. В более общем виде связь между культурой и результатами деятельности организации представлена в модели американского социолога Т. Парсонса. Модель разработана на основе спецификации определенных функций, которые любая социальная система, в том числе организация, должна выполнять, чтобы выжить и добиться успеха. Первые буквы английских названий этих функций в аббревиатуре дали название модели — AGIL:

- адаптация;
- достижение целей;
- интеграция;
- легитимность.

Суть модели состоит в том, что для своего выживания и процветания любая организация должна быть способной *адаптироваться к* постоянно меняющимся условиям внешней среды, добиваться выполнения поставленных ею *целей, интегрировать* свои части в единое целое и, наконец, быть *признанной* людьми и другими организациями. Данная модель исходит из того, что ценности организационной культуры являются наиболее важными средствами или инструментами выполнения функций этой модели. Если разделяемые в организации верования и ценности помогают ей адаптироваться, достичь целей, объединиться и доказать свою полезность людям и другим организациям, то очевидно, такая культура будет влиять на организацию в направлении успеха.

Модель Квина — Рорбаха. Идеи Т. Парсонса были развиты и конкретизированы Р. Квином и Дж. Рорбахом в их модели «Конкурирую-

щие ценности и организационная эффективность», объясняющей влияние тех или иных групп ценностей на организационную эффективность. В развитие модели АС1Ь было предложено рассматривать это влияние не в одном, а в трех измерениях. Поэтому использовалась модель так называемых «конкурирующих ценностей».

Данная модель включает следующие три измерения:

- *интеграция — дифференциация:* относится к проектированию работ и организации в целом. Данное измерение указывает на степень, с которой в организации делается упор либо в сторону контроля (предпочитаются стабильность, порядок и предсказуемость), либо в сторону гибкости (предпочитаются нововведения, адаптация и изменения);
- *внутренний фокус — внешний фокус,* данное измерение отражает преобладание в организации интереса л ибо к устройству ее внутренних дел (скоординированность и удовлетворенность работников), либо к укреплению положения организации как целого во внешней среде;
- *средства/инструменты —результаты/показатели:* измерение в модели демонстрирует различие в концентрации внимания, с одной стороны, на процессы и процедуры (планирование, установление целей и др.), а с другой — на окончательные результаты и показатели их измерений (производительность, эффективность и др.).

На рис. 13.9 показано, как эти три измерения «рождают» четыре различных *подхода* к моделям организационной эффективности:

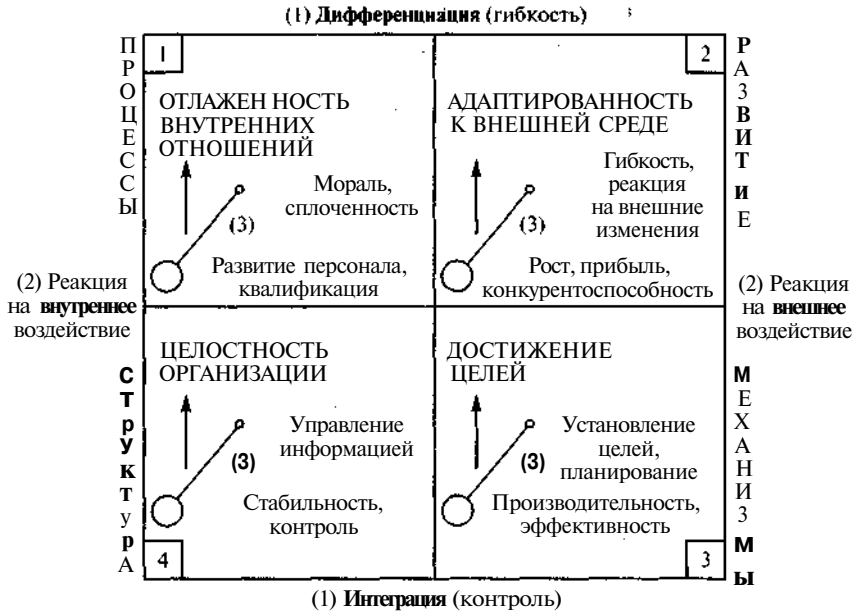
квадрант 1 — подход «человеческихотношений», отражающий состояние поддержания системы социальных отношений, обязательств людей, децентрализации и дифференциации через развитие сплоченности и квалификационных навыков у работников;

квадрант 2 — подход «открытой системы», отражающий состояние децентрализации и дифференциации, роста и адаптации, улучшения конкурентной позиции для всей организации через концентрацию на развитии гибкости и способности к приобретению необходимых ресурсов;

квадрант 3 — подход «рационально-целевой», отражающий усиление конкурентной позиции организации в целом, максимизацию результатов, централизацию и интеграцию через акцентирование внимания на планировании, эффективности и производительности;

квадрант 4 — подход «внутренних процессов», отражающий состояние централизации и интеграции, консолидации и преемственности, поддержания системы социальных отношений через распределение информации и укрепление стабильности и порядка.

Данная общая модель описывает ценности культуры организации в связи с каждым отдельным подходом к определению эффективности и сопоставляет перспективу одного подхода со всеми другими. Изме-



(1) — «первое измерение»: дифференциация / интеграция
(2) — «второе измерение»: внутренний / внешний фокус
(3) - «третье измерение»: средства - результаты — показатели

⁰ - средства (предметы и методы), используемые на данном участке

(_) — показатели измерения результатов управленческой деятельности на данном участке

Т — направленность управленческой деятельности на данном участке

Рис. 13.9. Модель конкурирующих ценностей организационной эффективности (по Квину — Рорбаху)

рение конкурирующих ценностей в модели Квина — Рорбаха производится с помощью «шкалированных» вопросников. Поэтому модель может использоваться как эффективный инструмент организационной диагностики. В отличие от одномерных моделей, в данном случае нельзя получить «единственно верный ответ» об эффективности организации. Модель выявляет недостатки во всех четырех своих частях в той степени, в которой они присутствуют в деятельности организации.

3.2. Соответствие культуры принятой стратегии

Перед каждой фирмой стоит вопрос о соответствии ее стратегий существующей в организации культуре.

Для того чтобы ответить на этот вопрос, необходимо разложить стратегию как единое целое на составные части (задачи), образующие широкую программу стратегических действий. Взяв эти задачи за основу анализа, можно рассмотреть их с двух позиций:

- важность каждой задачи для успеха данной стратегии;
- совместимость между задачей и тем аспектом организационной культуры, который призван ее обеспечить.

Г. Шварц и С. Дэвис предложили построить матрицу, положив в основу две вышеуказанные переменные, демонстрирующие степень риска применения выбранной стратегии в условиях имеющейся в организации культуры (рис. 13.10). При этом подходе осуществляется позиционирование каждой задачи на поле матрицы с использованием для этого управленческого опыта и интуиции. Это позволяет найти ответ на вопрос о том, что должно быть сделано в случае серьезной несовместимости стратегии и культуры.

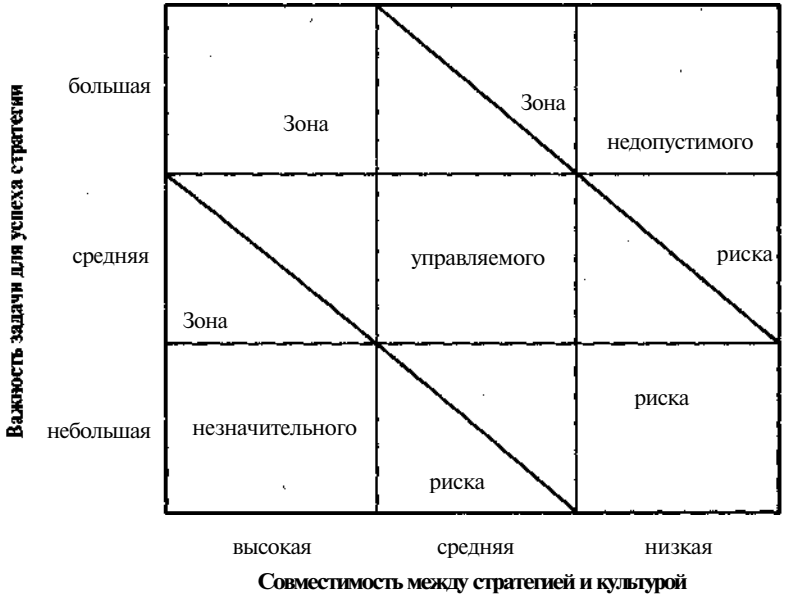


Рис. 13.10. Матрица оценки «культурного» риска (по Г. Шварцу и С. Дэвису)

Выделяется четыре основных **подхода** к разрешению проблемы несовместимости стратегии и культуры в организации:

- *игнорируется* культура, серьезным образом препятствующая эффективному проведению в жизнь выбранной стратегии;
- система управления *подстраивается* под существующую в организации культуру; этот подход строится на признании имеющихся барьеров, создаваемых культурой для выполнения желаемой стратегии, и выработке альтернатив по «обходу» этих препятствий без внесения серьезных изменений в саму стратегию (табл. 13.4). Так, при переходе от механистической к органической схеме организации во многих производствах долгое время не удается изменить культуру на сборочных участках. В этом случае данный подход может помочь в решении проблемы;
- *делаются попытки изменить* культуру таким образом, чтобы она подходила для выбранной стратегии. Это наиболее трудный подход, занимающий много времени и требующий значительных ресурсов. Однако бывают такие ситуации, когда он может быть основным для достижения долговременного успеха фирмы;
- *изменяется* стратегия с целью ее подстраивания под существующую культуру.

Таблица 13.4. **Подстраивание системы управления под существующую организационную культуру**

Стратегия	Что желательно было бы иметь	Барьеры организационной культуры	Возможные альтернативные решения
Диверсификация по продукту и рынку	• Дивизиональная структура	• Приверженность централизации • Единоначалие • Иерархичность	• Создание центров прибыли • Четкое стратегическое планирование • Измерение эффективности
Концентрация в маркетинге на наиболее прибыльные сегменты рынка	• Отлаженная система стимулирования • Приспособление информационной системы	• Распределенная власть • Индивидуалистская ориентация. Отношения важнее работы	• Закрепление за работниками определенных сегментов рынка

Окрнчание табл. 13.4

	Стратегия	Что желательно было бы иметь	Барьеры организационной культуры	Возможные альтернативные решения
Компания «С»	Развитие новых рынков	• Матричная структура	Множество центров власти Функциональная ориентация	• Назначение координаторов программ • Создание комитетов по планированию • Большая вовлеченность высшего руководства

Выводы, которые могут быть сделаны из этого краткого рассмотрения вопросов совместимости культуры и стратегии в организации, свидетельствуют о том, что все усилия должны быть предприняты для минимизации возникающего риска. Когда этого нельзя избежать по причине структурных изменений в отрасли, в которой действует фирма, либо из-за серьезных трудностей в ее работе, то может использоваться комбинация трех последних подходов для выведения «культурного» риска на допустимый уровень.

3.3. Управление организационной культурой

Выше было показано, что культура организации включает три уровня: символы; ценности и верования; базовые предположения. Возникает вопрос о возможности манипулирования культурой через проведение изменений на каждом из указанных уровней.

Существует позиция, что независимо от той стадии развития, на которой находится организация, ее высшее руководство может управлять культурой двумя способами (рис. 13.11). *Первый* представляет собой как бы видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь базовые ценности организации. Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит.

Применение *второго* способа начинается с другого конца организации, с ее нижних уровней. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации. Менеджеры должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при



Рис. 13.11. Основы управления организационной культурой

этом шаг за шагом управлять культурой организации. Известно, что ряд руководителей уверенно придерживается определенных ценностей и верований, но не передает их другим членам организации. В такой ситуации они теряют возможность влиять на культуру организации. Менеджеры-«затворники» могут постичь все «технические» тайны управления, но они не могут воздействовать на культуру организации, оставаясь «невидимыми». Отсюда следует, что *первый способ* может реализовываться через публичные заявления, выступления и личный пример, свидетельствующие о последовательном интересе к вводимым ценностям. Руководителям рекомендуется выступать в печати, по радио и по телевидению как можно чаще с проповедованием устанавливаемых ценностей. Последние не должны являться секретом компании.

Второй способ требует понимания значения культуры в повседневной жизни организации. При этом действенными средствами могут быть манипулирование символами и вещами материального мира организации, создание и выработка образцов поведения, введение шаг за шагом условий взаимодействия. Управление культурой предполагает возможность через постоянное манипулирование атрибутами поверх-

ностного уровня влиять на подповерхностный уровень вплоть до изменения базовых предположений. Если каждодневные действия менеджеров в организации находятся в соответствии с заявляемыми ими ценностями, то это, безусловно, способствует развитию культуры и ее усилению.

Очевидно, что управление организационной культурой не является простым делом. Ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но и стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства и передаваться на нижние уровни организации во всех своих деталях.

Управляя культурой, следует иметь в виду, что она может служить своего рода «клеем», скрепляющим части организации. Вместе с тем необходимо помнить, что если части плохие, то даже лучший в мире «клей» не сделает целое достаточно крепким. Унификация ценностей и ежедневная работа менеджеров по их «внедрению» в жизнь могут привести организацию к успеху.

Управление культурой является достаточно длительным процессом, он мало похож на быстрый ремонт неисправностей. Базовые предположения, лежащие глубоко в сознании, верованиях и поведении членов организации, невозможно изменить за короткий срок. Данный процесс предусматривает постоянную социализацию новых членов организации, бесконечное выяснение того, во что верят и что ценят в организации, неустанное внималие как к общему абстрактному взгляду на вещи, так и к конкретным деталям быта организации, и, наконец, правильного планирования всей этой работы. Рассматриваемые ниже *рекомендации* могут помочь *менеджерам* повысить эффективность управления культурой в организации.

- Обращайте особое внимание на нематериальные, внешне не воспринимаемые аспекты организационного окружения. Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут требовать длительных и трудных изменений в системе и структуре управления. Культура — это тот путь, который помогает понять организационное «Зазеркалье».
- Скептически относитесь к предложениям, призывающим к быстрой трансплантации или трансформации культур.
- Старайтесь понять значимость важных организационных символов (название компании, логотип, лозунги).
- Прислушивайтесь к историям, рассказываемым в организации, анализируйте, кто их герои и что эти истории отражают в культуре организации.
- Периодически вводите организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры.

• Проводите в жизнь абстрактные идеалы непосредственным и прямым образом в своей повседневной деятельности. От менеджера требуется понимание того, каких идеалов он должен придерживаться и какими действиями следует передать эти идеалы вниз по уровням организации.

4. Национальное в организационной культуре

Известно, что знаменитые японские «кружки качества» не получили развития в Европе и США. «Кружки качества», как элемент организационной культуры, действительно показали в Японии свою высокую эффективность и способствовали повышению удовлетворенности работников японских фирм. Однако при попытках перенести этот опыт на американские и западноевропейские предприятия не получилось того, что имело место в Японии. Это говорит о том, что приобретенное в рамках национальной культуры ею и поддерживается, и развивается, а при перенесении на другую «почву» может потерять эту поддержку и в конечном итоге не состояться.

Для практики управления важно получить от теории ответ на два вопроса: что надо знать о национальной культуре, чтобы предопределить ее влияние на культуру организации, и можно ли «сращивать» элементы разных национальных культур в рамках одной организации?

Национальная культура в данном контексте определяет то, как люди выполняют различные роли в жизни данного общества. Культуры не бывают плохие или хорошие, они бывают разные. Аналогично тому, как это рассматривалось применительно к организации, культура может рассматриваться на трех уровнях взаимодействия:

• национальная культура — всемирная культура;
• культура одной группы — культура другой группы;
• культура индивида — национальная культура. Ответ на первый вопрос может дать рассмотрение ряда известных подходов и моделей изучения национального в культуре.

4.1. Системный подход

Разобраться в разнообразии подходов к анализу культуры помогает определенная систематизация многочисленных переменных, предлагаемых специалистами. Под систематизацией в данном случае понимается упорядоченность во взаимосвязях между частями, составляющими единое целое. При этом выделяются следующие элементы.

Система семьи — это семейные отношения и путь, с помощью которого люди воспроизводят, обучают и вводят в общество своих детей.

В семье дети впервые вырабатывают образцы поведения, необходимые им для выполнения в будущем различных ролей в организации (например, отношения по статусу, возрасту, полу и т.п.).

Система образования — это то, как молодые и новые члены общества обеспечиваются информацией, знаниями, навыками и ценностными ориентирами. Так, например, в одних культурах больше учат через то, что не надо делать, а в других — наоборот.

Экономическая система — это способ, с помощью которого общество производит и распределяет товары и услуги. При этом имеют место групповой, коллективный и индивидуальный подходы.

Политическая система — это то, что преимущественно используется для поддержания порядка и существующей власти. Это могут быть атрибуты племенного и даже родового подхода, а могут быть элементы развитой демократии.

Религиозная система — это внематериальные, духовные средства обеспечения смысла и мотивации в действиях людей. Эта система определяет мораль и преобладающие ценности в обществе, на которые ориентируются функционирующие в этом обществе организации.

Система социализации — это сеть и принципы социального группирования, создаваемые людьми в данном обществе.

Система здоровья — это способ, с помощью которого культура предотвращает и исцеляет заболевания, а также проявляется забота о жертвах бедствий и инцидентов.

Система отдыха — это пути социализации людей и использования своего свободного времени. Некоторые культуры уделяют значительное внимание занятию людьми спортом, культивируются различные виды активного отдыха. В ряде культур имеет место акцентирование внимания во время отдыха на народные танцы и пение, на посещение зрелищ и т.д.

Все перечисленные составляющие непосредственным образом оказывают влияние на формирование определенной национальной культуры (рис. 13.12), которая чаще всего принимается во внимание при формировании культуры организации, действующей в данном обществе.

4.2. **Модель Хофстида**

Большой популярностью пользуется подход к изучению национального в организационной культуре, разработанный Г. Хофстидом и основанный на пяти *переменных:*

- дистанция власти;
- индивидуализм;

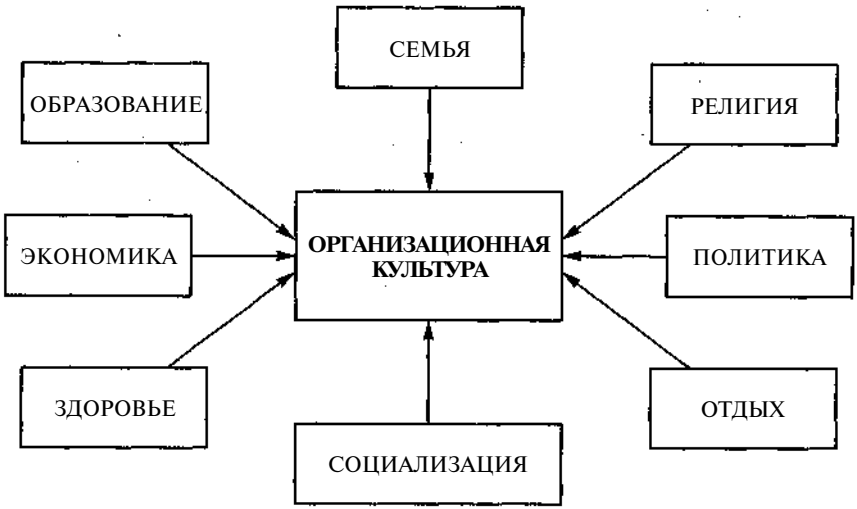


Рис. 13.12. Системный подход к изучению национального в организационной культуре

- мужественность;
- стремление избежать неопределенности;
- долгосрочность ориентации.

Так, под первой переменной, названной **дистанцией власти,** понимается степень неравенства между людьми, которую население данной страны считает допустимой или нормальной. При этом низкая степень характеризуется относительным равенством в обществе, а высокая — наоборот.

Вторая переменная характеризуется **индивидуализмом,** или степенью, с которой люди данной страны предпочитают действовать как индивиды, а не как члены какой-то группы. Высокая степень этой переменной предполагает, что человек, находясь в условиях свободных социальных связей в обществе, сам заботится о себе и своих близких в семье, равно как несет за все свои действия полную ответственность. Этаже переменная характеризуется как **коллективизм** (или низкая степень индивидуализма). В коллективистских обществах людям с детства прививают уважение к группам, к которым они принадлежат, обычно семье, роду, клану или организации. Разницы между членами группы и теми, кто вне нее, не проводится. Члены группы ожидают, что группа защитит их и будет нести за них ответственность, если они попадут в беду. За это они обязаны платить лояльностью своей группе в

течение всей жизни. В индивидуалистских обществах с детства приучают думать о себе в терминах «Я», а не часть «Нас». Ожидается, что, встав однажды на ноги, индивид уже не будет получать защиты от своей группы и она не будет нести за него ответственность. Поэтому он не должен проявлять сильную лояльность по отношению к группе.

Третья переменная также имеет два полюса: **мужественность и женственность,** отражающие то, как люди данной культуры относятся к ценностям типа «настойчивость» и «самоуверенность», «высокий уровень работы», «успех и конкуренция», которые ассоциируются почти везде в большей мере с ролью мужчины. Эти ценности отличаются от «нежных» ценностей типа «жизненные удобства», «поддержание теплых личных отношений», «забота о слабых и солидарность», ассоциируемых преимущественно с ролью женщины. Речь идет о преобладании в обществе образцов поведения, присущих либо представителям мужского, либо женского пола. Роль женщины отлична от роли мужчины во всех странах, но в «жестких» обществах это различие больше, чем в «нежных».

Четвертая переменная получила название **«стремление избежать неопределенности»** и может быть определена как степень, с которой люди данной страны оказывают предпочтение структурированным ситуациям в противоположность неструктурированным. Структурированными являются ситуации с ясными и четкими правилами того, как следует себя вести. Эти правила могут быть формализованы, а могут поддерживаться традициями. В странах с высокой степенью стремления избегать неопределенности люди имеют тенденцию проявлять большое волнение и беспокойство, лихорадочность в работе или «авральность». В противоположном случае люди ведут себя и работают более спокойно и систематично. В странах с высокой степенью стремления избегать неопределенности преобладает мнение, что все «не наше и непривычное» представляет опасность. При низкой степени стремления избегать неопределенности все «не свое и непривычное» вызывает познавательное любопытство.

Пятая переменная измеряется **долгосрочной или краткосрочной ориентацией** в поведении членов общества. Долгосрочная ориентация характеризуется взглядом в будущее и проявляется в стремлении к сбережениям и накоплению, в упорстве и настойчивости в достижении целей. Краткосрочная ориентация характеризуется взглядом в прошлое и настоящее и проявляется через уважение традиций и наследия, через выполнение социальных обязательств.

Данные, полученные Г. Хофстидом по измерению этих переменных по десяти странам, показаны в табл. 13.5. Следует подчеркнуть,

что не все люди в каждой из обследованных стран чувствуют и действуют в точности в соответствии с полученными баллами.

Таблица 13.5. **Сравнительное положение индексов / показателей российской культуры в контексте ключевых культур Запада и Востока (по Г. Хофстиду)**

	Индивидуализм	Мужественность	Избежание неопределенности	Дистанция власти	Долгосрочность
Россия (1995)	41	**45**	**68**	**40**	**59**
Россия (до 1990)	26	**28**	**86**	**76**	**79**
США	91	**62**	**46**	**40**	**29**
Китай (до 1980)	20	**50**	**60**	**80**	**100**
Китай (2000)	22	**58**	**80**	**62**	**71**
Германия	67	**66**	**65**	**35**	**30**
Франция	71	**43**	**86**	**68**	**30**
Япония	46	**95**	**92**	**54**	**80**

4.3. Модель Лэйна и Дистефано

Разработанная Г. Лэйном и Дж. Дистефано **модель определения влияния национального на организационную культуру** строится на шести переменных, определяемых как проблемы, с которыми общество сталкивается на протяжении своей истории. Антропологами установлено, что различные общества по-разному справляются с этими проблемами. В модели эти разные пути названы «вариациями в ценностных ориентациях».

Шесть *переменных* рассматриваемой модели включают:

- отношение человека к природе;
- ориентацию во времени;
- веру о природе человека;
- ориентацию на деятельность;
- отношения между людьми;
- ориентацию в пространстве.

Вариации указанных переменных приводятся в табл. 13.6,

Модель предполагает, что каждая из указанных переменных и ее «национальная» вариация имеют непосредственную связь с теми или иными характеристиками и вариациями их состояния в рамках организационной культуры, преобладающей в данном обществе.

Так, вера о природе человека заключается не в понимании того, как один индивид думает о другом, а в том, во что индивид верит, рассматривая возможности человека.

Например, можно ли изменить человека или нет. Или являются ли люди изначально плохими, хорошими или теми и другими.

Таблица 13.6. **Матрица «культурных» переменных и их вариаций в разных культурах (по Лэйну и Дистефано)**

Переменные	**Вариации в изменении переменных**		
Отношение человека к природе	Подчинение природе	Гармония с природой	Господство над природой
Ориентация во времени	Жить прошлым	Жить настоящим	Жить будущим
Вера о природе человека	Человека нельзя изменить		Человека можно изменить
	Человек изначально «плохой»	Человек изначально «нейтральный»	Человек изначально «хороший»
Ориентация на деятельность	От работы важно получать удовлетворение	В работе важен ее процесс	В работе важен ее результат
Отношения между людьми	На основе иерархических связей	На основе групповых связей	На основе индивидуальных связей
Ориентация в пространстве	Как частичка общества	Смесь умеренного индивидуализма с принадлежностью к системе	Как отдельное частное лицо

В организации ценностные ориентации в отношении природы человека могут, согласно модели, измеряться через следующие характеристики: система контроля; стиль управления; организационный климат. Последние также имеют свои «вариации» для каждой из культур (табл. 13.7).

Наиболее очевидным с точки зрения влияния природы человека на организационную эффективность является система контроля. Ориентация на изначально «плохое» в природе человека служит основой жесткой системы контроля, предполагающей подозрительное отношение к людям. Другие ориентации («нейтральное» и «хорошее») в отношении природы человека будут воспроизводить соответственно более гибкие системы контроля.

Таблица 13.7. **Характеристики «культурной» переменной «вера о природе человека» и их вариации в разных организационных культурах**

Характеристики	Вариации характеристик		
Система контроля	Жесткая, основанная на подозрительности	Умеренная, основанная на опыте	Гибкая, основанная на информации
Стиль управления	Автократический, прямое руководство	Умеренный, консультативное руководство	Демократический, участие в управлении
Организационный климат	Противостояние, заключение контракта согласия	Компромисс, уступки	Сотрудничество, неформальные связи

4.4. Модель Оучи

Широко известная сегодня организация типа «Z» (см. вводную главу), описанная У. Оучи, представляет собой попытку показать, как соединение преимуществ двух достаточно различных культур (японской и американской) «рождает» эффективный вариант культуры американской деловой организации.

Свое исследование У. Оучи построил на сравнительном анапизе семи *переменных* организационной культуры:

- обязательства организации по отношению к своим членам;
- оценка выполнения работы;
- планирование карьеры;
- система контроля;
- принятие решений;
- уровень ответственности;
- интерес к человеку.

Эти семь сравниваемых переменных представлены в табл. 13.8.

Обязательства по отношению к работникам. Согласно У. Оучи, три типа организации высоко ценят низкий уровень текучести кадров. Увольнения применяются только в безвыходном положении.

Однако то, как поддерживается эта культурная ценность, различает эти три типа организаций. Если в Японии в этих целях чаще пользуется система пожизненного найма, то американские фирмы традиционно ориентируются на краткосрочный найм, предоставляя свободу выбора. Хотя на практике большинство американских рабочих и служащих строят свою жизненную карьеру, меняя большое количество компаний.

Таблица 13.8. **Модель организации типа «Z» У. Оучи**

Культурные переменные	**Характеристики в японских компаниях**	**Характеристики в американских компаниях типа «Z»**	**Характеристики в типичных американских компаниях**
Наем	Пожизненный	Долговременный	Кратковременный
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Количественное и быстрое
Карьера	Широкоспециализированная	Умеренноспециализированная	Узкоспециализированная
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
Принятие решения	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное	И ндивидуальное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Широкий	Узкий

Оценка выполнения работы. Все три типа организаций проводят эту работу, используя как количественные, так и качественные измерители. Однако временной лаг и его влияние на карьеру имеют различия. Так, в «чисто» американской фирме ценится быстрое продвижение, основанное на оценке работы с помощью множества количественных измерителей.

Планирование карьеры. Количество выполняемых в процессе прохождения карьеры функций значительно отличает японского и американского менеджеров. «Третий» путь предлагает разнообразить карьеру менеджера в рамках трех — пяти функций.

Система контроля. Без контроля не обходится ни одна организация. Однако каждая организация решает это по-своему. Если типичная американская фирма имеет четкую, ясную и достаточно формальную систему отчетности, то для «идеальной» модели предлагается в основном японский подход, когда контроль осуществляется через неформальные и менее структурированные механизмы. Одним из наиболее эффективных механизмов является организационная культура.

Принятие решений. Предпочтение отдается японскому варианту, когда решения в организации принимаются на уровне группы и на консенсусной (все в основном согласны и принимают решения к исполнению) основе.

Уровень ответственности. Не в пример преимуществам группового консенсусного решения, модель У. Оучи предлагает для американской фирмы типа «2» сохранять ответственность на индивидуальном уровне. В этом случае предполагается, что две разные культурные ценности (групповое решение и индивидуальная ответственность) должны ужиться друг с другом. Решается это во многих случаях через механизм участия в управлении, сохраняющий традиционно последнее слово в решении за менеджером. Американская индивидуальность при этом не страдает.

Интерес к человеку. Следуя японскому подходу, У. Оучи предлагает в варианте «2» рассматривать личность в организации шире, чем просто работника, проявлять интерес к его домашней жизни, увлечениям, вере, желаниям, опасениям и вдохновению. Типично американский подход видеть в индивиде только работника ограничивает возможности управления человеком в организации.

Модель У. Оучи получила на практике применение на ряде японских автомобильных заводов фирм «Тойота» и «Ниссан» в США. В тех случаях, когда компании систематически инвестировали в своих работников и их работу на протяжении длительного периода времени, наблюдались постепенные и значительные улучшения.

Глава 14. Управление изменениями

Изменения — главная тема в сегодняшнем мире.

У. *Беннис*

Нельзя бороться против будущего.

У. Глэвстоун

Главный вопрос, с которым сегодня сталкиваются организации, — это эффективное управление изменениями. В условиях динамичного рынка организации должны обладать способностью быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, чтобы выжить. Нередко сложность и скорость изменений проверяют наделе способность менеджеров и работников приспосабливаться к ситуации. Если у организации не получается провести необходимые изменения, то ей приходится платить за это очень высокую цену. Так, например, в начале 90-х гг. XX в. из списка двадцати лучших компаний Европы в течение пяти лет исчезли пятнадцать компаний, не пожелавших заметить и принять к сведению изменения во внешнем окружении.

В определенной степени любая организация существует в меняющейся среде. Так, изменения в мире бизнеса будут происходить по следующим направлениям:

- уменьшатся размеры компаний и численность занятого в них персонала;
- традиционную иерархию заменят сетевые, эдхократические, горизонтальные, виртуальные и другие типы структур;
- вертикальное разделение труда заменит горизонтальное;
- главный интерес многих бизнесов сдвинется от производства продукции к ее обслуживанию;
- проектирование работы будет включать современные концепции организационного научения, реинжиниринга бизнес-процессов, управления знаниями и т.п.;
- все большее количество организаций попытаются войти в зону органической организационной системы.

Знакомясь с предыдущими главами, можно в достаточной мере убедиться, что многое из сказанного уже имеет место в реальной биз-

нес-практике^ Отойдет в прошлое увлечение неэффективными бюрократическими или механистическими организационными системами. Организации с жесткой иерархией, высокой степенью функциональной специализации, узкой и ограниченной ответственностью по работе, негибкими правилами и процедурами, обезличенным управлением моделями не будут способны адекватно ответить на потребность в изменениях. Организации будут строиться на гибкой и адаптивной основе. Потребуется внедрение систем, требующих и дающих возможность проявлять высокие обязательства по работе, творчество и талант со стороны менеджеров и работников.

В этой главе будут рассмотрены цели планируемых организационных изменений; подходы к диагностике и проведению изменений; преодоление сопротивления изменениям; модели и методы проведения изменений; управление развитием индивида.

1. Причины и цели планируемых организационных изменений

Очень важно различать изменения, которые так или иначе происходят во всех организациях, и **изменения,** которые *планируются* менеджментом организации с определенной целью. В данной главе первостепенное внимание будет уделено именно целенаправленным организационным изменениям. *Планируемые организационные изменения* представляют собой сознательные действия менеджеров и работников по улучшению работы структурных подразделений или организаций в целом по важным для них направлениям.

Менеджеры и работники должны постоянно проводить изменения в организации, позволяя тем самым последней эффективно адаптироваться к внеорганизационной среде, которую менеджеры не в состоянии контролировать. Требования к изменениям поступают как изнутри компании в виде потребностей и ожиданий работников, так и извне в виде усиливающейся конкуренции, технологических инноваций, нового законодательства, давления социальных факторов. Одни организации проводят изменения после того, как эти требования окажут на них давление, другие стремятся предусмотреть появление подобного давления и провести изменения в превентивном порядке.

Планируемые изменения всегда имеют специфические *цели.* Таковыми могут быть: повышение производительности в работе; разработка новых продуктов и технологий; увеличение мотивации деятельности работников; повышение удовлетворенности потребителей; увеличение доли рынка. Однако все специфические цели по изменениям включают в себя (1) *улучшение способности организации адаптироваться к внешней среде и (2) изменение поведения работников.*

1.1. Улучшение организационной адаптивости

Организации нуждаются в эффективных технологиях и методах работы, чтобы адаптироваться к меняющейся рыночной ситуации, избытку рабочей силы, ожиданиям общественности, законодательным требованиям, новым идеям и т.п. Обычно организации создают специальные подразделения, которые разрабатывают и реализуют планы требуемых изменений. Подобные подразделения могут иметь очень различные названия от подразделений по созданию нового продукта и развития рынка до подразделений по стратегическому планированию, отношениям с общественностью или организационному развитию.

Практика показала, что подразделения, традиционно занимавшиеся организационными изменениями (орготделы, отделы организации и управления, административные отделы), сегодня не в состоянии обеспечить организационную адаптивность. В организации все должно быть способно адаптироваться к внешним изменениям. В табл. 14.1 приводятся данные по происшедшим изменениям в ряде функций предприятия.

Таблица 14.1. **Изменения в основных функциях предприятия**

Функция	Прежнее содержание	Новое содержание
Производство	Капитал и машины важнее людей; объемы, низкая себестоимость и производительность более важны, чем качество и реакции на требования потребителей	Сокращение производственного цикла; обновление продукции; люди, качество, потребитель становятся важнее
Маркетинг	Массовые рынки; массовая реклама; длительные маркетинговые исследования	Сегментированные рынки; создание рынков; точечные маркетинговые исследования; быстрая реакция на потребителя
Финансы	Централизованы; узкая специализация продукции; соблюдение установленной политики	Децентрализация, финансисты-члены бизнес-групп, делегирование полномочий по расходам вниз
Информационные технологии	Централизованные потоки; накопление информации «на всякий случай»	Децентрализованная обработка данных; распространенность персональных компьютеров; разрешена множественность баз данных
Исследования и разработки	Централизованы; упор на большие проекты; умение важнее надежности и обслуживания; инновации только для новых продуктов и услуг	Все является объектом инноваций; упор на «портфель» небольших проектов; быстрота внедрения

Поскольку все части и аспекты деятельности организации должны подвергаться изменениям, организационная культура (см. гл. 13) приобретает важную роль в способности организации адаптироваться. Из табл. 14.1 видно, что сокращение жизненного цикла продукта ведет в организации к уменьшению производственного цикла. Менеджеры могут увеличить адаптируемость организации через использование временных или гибких структур на сборочных машинах, чтобы происходил обмен идеями, вырабатывалась стратегия и анализировались решения. Адаптивные, временные структуры дают возможность организации быстро реагировать на новую информацию, ускоряют переход к новым операциям, способствуют широкому участию работников в принятии решений и создают условия для появления будущих лидеров.

Среди известных компаний, прошедших на рубеже XX—XXI вв. через серьезные изменения, сегодня называют «Форд», «Дженерал Моторс», «Дженерал Электрик», «Ксерокс», ИБМ и «Кодак». Так, компания «Дженерал Моторс» по-прежнему продает автомобили, но пытается делать это как компьютерные компании. «Дженерал Моторс» перестраивает свой бизнес по четырем направлениям: переход к электронной торговле и доставка автомобиля заказчику за 15—20 дней вместо 55—60; разработка технологии, способной создать беспроводную связь автомобиля с Интернетом и максимально использовать все имеющиеся телекоммуникационные технологии; разработка «бизнесту-бизнес»; обмен комплектующими через компьютер. Еще «Дженерал Моторс» компьютеризировала систему оплаты и запасов.

Компания «Кодак» меняет себя в сторону перехода от производства продукта к его обслуживанию в условиях новой экономики. Компания по-прежнему уделяет внимание цифровым камерам и цифровой печати, но сейчас также концентрируется на разработке комплексной цифровой технологии и уверена, что такая «цифровая» стратегия принесет ей прирост обмена продаж от 8 до 12 процентов в год.

1.2. Изменение индивидуального поведения

Вторая составляющая целей планируемых организационных изменений — это приведение поведения работников в организации в соответствие с новыми условиями. Организация не сможет реализовать свою стратегию, адаптирующую ее к требованиям внешней среды, если ее работники не изменят свое отношение к работе. В конце концов выживают, растут, процветают или деградируют и исчезают организации, зависит от поведения работников.

Например, изменение поведения работников представлялось необходимым, когда один из руководителей крупного банка со множест-

вом филиалов объявил о широкомасштабной программе изменений. Банк с традиционно иерархической структурой не был способен быстро реагировать на введенное новое банковское законодательство, предоставляющее, с одной стороны, больше возможностей, а с другой — усиливающее конкуренцию в особенности с зарубежными банками. Единственным решением было провести последовательно в работе банка необходимые изменения. Руководитель вместе с другими топ-менеджерами банка тщательно проанализировал существующую организационную культуру и стоящие перед банком цели. Была разработана новая миссия банка. Для управления персоналом банка был приглашен человек со стороны из известной и успешной организации, и в банке ему был предоставлен статус вице-президента. Вскоре была утверждена новая организационная структура, система оценки персонала, компенсационная схема и программа повышения квалификации. Ежеквартально руководитель банка проверял, как идут дела по реализации программы изменений. Кажется, что все было сделано по учебнику. Однако по прошествии двух лет после начала изменений не произошло изменение поведения в организации. В чем же дело?

Руководитель банка и его команда вовремя определили потребность в проведении изменений. Но их ошибка была в том, что они искренне верили, что стоит только принять новую миссию, новую организационную структуру и все изменения произойдут как по волшебству. Однако этого не произошло, так как не уделялось внимание работе с моделями и изменению их поведения. Это был хороший урок для банка. Именно поведение работников должно стать главной задачей при проведении организационных изменений. В программе организационных изменений должны быть предусмотрены меры по изменению ролей работников, уровня их ответственности, отношений работы и т.п. Изменение индивидуального поведения носит в данном случае фундаментальный характер. Известно, что, в принципе, люди не боятся изменений, они боятся быть измененными. С другой стороны, чтобы изменить индивида, нужно изменить систему.

1.3. Причины для организационных изменений

Как и в развитых, так и в постиндустриальных обществах происходят важные изменения, оказывающие серьезное влияние на организации. Давление внешнего окружения на организации в сторону их изменений увеличиваются во времени, и организациям на деле приходится проходить настоящие революции в бизнесе — неожиданные, радикальные. Признаками таких революций являются: (1) глобализация

рынков; (2) информационное общество; (3) появление принципиально новых организационных структур; (4) изменения в структуре и качестве рабочей силы. Как следствие — эти внешние силы оказывают давление на организации, заставляя проводить их необходимые изменения.

Происходящие сейчас революции в бизнесе по их размаху и глубине по праву можно сравнить с промышленной революцией XIX в. Сегодня американские фермеры, составляющие менее 4% населения США, способны прокормить все население нашей планеты. Автомобильная компания «Фольксваген» заявила, что она реально нуждается только в $^{2}/_{3}$ своих работников. Конечно, существует множество других изменений во внешней среде, влияющих на судьбы организаций, но мы ограничимся только названными.

Глобализация. Начало процессу глобализации положила интернационализация производства продуктов и появление многонациональных корпораций. Эти глобальные организации начали оказывать давление на национальные бизнесы, побуждая их перестраиваться на интернациональный лад. Появились глобальные рынки для многих продуктов, но чтобы их освоить, компании были вынуждены менять свою стратегию, структуру, культуру и производство. Сегодня национальные бизнесы должны признать, что существует и другой мир.

Информационные технологии. Развитие информационных технологий, создание компьютерных и телекоммуникационных сетей и мощных дистанционных систем, позволило многим компаниям стать достаточно гибкими, чтобы эффективно действовать на глобальных рынках. Появилась электронная торговля. Через компьютерные сети стало возможным быстрее и лучше реагировать на новые потребности покупателей по цепочке: поставщики — производители — продавцы. Возросла скорость сбора, обработки и передачи информации, сделав возможным принимать решения быстрее и качественнее. Наступил век виртуальных компаний. Разработка новых продуктов стала возможной в течение 24 часов ежедневно в первую, наиболее эффективную смену, при расположении объектов НИОКР по планете с восьмичасовой разницей по поясам времени и мгновенной передачей данных с одного исследовательского объекта на другой.

Меняющаяся природа менеджмента. И глобализация, и информационные технологии изменили природу менеджмента. Произошла реконцептуализация ролей и деятельности менеджеров в организации. В табл. 14.2 показано это драматическое изменение.

Таблица 14.2. **Различия в менеджерах старого и нового стиля**

Менеджер старого стиля	Менеджер нового стиля
Думает о себе как о боссе	Думает о себе как о спонсоре, лидере группы или тренере
Действует по командной иерархии	Работает с тем, с кем необходимо сделать данную работу
Работает в рамках жесткой структуры	Меняет структуру в зависимости от требований внешней среды
Сам принимает основные решения	Привлекает к принятию решений других
Выводит на себя всю информацию	Делится информацией с другими

Менеджер старого стиля часто говорит людям, что делать и как делать. Менеджер нового стиля задает правильные вопросы и помогает работникам самим делать свою работу. Конечно, в реальной практике последних меньше, чем первых. Однако жизнь потребует, так или иначе, перестройки стиля у менеджеров.

Изменение природы рабочей силы. В дополнение к глобализации, информационным технологиям и новой управленческой философии организации должны нанимать работников всех уровней из числа имеющейся на рынке рабочей силы. При этом необходимо учитывать различия как в национальной, так и в организационной культурах нанимаемых работников, приносящих с собой на новое место работы так называемый «вирус» другой культуры, и способность организации противостоять этому вирусу.

Рынок рабочей силы претерпевает сегодня следующие изменения. Устойчиво растет средний возраст рабочей силы и уровень квалификации. Увеличивается занятость женщин, особенно в числе менеджеров среднего звена. Люди все больше и больше работают не только на одном месте. Многие заняты только частично или в виртуальных структурах. Увеличивается количество работающих на дому. Людей, занимающихся наймом, становится все больше по сравнению с тем, сколько людей они нанимают. Значительно увеличивается отраслевая и региональная миграция рабочей силы.

В этих условиях усложняются процессы мотивации и стимулирования работников.

Все большее число работников меньше подвержено влиянию профсоюзов. У людей быстрее, чем раньше, происходят изменения их ценностей и расположений. Люди все больше обращают внимание на *качество рабочего окружения*.

2. Организационный диагноз и определение готовности к изменениям

2.1. Организационный диагноз

Тщательная диагностика организационных проблем абсолютно необходима как отправная точка для проведения планируемых организационных изменений. Практически в любой организации можно найти образцы поведения или процедуры, которые существуют долгое время без изменений, и никто не может объяснить, зачем и почему это происходит или найти какой-то смысл в этих действиях. Организационная диагностика как раз и нужна для раскрытия таких случаев, она предусматривает следующие действия:

- признание и объяснение проблем и оценку потребности в изменениях;
- определение готовности и способности организации к проведению изменений;
- определение требуемых управленческих и других ресурсов для изменений;
- определение целей и выработку стратегии изменений.

Для большей убедительности в необходимости организационных изменений информация, необходимая для организационного диагноза, собирается с помощью анкет, вопросников, интервью, наблюдений и документов организации.

2.2. Определение готовности к изменениям

Любая программа планируемых изменений требует проведения тщательной оценки готовности организации и ее работников к изменениям. Двумя важными аспектами готовности работников к изменениям являются: (1) *степень их удовлетворенности существующим состоянием дел в организации* и (2) *воспринимаемым личным риском при возможном проведении изменений*.

На рис. 14.1 показана возможная комбинация этих аспектов. Когда работники недовольны существующей ситуацией и чувствуют, что мало чем рискуют от предлагаемых изменений, готовность к изменениям в организации будет достаточно высокой. И наоборот, когда работники довольны ситуацией и опасаются изменений, уровень готовности к изменениям существенно снижается.

В дополнение к рассмотренным существует еще один аспект, влияющий на готовность работников к изменениям, — это их ожидания в отношении мер, с помощью которых предлагается проводить изменения. Как было указано ранее, ожидания играют важную роль в

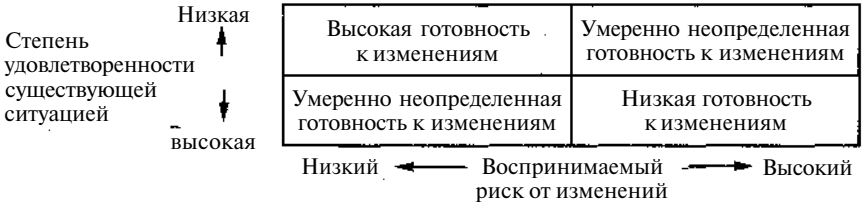


Рис. 14.1. Готовность работников к изменениям

процессе восприятия и поведении людей. Если люди не ожидают ничего значительного от изменений независимо от затраченного ими времени и усилий, то их прежняя уверенность превращается в иллюзию. Хуже, когда работники ожидают от изменений невозможного. Лучше, если ожидания в отношении изменений положительны и реалистичны.

Различные виды сопротивления изменениям, которые будут рассмотрены ниже в данной главе, представляют еще один важный аспект готовности к изменениям и должны быть подвергнуты тщательной диагностике и соответственно оценены. Подходы к изменениям, требующие сильных личных обязательств и вклада, а также значительных организационных ресурсов, не приведут к успеху, если всего этого в организации не имеется. При таких обстоятельствах организации необходимо найти другие подходы к проведению изменений.

2.3. Принципы проведения изменений

Когда менеджеры и работники проводят организационный диагноз, они должны считаться с двумя критическими факторами. Первое — это то, что поведение в организации является продуктом многих взаимодействующих сил. Поэтому то, что удается наблюдать и исследовать — поведение работников, проблемы и состояние дел в организации — имеет множество причин.

Попытки обособить одну-единственную причину в рамках обнаруженной сложной проблемы может привести к упрощенной и неэффективной стратегии изменений.

Второе — большая часть собираемой об организации информации в процессе диагностики обычно представляет собой симптомы, а не реально существующие проблемы. Занимаясь устранением симптомов, невозможно излечить проблему. Нижеприводимые принципы

организационных изменений подтверждают важность проведения организационного диагноза.

- Чтобы что-то менять, нужно это понять.
- Нельзя менять что-то одно в системе.
- Люди сопротивляются всему, за что их могут наказать.
- Люди готовы идти на уступки ради будущего выигрыша.
- Изменения не проходят без стресса.
- Привлечение к участию в определении целей и стратегии изменений сокращает уровень сопротивления им и увеличивает вероятность взятия необходимых обязательств со стороны работников. Изменения случаются только тогда, когда каждый из участников примет решение реализовать это изменение.
- Изменения в поведении делаются маленькими шагами.
- Правда более важна в период изменений.
- Мыслительные процессы и динамика отношений становятся устойчивыми, если изменения успешны.

3. Модели организационных изменений

Для диагностики и инициации планируемых организационных изменений теория предлагает различные модели их проведения. В данном параграфе мы рассмотрим три наиболее известные и популярные модели изменений.

3.1. Трехшаговая модель изменений

Идея данной модели принадлежит американскому исследователю К. Левину и предлагалась им для проведения организационных изменений. Иллюстративно она выглядит следующим образом.

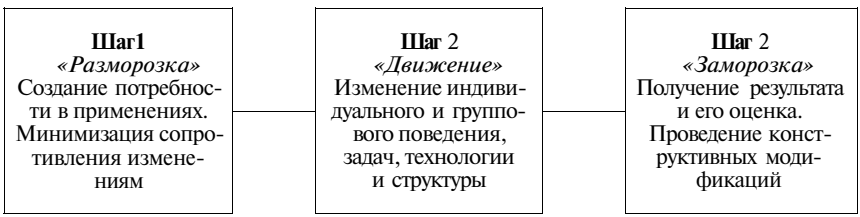


Рис. 14.2. Трехшаговая модель изменений К. Левина

К. Левин рассматривал изменения как модификацию тех сил, которые способствуют стабильности определенного поведения. Перевес в этих силах в ту или другую сторону может ускорить или замедлить процесс организационных изменений.

Первый шаг — *«разморозка»*. Для того чтобы изменение произошло, прежние сильно укоренившиеся представления и отношения к вещам должны быть «развеяны», т.е. стать по аналогии со льдом в холодильнике такими жидкими («мягкими»), чтобы «утечь» из практики работы. Обычно для этого перестают оказывать поддержку всему старому, отжившему в организации и усиливать ее для новых тенденций и нового поведения. При этом используются такие методы, как «тренировка чувствительности», «разбор данных обратной связи от диагноза», «конфронтационное собрание», переобучение и т.п.

Второй шаг — *«изменение»*. Здесь необходимо вести работу по приобретению персоналом новых представлений и нового отношения к делам в организации, как бы прививая их. Часто используют введение различного рода новых ритуалов, церемоний и обычаев, помогающих работникам повернуться лицом к новой ситуации. Происходит постепенный переход к новым действиям и новому поведению. Изменяется структура и культура организации. Используются различные методы организационной «интервенции».

Третий шаг — *«заморозка»*. Как только имеются налицо факты овладения работниками новыми представлениями и новым отношением к вещам и делам в организации, необходимо вводить в действие механизмы и процессы, предотвращающие возврат к старому. Например, увеличивается поддержка новому поведению, вводятся новые нормы (скажем, сплоченность вместо конкуренции). Обычно закрепляется все это введением новой системы стимулирования.

Модель К. Левина обеспечивает некую канву для понимания процесса проведения изменений в организации. Конечно, нельзя не отметить, что три шага изменений — это очень широкое понимание процесса. Однако глубокая разработка в конкретной ситуации каждого из них поможет добиться успеха.

3.2. Модель «исследования — действия»

Модель «исследования — действия» представляет собой основанный на получении данных процесс решения проблем организационных изменений, осуществляемый в определенной циклической последовательности. Этот поэтапный процесс основан на тесном сотрудничестве менеджмента организации и внешних (для данной компании) консультантов или инструкторов, специализирующихся в области ор-

ганизационного развития. В данном процессе большой упор делается на сбор данных и их анализ, прежде чем будут спланированы и осуществлены изменения. Сюда также включается тщательный анализ и оценка результатов по предпринятым действиям. Еще К. Левин писал: «Нет действия без исследования и нет исследования бездействия». Иллюстративно модель можно изобразить следующим образом.

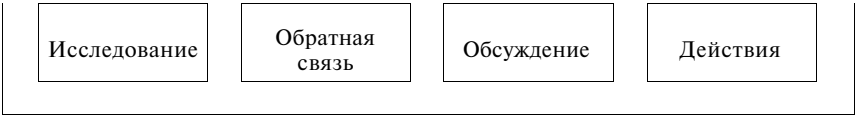


Рис. 14.3. Модель «исследования — действие»

Первый этап — *«исследование»* — включает восприятие и признание менеджером организации проблем, решение которых связано с проведением изменений. Для диагноза этих проблем и консультацией по их решению приглашаются специалисты по развитию организации. Последние по определенной, довольно стандартной методике собирают необходимую информацию об организации и ее людях. Информация структурируется и анализируется в целях ее последующей презентации руководству организации. Делается первое заключение экспертов о причинах происходящего.

Второй этап — *«обратная связь»* — является на деле основой запланированного в модели сотрудничества между менеджментом и консультантами. Группа ключевых менеджеров получает и знакомится с информацией, подготовленной экспертами. Информация подготавливается и представляется таким образом, чтобы менеджеры смогли выявить слабые и сильные стороны своей организации, а также причины того и другого.

Третий этап — *«обсуждение»* — представляет собой структурированную консультантами дискуссию с созданной в организации группой менеджеров, которые будут разрабатывать планы и проводить в жизнь изменения. Создание такой группы связано с тем, что лучше менеджеров никто не знает, что на самом деле происходит в организации и в ее подразделениях. Консультанты же, не имеющие такого знания рутинной жизни организации, выступают в этой дискуссии как агенты изменений, с тем чтобы позже, в конце этапа, передать эту роль указанной группе. В ходе обсуждения совместно вырабатывается алгоритм действий по проведению изменений. Отсутствие у сторон общего

языка и понимания на этом этапе может, по мнению Э. Шайна, привести к сворачиванию проекта.

Четвертый этап — *«действие»* — начинается только после того, как менеджмент и консультанты договорились о дальнейшем плане совместной работы. Обычно этот этап проходит не без трудностей, так как приходится учитывать культуру организации, ценности ее работников и нормы их поведения. Немаловажное значение имеют сами решаемые проблемы, время и ресурсы, требуемые для их решения. В заключении данного этапа на основе собранных данных проводится оценка полученных результатов, и если они не достигнуты в той мере, как были определены изначально, то весь цикл повторяется, начиная с первого этапа. Итерация может проходить много раз до тех пор, пока не будут получены желаемые результаты. В зависимости от масштаба и глубины изменений и ситуации, в которой они происходят,' проект может длиться от полугода до двух лет.

3.3. Модель планируемых изменений

Модель планируемых изменений представляет собой всеобъемлющий подход к определению фаз планируемых изменений, разработанный изначально Р. Липпитом, Дж. Уатсоном и Б. Уэстли и модернизированный в последующем. Два основных принципа лежат в основе этой модели: 1) вся имеющаяся информация должна свободно и открыто обмениваться между менеджментом и консультантами (или агентами изменений); 2) ценность информации определяется ее пригодностью к использованию в практических действиях. Иллюстративно наиболее разработанная модель состоит из следующих семи фаз.

Хотя фазы, как это указано на рис. 14.4, должны строго идти одна за другой, этот порядок в практике не всегда соблюдается. Часто консультанты и менеджеры, взаимодействуя свободно и открыто друг с другом, меняют на ходу стратегии и подходы к проведению изменений в зависимости от возникающей ситуации и новых данных организационного анализа. При этом отдельные проекты могут закрываться и открываться новые.

Первая фаза может проходить по трем разным вариантам: 1) эксперт или консультант (или другой агент изменений) демонстрирует потребность в изменении, предоставляя данные, указывающие на наличие серьезных проблем; 2) высший менеджмент, видя необходимость изменений, сводит консультанта с потенциальным клиентом в организации; 3) клиент сам убеждается в необходимости изменений и желает помощи консультанта.

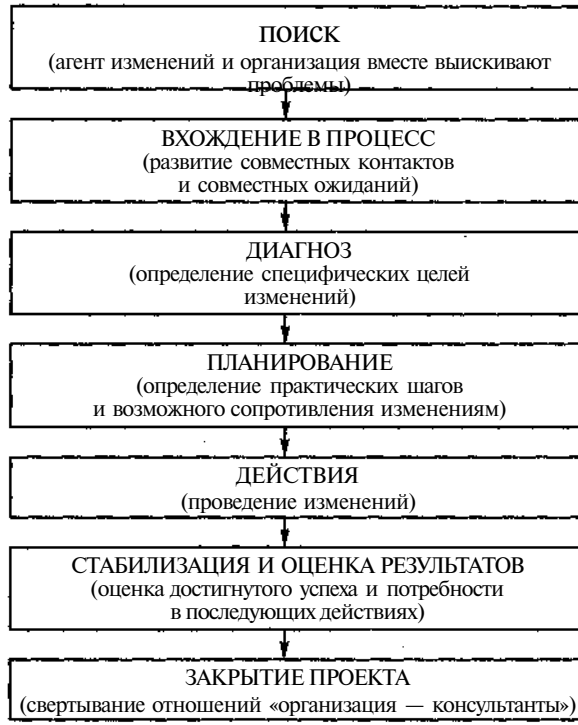


Рис. 14.4. Фазы модели планируемых изменений

На второй фазе развиваются сотруднические рабочие отношения между экспертом и клиентом. Проверяется, насколько эксперт реально независим и объективен. На третьей, четвертой и пятой фазах происходит: (1) выяснение и диагноз проблемы на основе собранных экспертом данных и стремления понять «узкие места» системы; (2) установление целей изменения и «выход» на действия, сопровождающиеся определением степени готовности к изменениям; (3) превращение намерений в конкретные усилия, внедрение нового поведения.

Основными действиями шестой фазы являются распространение изменений по всей организации и создание механизма стабилизации. На этой фазе появляются фасилитейторы и «охранники» новой организационной культуры, помогающие регулировать процесс изменений как образ жизни организации. На седьмой фазе подготавливается завершение отношений «эксперт — клиент». Это важно для снятия сильного влияния эксперта на клиента и для того, чтобы работа экс-

перта не превратилась в самоцель. На этой фазе должна произойти передача умения изменять от эксперта к клиенту.

4. Сопротивление организационным изменениям

Так же как давление на организацию в сторону изменений бесконечно, так бесконечно и сопротивление этим изменениям. Изменения в действительности неизбежно ведут к определенному сопротивлению как со стороны работников, так и со стороны организации в целом. Сопротивление изменениям — одна из сложнейших проблем, с которой сталкивается руководитель, так как это сопротивление иногда носит необъяснимый характер, проявляясь во многих формах. Результатом сопротивления могут быть забастовки, снижение производительности, брак и саботаж в работе. Это также может выражаться через опоздание и прогулы, просьбы о переводах, уходы, потерю мотивации, падение морали, высокий уровень инцидентов и ошибок в работе. Наиболее разрушительным видом сопротивления является отсутствие у работников обязательств по участию в проводимых изменениях даже тогда, когда такая возможность имеется.

4.1. Индивидуальное сопротивление изменениям

На рис. 14.5 показаны шесть наиболее важных источников индивидуального сопротивления изменениям.



Рис. 14.5. Источники сопротивления изменениям

Восприятие. Вспомним одну из основных ошибок восприятия — *«защита восприятия»* (см. гл. 1). Известно, что люди склонны выбирать в процессе восприятия те вещи, которые представляются наиболее подходящими в их понимании сегодняшнего мира. Как только такое понимание достигнуто, изменить его без сопротивления нельзя. Помимо этого люди могут сопротивляться изменениям, влияющим на их обыденную жизнь. Например, они любят читать и слушать только то, с чем согласны. Не интересуются чем-то другим, что может изменить их точку зрения. Могут интерпретировать коммуникационный сигнал в пределах принятых ими ценностей и расположений. Например, менеджеры-студенты программ **MBA** ВШБ МГУ задают авторам данного учебника вопросы только по интересующему их кругу проблем.

Стереотипы, как еще одна ошибка восприятия, также могут быть основой сопротивления изменениям. Попытки многих менеджеров найти на вакантную должность работника сталкиваются сегодня с непониманием ими наличия у выпускников университетов степеней бакалавра и магистра, поскольку их стереотип — специалист, которого десятилетиями готовили наши вузы.

Личность. Отдельные личные качества работника *(склонность к авторитарности, догматизм и т.п.)* могут стать основой сопротивления изменениям. Известно, что догматик будет больше сопротивляться изменениям, чем недогматик. Другой причиной является *зависимость.* В крайних случаях зависимость от других может вести к сопротивлению изменениям. Зависимые люди часто страдают недостатком самоуважения. Их сопротивление может продолжаться до тех пор, пока изменение не будет принято теми, от кого они зависят. В этой ситуации многое зависит от самого руководителя.

Однако следует помнить, что не нужно преувеличивать роль личности в сопротивлении изменениям. Можно вспомнить одну фундаментальную ошибку атрибуции (см. гл. 1). Люди склонны осуждать тех, кто сопротивляется изменениям в работе. Хотя личность является фактором, учитываемым в сопротивлении изменениям, вместе с тем это важный фактор динамики в конкретной ситуации.

Привычки. До тех пор, пока ситуация с изменениями не приобретает драматический характер, люди продолжают реагировать на них привычным образом. Привычка может быть источником удовлетворенности индивида, так как она дает ему возможность приспособиться к ситуации. Привычка также обеспечивает комфорт и безопасность. Становится ли привычка важным источником сопротивления изменениям, зависит от того, как индивид воспринимает выгоду от изменений. Известно, что мало кто будет сопротивляться повышению зарплаты до тех пор, пока это существенным образом не изменит привычные

условия работы. Например, будет увеличена продолжительность рабочего дня.

Боязнь потерять власть и влияние. Некоторые люди в организациях могут рассматривать проводимые изменения как покушение на их власть и влияние. Можно вспомнить контроль над информацией и ресурсами как источник власти в организации (см. гл. 12). Потеря такого контроля в результате изменений не может не привести к сопротивлению. Можно также вспомнить процессы децентрализации и делегирования полномочий (см. гл. 9).

Боязнь неизвестного. Столкновение с неизвестным вызывает настороженность у многих людей. Любое изменение в работе несет с собой элемент неопределенности. Берясь за новую работу, люди сомневаются — смогут ли они ее выполнить адекватно. Переезд компании на новое место может вызвать у отдельных работников сомнения по поводу возможности добраться туда из дома за тот же срок. Неопределенность в таких ситуациях возникает не от самих изменений, а от их потенциальных последствий.

Экономические причины. Деньги играют большую роль для людей. Вполне можно ожидать от них сопротивления, если в ходе изменений произойдет снижение их дохода. Работая, люди понимают, каким образом они могут зарабатывать ту или иную сумму денег. И изменение прежнего ритма работы пугает их с точки зрения экономической безопасности.

4.2. Организационное сопротивление изменениям

В определенной мере организации по своей природе свойственно сопротивляться. Когда в организации все налажено, то и дела идут хорошо. Как только организация начинает делать что-то новое, то производительность в работе может снизится. В стремлении сохранить производительность и эффективность, которых организация добилась, она будет естественным образом защищать себя от изменений. Изменения также могут восприниматься с опаской со стороны отдельных частей организации. Наиболее ярким примером в данном случае является перевод какого-либо структурного подразделения на *аутсоурсинг*. Иллюстративно причины организационного сопротивления показаны на рис. 14.5.

Организационная структура. Любая организация нуждается в стабильности и непрерывности функционирования, для того чтобы быть эффективной. Сам термин «организация» предполагает наличие в ней необходимой структуры. То есть работникам должны быть определены роли, должны быть установлены рабочие процедуры, потоки инфор-

мации и т.п. Однако эта естественная потребность в структуре также может быть причиной сопротивления изменениям. Организация может иметь высокоспециализированные участки работ, жесткую иерархию и четко расписанную ответственность, ограниченные потоки информации сверху вниз. Все это может потребовать создания очень специфической коммуникационной сети и коммуникационных каналов, чтобы справляться с возникающими ситуациями. Любая перестройка такой механистической системы немедленно вызывает сопротивление, так как как бы расстраивает ее. Более адаптивные и гибкие структуры легче переносят подобного рода изменения.

Организационная культура. Организационная культура играет ключевую роль при проведении изменений. Необходимо помнить, что культуру очень трудно менять (см. гл. 13) и она может стать «камнем преткновения» в ходе процесса изменений. Важно определить, содержит ли существующая в организации культура элементы гибкости, т.е. позволяет ли она работникам легко перейти от одних привычек к другим.

Ограниченность ресурсов. Несмотря на то что организации стремятся поддерживать статус-кво, они могут пойти на изменения, если для этого у них имеются ресурсы. Любое изменение стоит денег (и немалых), времени, подготовленных кадров и других ресурсов. Их наличие или отсутствие во многом определяет ход организационных изменений.

Межорганизационные договоренности. Договоренности и соглашения между организациями обычно возлагают на людей определенные обязательства, регулирующие или ограничивающие их поведение. Переговоры с профсоюзами и заключение коллективного договора — наиболее яркий пример в этой области. В истории профсоюзы очень часто препятствовали проводимым менеджментом изменениям. Кроме этого, организации имеют множество других договоров с поставщиками, дилерами, конкурентами и т.п.

4.3. Преодоление сопротивления изменениям

В реальной жизни сопротивление изменениям полностью устранить нельзя. Однако есть подходы, позволяющие минимизировать негативные последствия сопротивления изменениям. Работники часто сталкиваются с трудностями в понимании ситуаций, создаваемых изменениями. Анализ проблем, возникающих в результате изменений, представляет много сложностей, так как связан с рассмотрением большого количества переменных. К. Левин разработал новый взгляд на изменения, ставший полезным для менеджеров и работников. Он рас-

сматривал изменения не как событие, а как динамичный баланс сил, действующих в противоположных направлениях. Этот подход был назван *анализом силовых полей* и предлагал видеть в любой ситуации состояние равновесия, возникающего от определенного баланса сил, постоянно «давящих» друг на друга. Имеются в виду силы «за» и «против» изменений. Эффект действия этих сил показан на рис. 14.6.

Чтобы инициировать изменения, кто-то должен «сдвинуть» ситуацию с положения равновесия, т.е. предпринять следующие шаги:

- увеличить силы, действующие за изменения;
- сократить силы, действующие против изменений;
- перевести силы, действующие против изменений, в позицию сил, действующих за изменения.



Рис. 14.6. Анализ силовых полей

Использование анализа силовых полей для понимания процесса изменений имеет два преимущества. *Первое,* менеджеры и работники должны проанализировать текущую ситуацию. Приобретая опыт диагностики действующих сил, люди больше начинают разбираться в различных аспектах меняющейся ситуации. *Второе,* анализ силовых полей выявляет факторы, которые либо способствуют, либо мешают изменениям. Не зная этого, люди могут потратить много времени на бесполезные поиски нужного ответа или решения.

Однако даже тщательный анализ ситуации не гарантирует успеха в проведении изменений. Люди, проводящие изменения, соответственно будут оказывать давление в сторону изменений. Их действия могут иметь быстрый результат, но это будет стоить очень дорого. Сильное давление на людей в сторону изменений может привести к конфликтам и ухудшить положение дел в организации. Более эффективно провести необходимые изменения можно, если выявить существующее сопротивление и направить усилия на сокращение этих сил или их перевод в противоположную позицию.

Помимо существующих методов проведения изменений, которые будут рассмотрены в следующем параграфе, на успех в проведении изменений может влиять следующее:

- *внимание и поддержка*. Важно понимать, как работники переносят изменения, выявить тех, у кого это вызывает трудности, и попытаться понять причины этого. Когда люди чувствуют, что те, кто проводит изменения, проявляют к ним интерес, они с большим желанием делятся своими проблемами и информацией. Такая открытость позволяет создать обстановку сотрудничества и ослабить сопротивление изменениям;
- *коммуникация*. Люди начинают сопротивляться изменениям в условиях неопределенности в отношении последствий этих изменений. Эффективная коммуникация может уменьшить влияние слухов и необоснованного страха. Адекватная информация помогает людям подготовиться к изменениям;
- *участие и вовлеченность*. Возможно, наиболее эффективной стратегией устранения сопротивления изменениям является вовлечение работников непосредственно в планирование и проведение этих изменений. Вовлеченность в планирование изменений увеличивает вероятность того, что работники проявят к ним интерес, и тем самым ослабнет сопротивление изменениям.

5. Методы проведения организационных изменений

Управление организационными изменениями достаточно сложное дело. Планируемые изменения могут не получиться или их последствия окажутся не такими, как ожидалось. В таком случае попытки улучшения организационной адаптивности и изменения индивидуального поведения должны сопровождаться со стороны менеджеров и работников пониманием природы требуемых изменений и определенных методов их проведения. Следует заметить, что каждый из рассматриваемых ниже в данном параграфе методов проведения организационных изменений хорош при определенных условиях.

Рассмотрение данных методов тесно связано с *системным подходом* к описанию организации через шесть взаимосвязанных и взаимодействующих *переменных,* которые всегда должны быть в центре проведения организационных изменений: люди, культура, задачи, технологии, структура и стратегия.

Люди как системная переменная включает работников организации, их индивидуальные различия — личные качества, расположения, восприятие, атрибуции, стиль решения проблем, потребности и мотивы (см. гл. 1—4).

Культура как системная переменная отражает разделяемые ценности и верования, ожидания и организационные нормы (см. гл. 13).

Задачи как системная переменная включает природу самой работы, является ли она простой или сложной, новационной или рутинной, стандартной или уникальной (см. гл. 6 и 8).

Технологии как системная переменная обращается к методам решения проблем и принятия решений, управлению знаниями и организационному научению (см. гл. 11 и 12), а также к используемым информационным технологиям, автоматизации и роботизации, производственному процессу и оборудованию и т.п.

Структурная системная переменная имеет дело с организационной структурой, системой коммуникации и контроля, властью и ответственностью и т.п. (см. гл. 10—12). И наконец, *стратегия* как переменная в большей степени связана с процессом планирования в организации, начиная от установления целей, разработки стратегических планов до размещения и способов использования имеющихся в организации ресурсов (см. гл. 5—7).

5.1. Методы, ориентированные на людей и культуру

Данные методы проведения изменений во многом рассчитаны на активное вовлечение и участие в них большинства работников. В случае успеха эти методы улучшают индивидуальные и групповые процессы в решении проблем и принятии решений, в коммуникации, в отношении к работе и т.п. Изменение организационной культуры влияет на уровень принятия ценностей, ожидания, расположения и поведение работников. В принципе любое организационное изменение так или иначе затрагивает элементы организационной культуры. Ниже будут рассмотрены следующие пять методов из этой группы:

- обсуждение результатов организационного диагноза;
- «построение команды» или групповая работа;
- консультирование по процессу;
- качество жизни на работе;

• система работы «высокие обязательства — высокие достижения».

В табл. 14.3 дан сравнительный анализ влияния данных методов на системные организационные переменные.

Таблица 14.3. **Влияние** методов проведения изменений на системные **организационные** переменные

Методы изменений	**Влияние на системные организационные переменные**					
	Люди	**Культура**	**Задачи**	Технологии	**Структура**	**Стратегия**
Обсуждение результатов организационного диагноза	Высокое	От низкого до умеренного	От низкого до умеренного	Низкое	От низкого до умеренного	Низкое
«Построение команды» или групповая работа	Высокое	От низкого до умеренного	От низкого до высокого	Низкое	От низкого до умеренного	Низкое
Консультирование по процессу	Высокое	Низкое	От низкого до умеренного	Низкое	Низкое	Низкое
Качество жизни на работе	Высокое	Высокое	От низкого до умеренного	От низкого до умеренного	От низкого до умеренного	От низкого до умеренного
Система работы «высокие обязательства — высокие достижения»	Высокое	Высокое	От умеренного до высокого	Высокое	От низкого до высокого	От низкого до умеренного

Обсуждение результатов организационного диагноза. Данный метод включает следующие действия: 1) сбор информации (обычно через вопросники) от членов организации или рабочих групп; 2) организация полученных данных в понятный формат; 3) доведение данных до тех, от кого они были получены. В дальнейшем работники используют эту информацию для планирования своих действий по решению специфических проблем. Этот метод является частью модели «исследование—действие», рассмотренной выше. Главной целью данного метода является улучшение отношений между членами рабочих групп и подразделениями путем обсуждения общих проблем, взамен проведения специфических инноваций типа внедрения новой компьютерной системы. Часто этот метод используется как диагностический инструмент для выявления проблем в ходе крупномасштабных и долгосрочных программ применений в комбинации с другими методами.

«Построение команды». Использование данного метода заключается в том, что члены рабочей группы проводят диагноз совместной работы и планируют проведение изменений для повышения эффективности групповой работы. О сути и важности групповой работы говорилось в гл. 2 . В рамках данного метода упор делается на следующие аспекты:

- установление групповых целей и приоритетов;
- анализ выполняемой групповой работы;
- изучение того, как групповая работа выполняется;
- изучение отношений между членами группы в процессе работы.

Конечно, каждая организация имеет в своем составе рабочие группы, но не во всех организациях эти группы работают эффективно. Данный метод, являясь важной частью организационного развития, способствует повышению управляемости группы.

Консультирование по процессу. Применение этого метода включает помощь консультантов менеджерам и работникам в восприятии, понимании и действиях по процессам, которые происходят в рабочем окружении. В основном эти процессы представляют собой то, как люди выполняют работу, включая их поведение на совещаниях, формальное и неформальное взаимодействие по работе, а также другие образцы поведения, связанные с выполнением заданий. На рис. 14.7 показано различие между тем, что понимается под *процессом,* и тем, что понимается под *содержанием,* когда происходит изменение заданий и межличностных отношений.

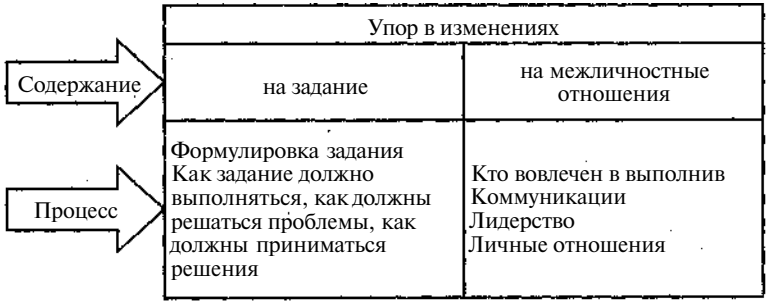


Рис. 14.7. Примеры различия между процессом и содержанием выполняемого задания

Консультации по процессу требуют использования опытных фасилитейторов, чаще внешних, и проводятся в следующих областях: коммуникация, лидерство, решение проблем и принятие решений, нормы и ролевое поведение, групповая динамика, управление конфликтом.

Важно понимать, что консультирование по процессу непосредственно мало влияет на конечный результат. Однако оно способствует снятию непонимания и напряжения в работе и **в** отношениях.

Программы качества жизни на работе. Такие программы представляют собой деятельность, осуществляемую организацией по улучшению условий, которые влияют на результаты работы. Многие программы этого типа концентрируются на вопросах техники безопасности, здоровья, внешней безопасности, участия в принятии решений, возможности по развитию таланта и творчества, значимости работы, контроля сверхурочной работы, защите от посягательств на работе, возможности по удовлетворению социальных потребностей.

Эти программы стали популярными в ответ на запросы работников по улучшению рабочих условий. В дополнение программы проводились в целях повышения производительности и качества в работе, а также для большего вовлечения и участия работников в принятии решений, непосредственно связанных с их работой. Примером таких программ может быть введение гибких графиков работы в организациях. На рис. 14.8 показан потенциальный эффект того, как программы качества жизни на работе влияют на повышение производительности.

Рассматриваемые программы в определенной ситуации могут иметь отрицательные результаты. Например, менеджеры среднего и



Рис. 14.8. Потенциальный эффект влияния программ качества жизни на работе на рост производительности

нижнего звена нередко оказывают сопротивление этим программам, так как их осуществление затрагивает их власть и права по принятию решений. Пока такое сопротивление не устранено, программы могут потерпеть неудачу или достанутся организации дорогой ценой.

Системы «высокие обязательства — высокие результаты». Данные системы возникли как результат радикальных изменений **в** управле-

нии предприятиями и ставили перед собой цель изменить культуру организации, усилив в ней элемент *вовлеченности* в работу. Системы соединяли в себе технические аспекты и групповую работу в попытке создать у работников ощущение *собственников процесса,* т.е. выполнять работу на таком уровне, на котором ее не мог бы выполнить никто другой. Эти системы имеют следующие характеристики:

- делегирование полномочий через своевременную передачу информации и наделение ответственностью за принятие решений и действия на своем уровне;
- групповая работа в рамках бизнес-процессов, направленных на удовлетворение потребителя;
- наделение работников властью через повышение их ответственности за выполняемую работу;
- интеграция людей и технологии на основе влияния людей на технологии, а не технологии на людей;
- понимание работниками смысла и содержания организационных целей на уровне участия в видении будущего организации.

Говоря о системе «высокие обязательства — высокие результаты», важно понимать, что передовая технология, проектирование высокопроизводительной работы, эффективное совмещение организационной структуры и процессов, качественное планирование и другие подобные вещи необходимы для ее реализации, но этого недостаточно для получения высоких результатов. Работники и рабочие группы должны взять на себя обязательства сделать перечисленные выше моменты работающими, стать частью их повседневной работы.

5.2. Методы, ориентированные на задачи и технологии

Рассматриваемые методы концентрируются на проведении изменений непосредственно в работе сотрудников и их групп. В этой связи основное внимание уделяется технологическим процессам и инструментарию, используемым для выполнения определенных заданий. Методы этой группы следующие:

- проектирование работы;
- социотехническая система;
- кружки качества;
- реинжиниринг бизнес-процессов;
- всеобщее управление качеством.

В табл. 14.4 показано сравнительное влияние данной группы методов проведения изменений на системные переменные.

Таблица 14.4. **Сравнительное влияние методов проведения изменений, ориентированных на задачи и технологии, на системные переменные**

Методы изменений	Влияние на системные организационные переменные					
	Люди	Культура	Задачи	Технологии	Структура	Стратегия
Проектирование работы	От низкого до высокого	От низкого до умеренного	Высокое	От низкого до высокого	Низкое	Низкое
Социотехническая система	Высокое	Высокое	От умеренного до высокого	Высокое	От низкого до умеренного	От низкого до умеренного
Кружки качества	От низкого до умеренного	Низкое	От умеренного до высокого	От низкого до высокого	Низкое	Низкое
Реинжиниринг бизнес-процессов	От умеренного до высокого	От умеренного до высокого	Высокое	Высокое	От низкого до высокого	От низкого до высокого
Всеобщее управление качеством	От умеренного до высокого	От умеренного до высокого	Высокое	Высокое	От низкого до высокого	От низкого до высокого

Проектирование работы. Как подход к изменениям проектирование работы представляет собой сознательно планируемую реструктуризацию того, как конкретная работа выполняется в целях усиления мотивации сотрудников, их вовлеченности и производительности и улучшения выполнения работы в целом. Можно вновь вернуться к моделям проектирования работы, рассмотренных в гл. 8. Каждая из моделей сама по себе является эффективным подходом к организационным изменениям в определенных условиях. Все эти модели положительно влияют на выполнение работы, прогулы и текучку, в конечном счете, на удовлетворенность работой. Однако имеет место неадекватное использование этих моделей. Например, программа обогащения работы может потерпеть неудачу, если менеджеры думают, что все работники хотят обогатить их работу и не видят разницы в их потребностях и ценностях.

В целом практика показала, что рассматриваемый метод способствует успешному решению проблем, возникающих у людей в процессе работы.

Социотехнические системы. Данная модель проектирования работы и одновременно метод проведения изменений, ориентированный

на задачи и технологии, концентрируется в одинаковой мере на технологическом и социальном аспектах организации, оптимизируя отношения между этими двумя составляющими и тем самым увеличивая организационную эффективность. Этот метод обычно включает в себя радикальное перепроектирование работы с учетом интересов как технологии, так и работников. Многие современные производства изначально используют данный метод как самостоятельно, так и в рамках других ранее описанных методов проведения изменений.

Кружки качества. Кружки качества — это рабочие группы из числа добровольцев из какой-то одной области деятельности, регулярно собирающиеся для отслеживания и решения проблем, относящихся к качеству работы и ее результатов. Кружки качества также решают ряд задач, присущих другим вышеописанным методам. Возникнув в Японии, этот метод быстро распространился в США. Эффективная деятельность кружков качества предусматривает, что его члены получают подготовку в области решения проблем, статистического контроля качества и групповой работы. Результатом их работы являются предложения руководству по улучшению качества и производительности для их возможного внедрения. Мотивирование участников этого процесса проводится больше через признание, чем через денежное вознаграждение. К сожалению, кружки качества решают ограниченное число проблем по сравнению с другими ранее рассмотренными методами проведения изменений.

Реинжиниринг бизнес-процессов. Этот метод, связанный с более радикальным, чем другие методы, перепроектированием процесса работы, направлен на ее упорядочение, снижение затрат, повышение качества и эффективности в ее выполнении. Реинжиниринг во многом схож с организационным диагнозом в плане того, что задается вопросом, а «зачем мы это делаем?». Реинжиниринг сопровождается следующими типичными изменениями в организации:

- функциональные подразделения заменяются процессными;
- узкая специализация заменяется широкой;
- контролируемое ролевое поведение заменяется на наделение работников полномочиями;
- оценка работы по действиям заменяется оценкой результатов;
- менеджеры из надсмотрщиков превращаются в тренеров;
- структура из вертикальной превращается в горизонтальную.

Таким образом, реинжиниринг как бы вбирает в себя много из других методов проведения изменений. Однако следует помнить, что этот метод сопровождается в большей мере драматическими и революционными изменениями, чем эволюционными.

Всеобщее управление качеством. Данный метод направлен на то, чтобы предусмотреть возникающие у потребителя потребности и ожидания в отношении качества. Достижение организацией качества во всем означает, что все виды работ и деятельности, все процессы выполняются так, что обеспечивают требование клиента, включая экономию времени и стоимости.

Важная часть данного метода связана с технологией. Например, это относится к так называемым «поставкам вовремя». Другая часть метода — культурологическая, т.е. большинство работников должны объединяться вокруг такой организационной ценности, как качество во всем, и должны быть уполномочены проводить необходимые для этого изменения. Поэтому концепция продолжающихся или постоянных улучшений является центральной в данном методе. Ключевые компоненты метода:

- план по непрерывному улучшению всех операций;
- система по точному измерению этих улучшений;
- стратегический план, основанный на сравнении качества работы организации с лучшими мировыми достижениями;
- тесное партнерство с поставщиками и потребителями, обеспечивающее получение обратной связи для улучшения качества операций;
- глубокое понимание потребителей, позволяющее немедленно трансформировать их потребности в продукт и услуги;
- долговременные отношения с потребителями, выходящие далеко за пределы простой продажи им продукта и обеспечивающие их послепродажным обслуживанием для поддержания качества;
- внимание на предотвращении ошибок, а не на их исправлении;
- обязательства по улучшению качества во всем у работников всех уровней: от руководства до рядовых исполнителей.

Все перечисленные восемь позиций являются основой для определения победителей известного в США конкурса качества (Национальная награда за качество Малькома Бэлбриджа).

5.3. Методы, ориентированные на структуру и стратегию

Программы изменений, охватывающие всю организацию, нередко связаны с изменениями в организационной структуре и стратегии и, соответственно, в культуре. Изменения в структуре предусматривают перестановки в должностях или ролях и переориентацию связей между ними, а также между рабочими группами и структурными подразделениями. Изменения в стратегии включают пересмотр миссии и целей организации, а также стратегии, позволяющей достигнуть эти цели.

В табл. 14.5 показано сравнительное влияние данных методов на системные переменные.

Таблица 14.5. **Сравнительное влияние метода, ориентированного на структуру и стратегию, на системные переменные**

Методы изменений	Влияние на системные организационные переменные					
	Люди	Культура	Задачи	Технологии	Структура	Стратегия
Адаптивные организационные структуры	Высокое	От умеренного до высокого	От низкого до умеренного	От низкого до умеренного	Высокое	От низкого до высокого
Стратегические изменения	От низкого до высокого	От низкого до высокого	От низкого до высокого	От низкого до высокого	Высокое	Высокое

Адаптивные организационные структуры. По мере роста организации усложняются и сталкиваются с необходимостью проведения постоянных изменений для перехода к новым методам работы. Для этого организация и ее структура должна обладать гибкостью и адаптивностью. Рассмотрим типы структур, отвечающие таким требованиям: параллельные, матричные и сетевые (см. также гл. 9 и 10).

Параллельные организации. В рассматриваемом случае организация состоит из двух ипостасей, т.е. одновременно или параллельно сосуществуют основная и «дополнительная» структуры. При этом параллельная структура занимается сложными проблемами, которые основная или формальная структура либо не желает, либо не способна решать. Люди в параллельной структуре используют другие каналы коммуникации и власти. Они придерживаются других норм в групповой работе, решении проблем, принятии решений, отличных от основной структуры. Параллельная структура не требует привлечения нового персонала, ее формируют из существующих работников. Такая организация характеризуется следующим образом:

- все каналы коммуникации открыты и соединены; менеджеры и работники свободно коммуницируют без всяких ограничений со стороны формальной организационной иерархии;
- существует быстрый и полный обмен относящейся к делу информации по решаемым проблемам и вопросам; результатом работы параллельной структуры являются идеи, решения и нововведения;
- используемые нормы способствуют появлению у работников справедливых вопросов и анализа целей, предположений, методов, альтернатив и критериев инновации;

• менеджеры имеют возможность привлекать других работников организации для помощи в решении проблем; они не ограничены тем, что эти люди подчинены другим руководителям;

• происходит разработка механизмов, способствующих сращиванию в перспективе формальной и параллельной структур.

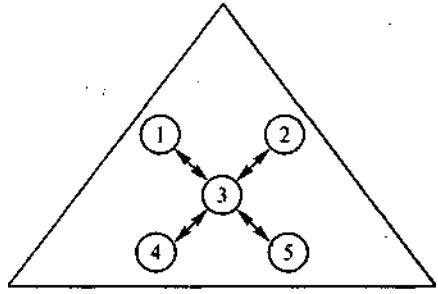
Подобный подход успешно использовался в автомобильной промышленности, банках, высокотехнологических компаниях, больницах, исследовательских учреждениях, университетах и других видах организаций. Однако опыт этих организаций еще очень мало описан. Отмечено, что параллельные организации способствовали развитию управленческих навыков, умению справляться с кризисными ситуациями, требующими децентрализации в принятии решений, а также ускорению во внедрении организационных инноваций.

Матричная организационная структура. Организации, испытывающие ограничения механистического и бюрократического характера, иногда переходят к матричным структурам, представляющие своеобразный баланс между использованием ресурсов по линии продуктов или предметов и по линии функций. По своей природе матричная структура организации обладает высокой способностью к применениям. Вообще матричная структура помогает создать организационную культуру, очень чувствительную и восприимчивую к изменениям. Однако построить матричную структуру непросто. Существует выражение: «Проблема не в том, чтобы создать матричную структуру в организации, а втом, чтобы создать матрицу в головах менеджеров». Никто не спорит по поводу преимуществ матричной структуры, но у нее есть и недостатки — это ее высокая стоимость и сложность управления в рамках ее связей.

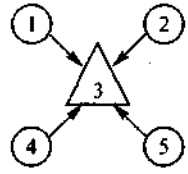
Сетевые организации. Эти организации также были рассмотрены в главе и представляют собой в самом общем виде сложные мозаичные сторонние процессы коммуникации, принятия решений и контроля. Их могут изображать в обычной манере иерархической организации, но это не отражает их истинной природы. Существуют три типа сетевых структур (рис. 14.9).

Сетевые структуры имеют черты как матричных, так и параллельных структур и делают упор на сложные информационные технологии, с помощью которых координируют деятельность и работу участников сети. Менеджеры в таких организациях действуют как операторы распределительной панели, осуществляя координацию и контроль. Они могут быстро собрать группу работников и направить ее на проект для решения срочных проблем. От работников же требуется проявление духа сотрудничества и положительного отношения к групповой работе, подобно тому как это присутствует и в других методах проведения

Внутренняя сеть
1 — Дизайнер
2 - Производитель
3 - Продавец
4 - Поставщики
5 — Маркетолог и сбытовик



Стабильная сеть
1 - Поставщик
2 — Поставщик
3 — Основное предприятие
4 — Поставщик
5 - Поставщик



Динамичная сеть
1 -Дизайнер
2 — Производитель
3 — Торговая фирма
4 — Поставщик
5 — Маркетолог и сбытовик

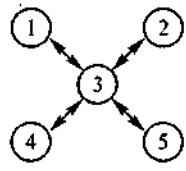


Рис. 14.9. Примеры сетевых структур

изменений. Широкое распространение сетевые структуры получили в международных и глобальных организациях.

Стратегические изменения. Изменения стратегии представляют собой сложный тип организационных изменений. В широком смысле слова стратегия представляет собой некий план действий, направленный на достижение организационных целей. Другими словами говоря, речь идет об изменении всего набора действий и может привести к пересмотру самих целей. Классическим примером рассматриваемого метода является так называемая система открытого планирования, помогающая организации проводить систематическую оценку окружающей среды и разрабатывать стратегию, способную справиться с внешним окружением. Следование указанной системе предполагает выполнение следующих шагов:

• проведение оценки внешнего окружения с точки зрения возможного его влияния на организационное поведение;

- проведение оценки реакции организации на требования внешнего окружения;
- формулирование миссии организации;
- разработка реалистического сценария в отношении будущих требований внешнего окружения;
- разработка идеального сценария будущих требований внешнего окружения и ответа на них со стороны организации;
- сравнение существующей ситуации с будущей идеальной и подготовка плана действий по сокращению расхождения между настоящим и будущим.

Центральным в рассмотренной системе является концепция видения, заключающаяся в выборе желательного будущего состояния организации. Видение также является важнейшим компонентом лидерства (см. гл. 12).

5.4. Этические проблемы проведения организационных изменений

Как правило, в ходе проведения организационных изменений возникает немало проблем этического характера. Когда определяются методы изменений или их комбинация, лучше всего в этом случае для менеджеров и работников признать возможность появления этических проблем в ходе такого выбора. Имеется в виду, что определенные методы изменений могут выявить нежелательные для участников стороны их деятельности: профессиональную непригодность, отсутствие требуемых знаний и навыков, негативное отношение к работе и т.п.

Как отмечалось выше, изменения могут коснуться перераспределения власти и влияния, могут втянуть участников в политические интриги и тем самым свести изменения на нет. Изменения также могут быть связаны с понижением в должности и сокращением персонала, изменением пакета компенсаций и ликвидацией прежних льгот. Все это должно стать предметом широкого обсуждения в организации, чтобы снизить уровень сопротивления изменениям.

Краткие выводы

1. Организационная культура представляет собой набор наиболее важных предположений, ценностей и символов, разделяемых членами организации. Выделяются различные уровни организационной культуры: поверхностный, подповерхностный и глубинный. В зависимости от преобладания элементов того или иного уровня выделяют субъективную и объективную культуру в организации. Первая является основой формирования управленческой культуры» или стиля руководства.

2. Организационная культура не является монолитом, а состоит из преобладающей культуры, субкультур групп и крнтркультур, усиливающих или ослабляющих культуру организации в целом. Сила культуры зависит от масштабов и разделяемости основных ее атрибутов членами организации, а также от ясности ее приоритетов. Развитие организационной культуры предполагает ее формирование, поддержание и изменение. Формирование культуры происходит в условиях решения организацией двух важных проблем: внешней адаптации и внутренней интеграции. На формирование культуры в организации оказывает влияние культура общества, внутри которого данная организация функционирует.

3. Организационная культура поддерживается тем, чему уделяется внимание, тем, как оценивается и контролируется деятельность членов организации, способами реагирования на критические ситуации — моделированием ролей и обучением персонала, критериями мотивации, а также критериями в кадровой работе. Соблюдение ритуалов, обрядов и традиций также способствует поддержанию организационной культуры. Изменение организационной культуры является в определенной мере прямо противоположным действием по отношению к ее поддержанию. Изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре организации и наоборот. Возможны три сочетания изменений в поведении и культуре в организации: (1) изменение культуры без изменения поведения; (2) изменение поведения без изменения культуры; (3) изменение поведения и культуры.

4. Изучение влияния культуры на организационную эффективность связано с выбором подхода и переменных. Каждая из существующих моделей влияния культуры использует свой собственный критерий формирования набора организационных переменных. Так, у В. Сате — это организационные процессы, у Питера и Уотермана — ценностные ориентации, у Т. Парсонса — функции социальной системы, а у Квина и Рорбаха — система конкурирующих ценностей. Успех в бизнесе предполагает высокую степень совместимости стратегии и культуры в организации. Могут возникать следующие ситуации: игнорируется культура, сильно препятствующая эффективному выполнению выбранной стратегии; система управления подстраивается под существующую в организации культуру; делается попытка изменить культуру в соответствии с выбранной стратегией; стратегия подстраивается под существующую культуру.

5. Велико влияние национального в организационной культуре. При изучении национального в организационной культуре решаются два вопроса: что надо знать о национальной культуре, чтобы предвидеть ее влияние на культуру организации; можно ли «сращивать» лучшее из разных национальных культур в рамках одной деловой организации в целях повышения ее эффективности.

6. При ответе на первый вопрос используются различные модели: Дж. Миллера — системный подход; Г. Хофстида — переменные национальной культуры; Лэйна и Дистефано — переменные национальной культуры и вариации в их изменении, коррелируемые с определенными вариациями организационных переменных. В указанных целях могут также изучаться группы элементов, формирующие состояние данного общества: территория, природа и

климат; язык, вера, мораль и право; семья, воспитание и образование; формы социализации жизни людей; способ ведения хозяйства, экономика и бизнес; политика, история и образ правления. Теория «Z» Оучи делает попытку ответить на второй вопрос о синергии разных культур. В модели используется сравнительный анализ семи организационных переменных в преломлении к национальным особенностям, и по его результатам формируется культура типа «Z». Данный подход интересен в условиях интернационализации и глобализации бизнеса.

7. Быстроменяющееся деловое окружение выдвигает много требований для менеджеров и работников, включая потребность планировать и эффективно управлять организационными изменениями. Попытки проведения планируемых организационных изменений в целях приведения организационной структуры и процессов в более эффективное состояние предполагают, что произойдет адаптация организации к внешней среде и станет другим индивидуальное поведение.

8. Давление в сторону изменений идет от процессов глобализации, интенсивно используемых информационных технологий, меняющейся природы самого менеджмента и рабочей силы. Работники могут сопротивляться изменениям в зависимости от восприятия данного процесса, а также от личных качеств. Кроме того, привычки, боязнь неизвестного, экономические причины, угроза власти и влиянию могут вызывать сопротивление работников. Организационное сопротивление может исходить от организационной структуры и культуры, от ограниченности ресурсов и межорганизационных договоренностей.

9. Анализ силовых полей может помочь менеджерам и работникам провести диагноз и сломить сопротивление изменениям. Процесс изменений проходит три стадии: разморозка, действия, заморозка. Сопротивление изменениям может быть ослаблено через улучшение коммуникаций и высокий уровень вовлеченности работников в процесс изменений.

10. Тщательный и действенный диагноз деятельности организации и имеющихся в ней проблем служит основой проведения эффективных организационных изменений. Готовность к изменениям, наличие ресурсов и возможность сопротивления являются предметом первоначального организационного анализа.

11. Ключевыми переменными в системной модели изменений являются люди, культура,-задачи, технология, структура и стратегия. Системный подход к изменениям признает взаимозависимость этих переменных. Успешные программы изменений часто используют модели «исследования — действия» и организационного развития, способствующие эффективному управлению организационными изменениями.

12. Менеджеры и работники должны понимать результат воздействия различных методов проведения изменений и выбирать их в соответствий с решаемыми задачами.

13. При упоре в изменениях на людей менеджеры могут использовать разбор результатов обследования, групповую работу, консультирование по процессу, программы качества рабочей жизни. Сложные изменения часто требуют

принимать во внимание состояние организационной культуры. Создание системы работы «высокие обязательства — высокие результаты» существенно помогает провести изменения в области организационной культуры.

14. Когда в ходе изменений во внимание принимаются задачи и технологии, обычно используют методы проектирования работы, социотехнической системы, кружки качества, реинжиниринг бизнес-процессов, всеобщее управление качеством. При фокусе на изменение структуры применяются их адаптивные типы: параллельные, метрические и[4] сетевые. Стратегические изменения требуют, например, применения открытой системы планирования. Всеобъемлющие профаммы организационных изменений, независимо от того, на что в них обращается первостепенное внимание, часто связаны с одновременным проведением изменений нескольких аспектов организации. Менеджеры и работники должны быть проинформированы и знать о потенциальных этических проблемах, сопровождающих процесс изменений в организации.

Основные термины и понятия

Адаптивные структуры
Анализ силовых полей
Видение
Виртуальная организация
Внешняя адаптация
Внутренняя интеграция
Всеобщее управление качеством
Глобализация
Давление в сторону изменений
Инновации
Информационные технологии
«Исследования — действия»
Консультации по процессу
Кружки качества
Матричные структуры
Модель AGIL влияния культуры Т. Парсонса
Модель влияния культуры Сате
Модель влияния культуры Питерса — Уотермана
Модель изучения культуры Хофстида
Модель изучения культуры Лэйна — Дистефано
Модель конкурирующих ценностей Квина — Рорбаха
Национальное в организационной культуре
Организационная социализация
Организационная культура
Организационная эффективность
Организационное развитие
Организационные ритуалы и обряды
Организационный диагноз
Параллельные структуры
Планируемые организационные изменения
«Построение команды»
Предположения, ценности и верования в организационной культуре
Программа качества жизни на работе
Продолжающиеся улучшения
Реинжиниринг бизнес-процессов
Сетевые структуры
Система открытого планирования
Система работы «высокие обязательства — высокие результаты»
Системная модель изменений
Системные переменные
Системный подход к изучению культуры
Сопротивление изменениям

Стратегические изменения
Субкультуры и контркультуры в организации
Теория «Z» Оучи
«Толщина» организационной культуры
Трехшаговая модель измерений
Управление организационной культурой
Управленческая культура
Уровни организационной культуры

Вопросы к разделу V

1. Вы как руководитель задумались о необходимости изменения культуры в своей организации. Помня, что организационная культура — это сложнейшая композиция различных по уровню и содержанию отношений между людьми, что вы отнесете к ним из нижеперечисленного:

а) технологии;
б) ценностные ориентации;
в) внешнее окружение;
г) «символику»?

2. Определив, что необходимо менять в организационной культуре вашей компании, вы задумались о методах проведения этих изменений и решили выбрать что-то из следующего:

а) изменить свою реакцию на организационные кризисы;
б) закупить новые компьютеры;
в) перерегистрировать компанию;
г) изменить критерии наград и статусов.

3. Что из указанного ниже относится к «глубокому» уровню (базовые предположения) изучения организационной культуры:

а) отношение ко времени;
б) наблюдаемые образцы поведения;
в) ценностные ориентации;
г) отношение к человеку?

4. Что из указанного ниже относится к «объективной» организационной культуре:

а) вера и ожидания;
б) нормы и роли;
в) рабочее пространство;
г) мебель и оборудование?

5. Что из указанного ниже относится к характеристикам организационной культуры по Харрису и Моран:

а) коммуникационная система;
б) внешнеорганизационная среда;
в) взаимоотношения между людьми;
г) географическое месторасположение?

6. Что из указанного ниже характеризует предпринимательскую культуру организации:

а) выполнение работы по правилам;
б) интуитивное решение проблем;
в) система внутреннего контроля;
г) ожидание появления возможностей?

7. Что из указанного ниже относится к измерителям национального в организационной культуре по Г. Хофстиду:
а) здоровье;
б) индивидуализм;
в) социализация;
г) дистанция власти?

8. Что из указанного ниже относится к «культурным» переменным У. Оучи:
а) карьера;
б) система контроля;
в) производительность;
г) иерархия?

9. Что из перечисленного ниже относится к целям организационных изменений:
а) разработка новой стратегии;
б) изменение поведения работника;
в) улучшение организационной адаптивности;
г) установка нового оборудования?

10. Что из указанного ниже относится к причинам для организационных изменений:
а) развитие информационных технологий;
б) смена руководителя;
в) глобализация рынков;
г) изменение валютного курса?

11. Какая из указанных моделей проведения организационных изменений не включает этапа «исследования»:
а) трехшаговая модель;
б) «Исследование — действие»;
в) реинжиниринг бизнес-процессов;
г) модель планируемых изменений?

12. Что из перечисленного ниже относится к индивидуальному сопротивлению изменениям:
а) организационная культура;
б) восприятие;
в) ограниченность ресурсов;
г) боязнь неизвестного?.

13. Что из перечисленного ниже относится к организационному сопротивлению изменениям:
а) организационная структура;
б) привычки;
в) экономические причины;
г) межорганизационные договоренности?

14. Что из перечисленного ниже относится к методам проведения изменений, ориентированных на людей и культуру:

а) консультирование по процессу;

б) качество жизни на работе;

в) кружки качества;

г) социотехнические системы?

15. Что из перечисленного ниже относится к методам проведения изменений, ориентированных на задачи и технологии:

а) «построение команды»;

б) проектирование работы;

в) обсуждение результатов организационного диагноза;

г) реинжиниринг бизнес-процессов?

16. Что из перечисленного ниже относится к методам проведения изменений, ориентированных на структуру и стратегию:

а) адаптивные организационные структуры;

б) всеобщее управление качеством;

в) групповая работа;

г) система работы «высокие обязательства — высокие результаты»?

17. Что из перечисленного ниже относится к этическим проблемам проведения организационных изменений:

а) понижение в должности;

б) повышение в должности;

в) именение пакета компенсаций;

г) развитие карьеры?

Конкретная ситуация

1. Преобразования в ЦТУ

Дмитрий Новиков знал, что руководимая им организация — Центральное техническое управление (ЦТУ) — нуждается в изменениях и это должно произойти в ближайшие два года. Две тысячи его подчиненных по всей стране слишком долго пребывали в эйфории по поводу того, что занимают монопольное положение в отрасли'. Они были единственными, кто обеспечивал техническую поддержку услуг, оказываемых обширной федеральной сети расчетно-кассовых центров (РКЦ) Центрального банка. Вся система услуг ЦБ находилась на пороге больших изменений. Начальник Дмитрия в ЦБ уже издал распоряжение о том, что в ближайшие два года все без исключения банки страны смогут привлекать к обслуживанию своих компьютеров и компьютерных сетей ту организацию, которая будет предлагать лучший вариант с точки зрения соотношения цены услуг и их качества. Таким образом, в работе Управления, руководимого Новиковым, появлялись конкуренты, притом достаточно опытные в обслуживании импортной компьютерной техники мирового класса. В то же время Управлению Новикова разрешалось продавать свои услуги «на сторону» в любые организации, находящиеся за пределами федеральной банковской системы, в том числе и за границу.

Приятное волнение, охватившее Дмитрия после сообщения о преобразовании Управления в коммерческую, по сути дела, организацию с неограниченными возможностями, вскоре сменилось тревогой. Руководя долгое время обслуживанием компьютерной техники, Дмитрий прекрасно понимал, что его Управление на деле не было готово к ведению эффективной конкуренции внутри страны, а тем более за рубежом. Российские банки уже много лет жаловались на высокую стоимость и низкое качество услуг его Управления. Охраняемые своим монопольным статусом, работники Управления не очень-то беспокоились о том, какую репутацию они имеют у своих клиентов. «Мы лучше наших клиентов понимаем, что им надо и сколько они должны платить за это. Мы знаем себе цену» — таков был подход. Его необходимо было изменить, так как при свободном выборе на рынке будут искать того, кто лучше сможет обслуживать компьютерную технику. «Сможет ли его Управление возобновить контракты со своей прежней клиентурой? Вряд ли!» — подумал Дмитрий.

По крайней мере, внутри федеральной банковской системы ЦТУ имело существенные преимущества в отношении стоимости оказываемых услуг по сравнению с «новичками», собирающимися прийти в этот бизнес. Существующее налоговое законодательство освобождало ЦТУ от уплаты НДС в тех случаях, когда услуги предоставлялись в пределах федеральной банковской системы. Однако эта льгота исчезала при выходе за пределы данной системы, т.е. когда ЦТУ начинало осваивать новые рынки, предлагая там свои услуги. Все это усугублялось еще и тем, что в ЦТУ никто не имел никакого управленческого опыта работы в рыночной среде. Никто, включая даже Новикова, никогда не управлял свободной в своем выборе коммерческой организацией и всем тем, что это в себя включает: снижение себестоимости, отношения с потребителя-

ми и поиск возможностей в высококонкурентной среде. Будет ли двух лет достаточно для проведения в ЦТУ радикальных преобразований, делающих его бизнес успешным?

Начальник одного из отделов ЦТУ Петр Капотников, работающий долгое время в этой должности, так описывал, чем было ЦТУ в прошлом: «Тогда клиенты нас не интересовали. Мы просто диктовали им свои условия и решали за них, что им делать. Мы работали на себя и во многом делали что хотели. Мы не считали себя работающими на клиента — осознание того, что клиент мог делать свой выбор, что ему нужно и кто ему нужен, было абсолютно чуждо ЦТУ, — мы определяли качество. Мы устанавливали стандарты качества в нашей работе. Поэтому мы были убеждены, что обеспечивали услуги хорошего качества».

Владимир Колосов, пришедший в ЦТУ в 2000 г., вспоминал, как он был удивлен тем, что не так много услуг Управления носили коммерческий характер. «Меня поразило то, что деньги не были целью в работе, а сама работа не имела для сотрудников Управления большого значения». Это можно было бы назвать технократическим высокомерием, исказившим представление ЦТУ о настоящем бизнесе. «Мы транжирили деньги на разные технические «штучки», не игравшие никакой роли на практике, — продолжал Владимир, — они не были нужны для клиентов. Эти «штучки» были интересны лишь только для нас. На деле мы вовсе и не думали о клиентах как о полноправных партнерах — потребителях наших услуг. Для нас они всего-навсего были еще одним отделом в нашей банковской системе».

Начальник Колосова, просивший не называть его имени, раскрыл одно обстоятельство, явно удерживавшее ЦТУ от каких бы то ни было предпринимательских устремлений: «Один наш сотрудник, с которым я работал, просто сводил меня с ума. Работа его вообще не интересовала. Он приходил утром на работу с опозданием и тратил два часа на чтение газет, а после этого отправлялся куда-нибудь обедать. Возвращался с «обеда» он обычно после 14:00 и всегда умудрялся находить причину уйти домой раньше положенного времени. И так каждый день!» Организационная культура ЦТУ не только это допускала, но и даже вознаграждала такое поведение.

Колосов, может, и верил, что организационная культура ЦТУ имела изъяны фундаментального характера, но многие его коллеги-менеджеры считали, что все обстоит прекрасно. Центральный банк создал им действительно «тепличные» условия, при которых не было необходимости бороться за место «под солнцем» на рынке компьютерных услуг. Вы только представьте себе ситуацию, в которой пребывало ЦТУ: гарантированные заказы по любой цене, а соответственно и получение прибыли. Ну и что, если для большинства руководящего состава ЦТУ показатель эффективности работы не измерялся с точки зрения влияния на общий уровень работы организации и удовлетворенность клиентов? Каждый в ЦТУ «ушел в себя». Важным становилось поставить как можно большее число людей в функциональную зависимость от себя, как можно быстрее сделать карьеру. «Мы превратились в организацию, где каждый создавал вокруг себя маленькую империю, — сказал Капотников. — Чем больше людей было у вас в подчинении, тем больше был шанс на повышение в должности. Формально результаты работы как-то определялись, но никто это

не координировал и не применял на практике. Наша организация серьезно страдала от функционализма, так что люди не считали себя выполняющими общую задачу. Если кто-то из одного отдела просил помощи у кого-то из другого отдела, то это воспринималось с раздражением и недовольством. И конечно же, все это не принималось во внимание как влияющее на себестоимость предоставляемых услуг».

Подобное отношение в ЦТУ к делу, упор на затратный подход и игнорирование мнения клиентов могло привести только к недовольству со стороны последних. А недовольство, в конце концов, выливалось в открытый мятеж. Новый заместитель председателя ЦБ пригласил известную иноетранную консультационную фирму для проведения проверки всех информационных сетей федеральной банковской системы с целью, во-первых, выявления возможности их стыковки со знаменитой западной системой СВИФТ и, во-вторых, для создания условий по предполагаемому внедрению принципов и технологий СВИФТ в новую систему банковской информации. Результаты проверки и выводы консультантов были, как и ожидалось, удручающими и не вызвали ни у кого удивления. «Подтвердились наши наихудшие опасения, — вспомнил один из менеджеров ЦТУ. — Мы находились в «предсмертном» состоянии».

До тех пор пока отчет внешних консультантов не обнародовал неопровержимые доказательства надвигающейся беды, руководство ЦТУ считало, что Управление прекрасно обслуживает вверенную ему компьютерную технику федеральной банковской системы. «Если бы вы спросили нас о нашей работе, — сказал Новиков, — мы бы ответили, что почти всегда наши клиенты довольны качеством услуг, а себестоимость услуг снижается из года в год. И как это принято сейчас говорить, в ходе нашей работы создается добавочная стоимость». Только позже Новиков пришел к признанию того, что у клиентов было диаметрально противоположное мнение об эффективности работы ЦТУ: «Наши клиенты говорили, что услуги Управления очень дорогие и что после наладки компьютеры опять быстро выходят из строя. О создании добавочной стоимости они даже не говорили».

В ответ на отчет консультационной фирмы ЦБ назначил на должность руководителя Департамента банковских информационных систем Тимура Богатеева, бывшего до этого членом правления коммерческого банка «Интеграл». Тимур получил степень мастера делового администрирования в Школе бизнеса Северо-Западного университета в США и работал некоторое время в европейском отделении информационных систем Мирового банка. На него была возложена ответственность за реанимирование всей национальной системы банковской информации, включая обслуживание компьютерной техники, находившейся в ведении Дмитрия Новикова.

К моменту вступления Тимура Богатеева в должность годовой счет, выставленный ЦТУ своим внутрибанковским клиентам, достиг (в 2001 г.) 2,4 млрд руб., с учетом расходов на общебанковские информационные компьютерные технологии он возрастал до 15 млрд руб. Несмотря на то что ЦТУ предлагало клиентам огромное количество услуг, включая обработку данных, управление проектом, обучение работе на компьютерах и различного рода

консультации, гордиться Управление могло только двумя вещами. Первое — это размещение и установка компьютерного оборудования. Как написано в буклете Управления, ЦТУ берет на себя всю ответственность за работу компьютерного оборудования обслуживаемых организаций, что включает создание АРМ и размещение компьютерной техники в помещениях компании, а также разработку информационных систем и обеспечение соответствующих услуг по их обслуживанию. Второе — это восстановление оборудования и сетей после их полного сбоя. В том же буклете говорится, что ЦТУ обеспечивает дополнительные мощности и компьютерную поддержку вашей работы в случае сбоя и выхода техники и оборудования из строя в результате пожара или стихийных бедствий.

Тимур Богатеев быстро сообразил, что клиенты ЦТУ и его менеджеры руководствуются совершенно разными ценностями. Он понимал, что его наипервейшей задачей являлось заставить менеджеров ЦТУ изменить свое отношение к клиентам, научить их считаться с потребителями. Тимур был убежден, что единственно верный путь в этом направлении — это коммерциализировать деятельность ЦТУ и разрушить его монополию.

Взяв за основу отчет консультационной фирмы, Богатеев своим первым решением реорганизовал руководимый им Департамент, выделив в его составе три независимых подразделения на правах «центров прибыли». ЦТУ стало одним из таких «центров» (рис. 1). Для каждого подразделения было четко определено, что оно должно резко сократить свои расходы. Было также предложено сократить численность работников ЦТУ вдвое. Дмитрий Новиков был назначен генеральным директором нового коммерческого образования; он должен был провести в организации изменения с соблюдением следующих условий (рис. 2):

1) ЦТУ должно активно осваивать рынок клиентов за пределами федеральной банковской системы;

(2) в течение двух лет все банки, входящие в федеральную систему, получали право выбора поставщиков и обслуживающих организаций «со стороны».

Другими словами, ЦТУ должно было оказаться в полностью конкурентной среде для того, чтобы выжить.

Новиков приветствовал меры, предпринятые Богатеевым, в особенности превращение его Управления в одного из конкурентов на рынке компьютерных услуг. Дмитрий отметил: «С первого дня я чувствовал что, мы должны продавать свои услуги за пределами банковских систем. Если бы этого не случилось, мы никогда не извлекли бы уроков из того, что значит быть коммерциализированными. Это помогло нам выбраться из «башни из слоновой кости». Он верил, что в мире найдутся клиенты, нуждающиеся в услугах ЦТУ. Он ожидал, что, поскольку быстро будет расти рынок для бизнеса по размещению и установке компьютерной техники, ЦТУ может найти свою нишу на этом рынке. «Мы думаем, нам есть что продавать. Это то, что мы делаем лучше других», — сказал Новиков.



Рис. 1. Принципиальная схема организации функции развития банковских операций



Рис. 2. Принципиальная схема организационной структуры ЦТУ

Вопросы

1. Какие причины вызвали необходимость проведения изменений в ЦТУ?
2. Какие цели преследовали изменения в ЦТУ?
3. Что могло бы стать в ЦТУ источниками индивидуального и организационного сопротивления изменениям?
4. Что сделали Тимур Богатеев и Дмитрий Новиков для преодоления сопротивления изменениям?
5. Какая из известных вам моделей организационных изменений была применена в департаменте, руководимом Тимуром Богатеевым?
6. Какие подходы к проведению планируемых изменений в организации были применены в ЦТУ?
7. Какие этические проблемы возникли в ходе преобразований ЦТУ в коммерческую организацию?
8. Как вы подошли бы к проблеме преобразования ЦТУ? Объясните причины, побуждающие вас действовать по-другому.

Практикующие упражнения

1. Организационная культура учебной группы

Цель

Научить студентов подмечать и формулировать составляющие содержания отношений организационной культуры (рис. 13.3 из учебника) для ее описания в соответствующих терминах.

Процедура

Шаг I. В течение 15—20 мин студенты индивидуально заполняют прилагаемую анкету «Организационная культура».

Шаг II. В течение 30—40 мин в малых группах студенты составляют общий согласованный перечень позиций по каждому из пяти разделов прилагаемой формы.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

I. Важные разделяемые верования и предположения

2.
3.
4.
5.

II. Разделяемые вещи материального мира

2.
3.
4.
5.

III. Разделяемые выражения

1._____
2._____
3._____
4._____
5.

IV. Разделяемые действия

4. _____
5. _____

V. Разделяемые мысли и чувства

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Примечание. Сформулированные пп. 1–5 разделов I–V должны, с одной стороны, быть разделяемы большинством членов группы (организации) и должны, с другой стороны, отличать вашу группу (организацию) от других, ей подобных.

Шаг III. В классе под руководством преподавателя обсуждаются и обобщаются позиции малых учебных групп и в течение 15—20 мин вырабатывается сводное для всей группы описание ее культуры.

В качестве примера, но не объекта для подражания может использоваться прилагаемое описание культуры учебной. группы, реально подготовленное студентами МГУ.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

Группа: магистратура, направление — деловое администрирование

I. Важные разделяемые верования и предположения

1. Университет — часть жизни
2. Помогать друг другу
3. Как можно меньше делать для достижения результата

II. Разделяемые вещи материального мира

1. Бесплатное обучение
2. Хорошие условия обучения
3. Четыре Маши
4. Самый престижный вуз в стране

III. Разделяемые выражения

1. «Сачок» — вестибюль перед библиотекой МГУ
2. «Школа» — университет
3. «Забить» пару — не пойти на пару
4. А кому сейчас легко?
5. ГЗ — главное здание МГУ
6. Как все запущено
7. «Без мазы» — нет никаких шансов
8. Первый ГУМ — гуманитарный корпус

IV. Разделяемые действия

1. Взаимопомощь
2. Списывание
3. Покурить на перемене
4. Опаздывание

5. Сходить в буфет

V. Разделяемые мысли и чувства

1. Все переживают друг за друга
2. Нам хорошо в университете

2. Анализ «силовых полей» в организационных изменениях

Цели

Улучшить аналитические навыки применительно к сложным ситуациям; дать понять, как анализ «силовых полей» помогает уяснить происходящие изменения.

Процедура

1. Выберите ситуацию, к которой вы имеете большой личный интерес (например, как получить отличную оценку по курсу «X» или как получить повышение на работе). Ситуация также может быть дана преподавателем.

2. Используя приводимую ниже форму анализа «силовых полей», примените его технику к выбранной ситуации:

а) опишите ситуацию так, как она существует;

б) опишите ситуацию так, как вы (или герои данной ситуации) хотели бы ее видеть;

в) определите силы «за», т.е. те факторы, которые на данный момент помогают перевести ситуацию в желательное состояние;

г) определите силы «против», т.е. те факторы, которые на данный момент удерживают ситуацию от перевода ее в желательное состояние.

3. Постарайтесь быть максимально специфичны в терминах пунктов а) — г) в отношении к выбранной вами ситуации. Нужно постараться «выжать из себя все» для определения действующих сил. Перечислите их все без исключения.

4. Определите состояние выявленных «силовых полей» как слабое, среднее или сильное.

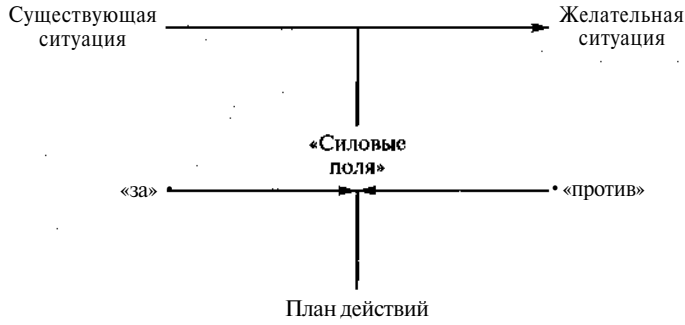
5. Методом «мозговой атаки» определите действия по уменьшению мощи сил «против» и увеличению мощи сил «за» изменения. Оцените возможность осуществления каждого из сформированных действий и проранжируйте их в отношении возможности влиять на ситуацию.

6. Составьте план реализации выбранных вами действий для продвижения изменения в организации. Разработайте график и бюджет для осуществления данного плана.

7. В малых группах в течение 15—20 мин поделитесь результатами своего анализа с другими обучающимися. Обсудите полезность и недостатки этого метода для анализа личной ситуации и эффективность его применения для анализа организационных изменений.

8. Будьте готовы доложить в классе результаты группового обсуждения в течение 15—20 мин.

Анализ «силовых полей»



1.
2.
3.
4.

Домашние задания

1. Национальное в управлении бизнесом

Используя описанные в гл. 10 рекомендованного учебника модели национального в организационной культуре, студенты должны сформулировать 10 вопросов, в ответах на которые будет раскрываться влияние национальной культуры на управление бизнесом. При этом важно, чтобы эти 10 вопросов максимально охватывали все аспекты управления деловой организацией. Например, в случае с «мотивацией» вопрос может выглядеть следующим образом: ориентируетесь ли вы в работе больше на процесс или на результат? Известно, что европейская и азиатская культуры имеют в этом случае различные подходы.

2. Ищу работу

Студент должен сформулировать пять вопросов об организации, в которую его пригласили для собеседования. Ответы на вопросы должны помочь студенту принять решение о выборе места работы.

Сводная конкретная ситуация по курсу «Менеджмент»

Что должно случиться, лучше всех знает тот, кто сам намерен действовать.

Г. Манн

Дмитрий Морозов[1]

Был конец марта 2003 г. Дмитрий Морозов, генеральный директор биотехнологической компании ЗАО «Биокад», только что закончил телефонный разговор. Дмитрий был совладельцем и управляющим партнером созданного им бизнеса в области высоких технологий. «Биокад» — одна из немногочисленных биотехнологических компаний в России по производству новых иммунобиологических препаратов была создана Дмитрием с целью не только получения прибыли, но и превращения ее в устойчивый и перспективный бизнес. Дмитрий считал, что главное в этом направлении он уже сделал. При этом он имел в виду не только завод стоимостью 6 млн долл., построенный в Подмосковье. «В мире никого не интересует, какой у вас завод и какие у вас «железки» — интересует, какой у вас научный центр, какие разработки», — был уверен он. Вот уже три года Дмитрий строил первую постсоветскую биотехнологическую корпорацию, включающую подмосковный исследовательский Центр по разработке генно-инженерных препаратов с филиалом в Новосибирске.

Из телефонного разговора Дмитрий узнал, что создание запланированных препаратов генной инженерии в исследовательском Центре «Биокада», в который были сделаны значительные инвестиции, в очередной раз откладывается на неопределенный срок. За этим, как он понимал, последуют задержки в выходе запланированных продуктов на рынок. Это не могло не расстроить Дмитрия. В течение последних

[1] Данная конкретная ситуация подготовлена доцентом, канд. экон. наук Наумовым А.И. и канд. экон. наук Петровской И.А. (Высшая школа бизнеса МГУ). Конкретная ситуация предназначена для обсуждения в классе, а не для иллюстрации эффективного или неэффективного управления бизнесом.

месяцев у него складывалось мнение, что Матвей Юрьев, директор исследовательского Центра, нанятый им в ноябре 2001 г., не справляется со своей работой, и теперь Дмитрий окончательно убедился в этом.

Кроме опасения потерять свою нишу на рынке, Дмитрия также волновало то, что собранный с таким трудом научный коллектив может потерять веру в возможности — как свои, так и компании — выйти на практическую реализацию результатов исследований. Дмитрий понимал, что действовать надо быстро. Его не смущало, что многие менеджеры Центра за последнее время изменили свое отношение к Матвею в положительную сторону. «В творческих компаниях, где руководитель оценивается не по финансовым или другим рыночным показателям, это неизбежное зло», — считал основатель «Биокада».

Биотехнология как бизнес

«Отрадно, что на первое место вышла микробиология, — отметил в интервью «Ведомостям» Александр Некипелов, директор Института международных экономических и политических исследований РАН. — Значит, у нас есть потенциал в высокотехнологических отраслях». С начала 2001 г. рост производства в микробиологической промышленности составил 68,7%; на втором месте оказалась полиграфия — 19,3%; на третьем — стекольная и фарфорофаянсовая промышленность — 14,5%.

Рост биотехнологической отрасли определяется активными вложениями как частных инвесторов, так и государства, выделившего в 2002 г. предприятиям отрасли 90 млн руб.

Однако картина развития российского биотехнологического рынка пока далека от оптимизма. Нехватка финансов усугубляется еще и тем, что почти нет моделей и механизмов полноценного привлечения в биотехнологию внебюджетных финансовых средств от частных компаний, коммерческих банков, промышленных групп, заинтересованных в эффективном вложении капитала. После распада СССР в России осталось около 60% предприятий микробиологической промышленности. Большинство из них испытывает большие экономические трудности, некоторые перешли на производство продукции, не имеющей отношения к биотехнологии. Высокая наукоемкость и сложность, большие сроки окупаемости проектов (до 3—7 лет) делают инвестиции в биотехнологическую отрасль промышленности непривлекательными. Потенциальные российские инвесторы, если и просчитали возможные перспективы рынка, пока либо вообще воздерживаются от каких-то вложений, либо вкладывают небольшие средства в модернизацию уже существующих отдельных производств. Прогрессивная, отлаженная

на Западе формула «наука разрабатывает, государство и бизнес финансируют» в России пока не действует. Иными словами, нет единой точки зрения, каким образом можно и нужно коммерциализировать рынок биотехнологий.

Следует отметить, что ведущие фармацевтические компании мира ежегодно тратят на научные исследования миллиарды долларов, а 90% отечественных производителей не тратят на науку ни копейки. Им это не нужно: они штампуют дженерики — аналоги иностранных препаратов. Остальные прогрессивные 10% время от времени заказывают ученым узконаправленные исследования. В общем, медицинская наука существует сама по себе, производство — само по себе. Возможности российской науки осознают только иностранцы, которые правдами и неправдами за копейки скупают идеи, а потом зарабатывают миллионные прибыли. Так, например, емкость российского внутреннего рынка иммунопрепаратов на сегодняшний день составляет почти 1 млрд долл. Около 80% продающихся у нас лекарств данной группы — импортные препараты, предназначенные для профилактики и лечения хронических и острых вирусных заболеваний. Эти же препараты предполагает выпускать «Биокад». И они будут минимум на 30% дешевле импортных аналогов.

Компания «Биокад»

Компания «Биокад» выросла из инвестиционного проекта банка «Центрокредит» (на 01.04.03 банк занимал 52-е место среди российских банков по размеру собственного капитала), начатого в сентябре 1999 г. Рост рынка медикаментов пробудил у банка интерес к отечественной фармакологической отрасли. Дмитрий, будучи тогда вице-президентом банка, создал пул инвесторов, чтобы строить с нуля биотехнологическую компанию, которая должна была стать первым новым предприятием по производству генноинженерных препаратов в России с 1991 г.

Опыт работы в банке помог Дмитрию привлечь частные инвестиции в проект, для управления которыми в мае 2000 г. была создана компания ЗАО «Биокад». С этого момента Дмитрий Морозов возглавил компанию как генеральный директор. Задачей компании было начать строительство и к весне 2002 г. ввести в эксплуатацию подмосковный завод по производству новых иммунобиологических препаратов: например, белков цитокинового ряда, наиболее распространенный из которых на российском рынке — интерферон, и бактериофагов — препаратов, разработанных в противовес антибиотикам. После долгих поисков место для строительства было выбрано в престижном и экологически чистом районе Подмосковья.

По словам Дмитрия, производственные мощности нового завода позволяют выпускать 70 млн пакетиков-саше, 77 млн суппозиториев и 140 млн капсул в год.

Другой задачей являлось довести через несколько лет годовой оборот компании «Биокад» до 30—35 млн долл. Объем производства на заводе, строительство которого завершилось в апреле 2003 г., начал расти на 30% в месяц.

Дмитрий уверен, что новые разработки в перспективе позволят занять до 40% рынка иммунных препаратов России.

Планы компании «Биокад» требуют, помимо прочего, серьезных вложений в собственный исследовательский Центр — по оценкам компании, инвестиции в него должны составить до 15 млн долл. с окупаемостью за восемь лет — и перевода компании из упаковочного бизнеса в компанию с полным циклом.

Представителям иностранных фармацевтических компаний попытки небольшой российской фирмы выйти на биотехнологический рынок кажутся не слишком серьезными. «К сожалению, у российских компаний зачастую не хватает денег, чтобы произвести все необходимые испытания», — отметил Олег Петров, менеджер по продукту компании F. Hoffmann-La Roche. По его словам, разработка генноинженерного препарата типа интерферона с нуля обходится в 1—2 млрд долл., и именно это подталкивает крупнейшие международные компании к слияниям.

Однако Дмитрий считает, что иностранцы ошибаются. «Существует столько почти завершенных российских наработок в этой сфере, что нам еще лет на 10 вперед хватит, — говорит бывший банкир. — Мы намерены побороться с иностранными компаниями, предоставив более дешевые препараты международного уровня качества».

По словам специалиста маркетинговой компании «Фармэксперт» Николая Демидова, таких попыток на фармацевтическом рынке еще не делал ни один частный инвестор. «Это интересный проект. Исследовательский Центр «Биокада» дает ответ на давно интересовавший всех вопрос, нужны ли кому-нибудь у нас в стране отечественные научные разработки».

По оценке того же Демидова, объем российского рынка генноинженерных противовирусных препаратов — около 80 млн долл. в год. Рынок этот практически полностью занят иностранными компаниями. «Биокад», который уже запустил свое производство, рассчитывает через три-четыре года окупить вложения в проект.

Кроме подмосковного завода и исследовательского Центра третьей составной частью компании является дистрибьюторская фирма. С нее, собственно говоря, и начинался бизнес «Биокада». Первая задача за-

ключалась в том, чтобы определить линию продуктов, которые позволят как можно быстрее зарабатывать деньги. «Биокад» начал с бифидумбактерина — одного из самых простых биотехнологических препаратов. Сегодня множество заводов выпускают этот биодженерик. Но обычно препарат продают в стеклянных флакончиках с металлическими крышками, которые приходится вскрывать при помощи ножа. «Биокад» стал выпускать лекарство в более удобной форме — порошки в пакетиках. Главное, считал Дмитрий, правильно позиционировать продукт. «Мы не удовлетворяем потребность людей в бифидумбактерине. Мы удовлетворяем потребность в комфортной жизни. Если у вас бурчит в животе или проблемы со стулом — этот порошок вам помогает», — объяснил он.

Сейчас дистрибьюторская фирма продает и бифидумбактерин собственного производства. Компания выпускает его в трех видах, планируется еще два — с витаминами и вкусовыми добавками. Дмитрий даже придумал сюжет для рекламного ролика: в кадре железнодорожный вагон, груженный коробками с биойогуртами, и заменяющий все это пакетик с полезными штаммами. На очереди следующий вид продукции — свечи на основе различных препаратов. Кроме того, сейчас компания работает над разработкой препаратов на основе рекомбинантных белков.

Дистрибьюторская фирма — стопроцентная «дочка» компании «Биокад» — фактически является департаментом компании. Она существует на бюджете, а все остальное направляется на развитие науки и производства в компании. «Руководство дистрибьюторской фирмы понимает, — сказал Дмитрий, — что если заработанные ими деньги пойдут на исследования, то они принесут деньги всем нам».

Генеральный директор «Биокада»

Дмитрию Морозову 38 лет. Он окончил РЭА им. Г.В. Плеханова по специальности «Финансы и кредит», а затем в 1998 г. получил диплом М ВА (менеджмент) в известной тогда школе бизнеса «Мирбис». Дмитрий работал в коммерческих банках и до назначения в мае 2000 г. генеральным директором ЗАО «Биокад» занимал пост заместителя председателя правления АКБ «Центрокредит».

Инициированный им в банке проект по созданию биотехнологической компании — неожиданный результат подзабытой уже ельцинской программы, по которой молодых российских менеджеров отправляли на стажировку в страны Большой семерки. Дмитрий, ставший одним из ее участников, в 1998 г. прошел обучение по совместной программе Школы бизнеса Университета Кейо и Школы бизнеса МГУ

им. М.В. Ломоносова «Стратегия предприятий, маркетинг и управление персоналом», а по ее завершении съездил в Японию. Оттуда он вернулся с твердым убеждением, что с точки зрения привлекательности для вложения капитала наиболее интересны коммуникационные технологии, индустрия развлечений и биотехнологии. Но в первых двух секторах сильна конкуренция, и вложения требуются серьезные. А в сфере биотехнологий, считает Дмитрий, инвестиции сделала еще советская власть: «В компьютерных технологиях мы сильно отстали от Запада, а по биотехнологиям практически до середины 1990-х шли ноздря в ноздрю».

Вернувшись летом 2003 г. из США, где Дмитрий участвовал в конференции по проблемам биотехнологии, он окончательно понял, что у российских компаний еще есть возможности конкурировать в наукоемком сегменте. Важно правильно позиционировать себя.

Занимаясь бизнесом, Дмитрий пришел к твердому убеждению, что жалобы на административные барьеры — это только отговорки. По его мнению, нехватка денег, бюрократические преграды, высокие налоги — лишь оправдание для неупорных и нетерпеливых людей. «Большинство из тех, кто начинает свое дело, рассчитывают на быстрый результат, они не настроены на 4—5-летний период рутинной и систематической работы, связанной со становлением бизнеса, — отметил Дмитрий. — Им просто не удается сохранить предпринимательский азарт».

В течение рабочего дня Дмитрий следующим образом распределяет свое рабочее время: работа с документами — 5%; телефонные звонки — 10%; посещение подчиненных на рабочих местах — 35%; запланированные совещания — 20%; незапланированные совещания — 30%.

Однажды Дмитрий признался, что он не сумел задействовать потенциал сотрудника планово-экономического отдела. «Экономист он был толковый, но делал ровно столько, сколько я ему поручал», — рассказывал Дмитрий. — Если поручений с утра не поступало, он весь день мог просидеть без дела, а ровно в 18:00 заканчивал работу. Чтобы добиться от него более полной отдачи, мне пришлось бы тратить слишком много времени. Таких сотрудников надо каждый день «зажигать» или давать им сильно разжеванные задания».

Центр инженерной иммунологии

Все работы по созданию новых препаратов ведутся в исследовательском Центре «Биокада» — бывшем **НИИ** в одном из поселков Подмосковья. Сейчас работа большинства из 110 сотрудников компании

связана с наукой. Вначале, когда строился завод и совершенствовалась дистрибьюторе кая сеть, Дмитрий хотел организовать лишь небольшую лабораторию. Он и раньше бывал в этом НИИ, входившем в РАО «Биопрепарат» — крупнейшее с советских времен предприятие по производству иммунобиологических препаратов, — но что-то ему там не понравилось. Однажды в мае 2000 г. разговоре с одним из руководителей «Биопрепарата» Дмитрий узнал, что институт, который в последние годы зарабатывал деньги в основном сдачей в аренду своих площадей, начали банкротить энергетики и газовики.

«Когда я стал изучать ситуацию с биотехнологиями в России, — рассказывает Дмитрий, — оказалось, что не все ученые еще уехали, что у нас были разработки мирового уровня. Разговоры о том, что их много, явно преувеличены, но они есть. Ведь Россия в свое время вложила не один миллиард долларов в биотехнологический сектор. Для меня это просто возможность войти в рынок: на ровном месте это сделать трудно. Однако сливки снять не так-то просто и быстро. Все эти разработки находятся в плохом, недоделанном состоянии. Да, есть разработки, но мало продуктов, которые прошли все доклинические и клинические испытания, имеют техническую документацию на массовое производство. Не доведем мы эти идеи до рынка, так они и останутся пылиться на полках».

Вспоминает Александров Денис Львович, заместитель директора Центра по научной работе, доктор медицинских наук: «Институт деградировал по сравнению с такими же институтами. Дело в том, что его директор из-за своих амбиций не хотел замечать, что происходит вокруг. Я не видел альтернативы развитию науки без выхода на практику. Когда я встретил Дмитрия Валентиновича, то мне даже пришлось его уговаривать выкупить часть института и создать для «Биокада» исследовательский центр. Я поверил в Центр и до сих пор верю».

«Мне было необходимо мощное исследовательское подразделение, чтобы построить цепочку от разработки препаратов до сбыта, — рассказывал Дмитрий. — Меня уже несколько раз обманывали, и я пришел к выводу, что нужно самому организовать такое подразделение».

Дмитрий договорился с кредиторами и руководством института, что научную часть, а также корпус, где она располагается (около 3 тыс. кв. м), выделят в отдельное ООО «Центр инженерной иммунологии». В декабре 2001 г. сделка была завершена, и «Биокад» стал владельцем научной базы, куда была передана практически вся «работающая» часть института: корпус с оборудованными лабораториями, в которых вот уже 20 лет велись биотехнологические исследования. Сам же институт получил средства, чтобы расплатиться с долгами.

«Конечно, это был рискованный шаг, — считает Дмитрий, — приобрести собственный исследовательский центр, когда компания еще ничего не зарабатывала».

«На деле с Центром мне повезло. Маленькая лаборатория — это был бы тупиковый путь, так как добавленная стоимость в нашей продукции — это знания людей, — рассуждал он. — Если бы я попытался создать такой центр с нуля, я бы растянул процесс еще лет на пять; закупить оборудование, нанять коллектив, пока они сработаются...»

Прежде чем приобрести Центр, был сделан SWOT-анализ, и только тогда было принято окончательное решение. «Сейчас реально никто не жалеет. Была целая куча проблем. Центр изменил наш статус. Наконец мы замкнули желаемую цепочку», — с удовольствием отмечал Дмитрий.

Морозов считает, что ему удалось создать единую команду ученых, заинтересованных в конечном результате. И это важнейший фактор мотивации. Однако он применяет не только новаторские методы менеджмента в науке. Новый хозяин Центра возродил советскую систему доплат за научное звание (средняя зарплата сотрудников Центра — 300 долл.). В ближайшем будущем планирует ввести доплату за знание иностранных языков.

Самым большим своим достижением Морозов считает создание механизма, который заинтересовывает ученых работать на коммерческий успех продукта, создаваемого ими. Следующую задачу Дмитрий видит в организации работы исследователей так, чтобы это было эффективно для бизнеса компании. Науке в новых рыночных условиях нужен был новый менеджмент, нацеленный на результат — на коммерциализацию научных идей, на их воплощение в востребованный, конкурентоспособный продукт.

«В Центре я планировал организовать такую систему работы, при которой любая подходящая нам по профилю идея будет превращаться в готовый продукт, — говорит Дмитрий. — Если эксперты Центра считают, что своими силами нам разработку до производства не довести, то мы будем искать и приглашать другие исследовательские институты. Мы уже активно сотрудничаем с МНИИ эпидемиологии и микробиологии им. Габричевского».

Во всех странах планирование исследовательских работ — серьезная проблема. Средний срок создания нового биотехнологического препарата — около трех лет, а проведения его исследований еще пять. К тому же в разработке обычно находится сразу несколько препаратов, и на разных стадиях ими занимаются различные отделы и лаборатории. Молодая компания не могла себе позволить опаздывать с выпуском новых препаратов. Чтобы отслеживать эти процессы, необходимо

было создать эффективную систему планирования исследовательских работ.

Чтобы следить за процессом исследований, Морозов внедрил систему планирования при помощи сетевых графиков (прил. 1), традиционно применяемую в отраслях промышленности, для которых характерны долгосрочные проекты, — например, в кораблестроении и машиностроении. Внедряя систему (на это ушло четыре месяца), пришлось преодолевать сопротивление ученых, зато теперь процесс создания препарата максимально прозрачен. Все промежуточные результаты обсуждаются на еженедельных совещаниях. «Теперь я могу сказать, какой продукт на какой стадии разработки находится», —доволен предприниматель.

«У »Биокада" есть будущее, — считает Матвей Юрьев. — Держать Центр только для разработок не совсем эффективно. Его надо загружать и поисковыми работами».

Подбор персонала

«На момент приобретения Центра уровень недоверия ко мне был очень высок, — считает Дмитрий. — Институт находился в состоянии банкротства, а тут пришел бизнесмен и заявляет научным работникам, что они сейчас займутся для него разработками».

Придя в институт, Дмитрий обратился ко всем с просьбой подумать о переходе в Центр. Сначала все захотели, а потом многие передумали. Первыми отказались руководители подразделений — не поверили. «Я сказал, — вспоминает Дмитрий, — что с теми, кто придет ко мне, мы вместе будем распоряжаться всем и все будем решать сами». Отвыкшие работать не восприняли этот призыв. Пришли те, кто любил работать. Одной из тех, кого заинтересовало предложение перейти в Центр, была Ольга Петровна Туманская, начальник лаборатории. Юрьев охарактеризовал ее так: «Умеет решать непростые задачи на уровне искусства». После некоторых раздумий она все-таки перешла в Центр, а за ней потянулись и другие. Процесс пошел.

В настоящее время в Центре работает более 30 человек, из них 5 докторов наук и 15 кандидатов, в том числе лауреат Ленинской премии В.И. Марченко.

Морозов считает, что ему повезло с учеными. чЭто были сложившиеся группы, в которых специалисты — генетики, микробиологи, биохимики — хорошо понимали друг друга и работали в одной команде. Нужно было только изменить управление, мотивацию и четко поставить цели и определить задачи.

«К ученым нужно подходить как к партнерам по бизнесу, — говорит бывший банкир. — Они хотят точно знать положение компании на

рынке и направление ее деятельности. Им нельзя просто ставить задачу, а нужно показывать, какой продукт с коммерческой точки зрения является наиболее привлекательным. Создав его и удачно продвинув на рынок, мы получим финансовые средства, которые позволят развиваться дальше. Когда ученые видят системный подход, свою роль в общем деле, то спокойно делают свою часть работы и их не нужно погонять».

Менеджеры «Биокада» считают, что на ученых наиболее эффективно воздействует нематериальная мотивация (при условии, что базовые материальные потребности ученого удовлетворены). Доверие к руководителю, уверенность в стабильности, профессиональный рост и чувство собственной востребованности через успех созданного продукта гораздо сильнее связывают творческого человека с компанией, в которой он работает, чем только материальное вознаграждение.

Денис Львович Александров рассказал, что когда он через некоторое время после начала работы в Центре привез в одну из клиник партию интерферона, то был поражен, с каким нетерпением врачи ждали препарат. «Надо было видеть их глаза. Они так его ждали. Я был уже полезен тем, что привез препарат. Я почувствовал свою пользу», — вспоминает Александров.

«Увидеть плоды собственной работы в аптеке или в больнице для ученого очень важно, — считает Морозов. — Но не менее важно и то, как будут разделены результаты этой работы. Ведь ученых в советское время постоянно обманывали и с авторскими правами, и с вознаграждениями. Мне же выгоднее делиться с ними, чем обирать. Патент на новые разработки оформляется на «Биокад», но неимущественные права оформляются на разработчиков. У нас четко прописана схема расчетов по этим правам. Лицензионные платежи, которые мы должны были бы переводить, если бы использовали чужой патент, пойдут нашим разработчикам. Получив данные об объеме продаж — а мы не будем их скрывать от них, — они легко на калькуляторе подсчитают свой доход».

Двое сотрудников «Биокада» уже ездили на международную конференцию в Турин. Часть расходов на участие покрывал научный грант, часть затрат брала на себя компания. Стимулируя профессиональный рост ученых, компания добивается роста и своего авторитета.

Первое время многим психологически было очень тяжело, некоторые все-таки ушли. Но благодаря последовательным убеждениям ученые начали понимать, что направление работы теперь во многом указывает рынок, что по-другому прикладная наука сегодня жить не может. «Для меня нет важнее сейчас задачи, — говорит Дмитрий, — как привлечь в Центр перспективных выпускников и студентов, омоло-

дить коллектив Центра. Мы уже начали искать способных ребят на старших курсах биофака МГУ и Института биотехнологии. Нам надо успеть убедить их пойти к нам работать до того, как они начнут искать себе место за рубежом. Нескольких выпускников, которые были на стадии отъезда, мы уже убедили остаться у нас. Мы обеспечили ребятам достаточную зарплату, жилье, лучшее лабораторное оборудование, возможность ездить по миру и общаться с коллегами».

Директор Центра инженерной иммунологии

Одно время до приобретения Центра Дмитрий рассматривал в качестве возможного кандидата на должность директора Дениса Львовича Александрова, работавшего в НИИ с 1986 г., защитившего там докторскую диссертацию и ставшего через год после прихода в НИИ начальником лаборатории. Однако Александров отказался, сославшись на возраст.

На деле Дмитрий нуждался в человеке, кто бы смог эффективно руководить исследованиями Центра. По рекомендации одного профессора из мединститута он пригласил в ноябре 2001 г. на работу бывшего выпускника этого вуза Матвея Юрьева. Юрьеву тогда было 37 лет. Он окончил 2-й Московский государственный медицинский институт им. Н.И. Пирогова (ныне — Российский государственный медицинский университет), защитил кандидатскую диссертацию и уже успел поработать в кардиоцентре РАМН и компании «Ланит», предоставлявшей ведущим российским предприятиям информационно-технологические услуги. После знакомства с Юрьевым Дмитрий понял, что кандидат профессионально понимает предмет и имеет шанс стать управленцем.

Первоначально речь шла о занятии Юрьевым должности заместителя генерального директора «Биокад» по научной работе. «Меня это устраивало. Я пришел в «Биокад» как ученый, но директором я быть не хотел. Нести административно-хозяйственную нагрузку не входило в мои планы, — отмечал Матвей. — Я работал руководителем проекта в «Ланите», и из этой работы я вынес некоторый опыт управления творческим коллективом. Я также был знаком с основами бизнеса и управления».

После ряда встреч Юрьев понял, что он может разговаривать с Морозовым на одном языке. «У нас сложился неплохой тандем. Отказаться от предложения стать директором Центра было невозможно, — вспоминает Матвей. — Я понимал, что надо было изменить менеджмент, чтобы решить проблемы создаваемого Центра. Александров, на которого в самом начале делалась ставка, при всех его положительных

качествах был не в состоянии сделать это. Он уже как бы сросся с этими проблемами, жил в них».

Юрьеву была поставлена задача реорганизовать только что приобретенный исследовательский Центр и оптимизировать его структуру. Позже Дмитрий отметил, что с этой задачей Юрьев более или менее справился. Однако в отношении других заданий, особенно касающихся подготовки вывода на рынок новых препаратов, а также внедрения системы планирования исследовательских работы, сроки их завершения неоднократно откладывались.

«На меня возложили много административно-хозяйственной работы: оборудование, материально-техническое снабжение, ремонт и т.д. и т.п., — говорит Матвей. — С оборудованием были сложности — например, трудно объяснить сотруднику НИИ, что нужно забрать в Центр прибор, на котором он работает — при том, что неизвестно, будет ли этот сотрудник вообще работать в Центре. Было очень трудно вести переговоры с руководством НИИ, так как мы все время что-то хотели у них забрать. В условиях, когда тебя затягивает текучка и решение многочисленных хозяйственных вопросов, заниматься наукой трудно»).

«Я пытался его контролировать, — говорит Дмитрий. — Мы постоянно собирались и обсуждали возникающие проблемы. Письменных отчетов я от него не требовал. Правда, сейчас буду вводить письменную отчетность».

Говоря об отношениях с руководителями подразделений, Матвей отмечал, что отбирал он их вместе с Морозовым из НИИ: «Там люди жили в основном на американские гранты. Создавали свои центры, финансировали и объединяли вокруг себя специалистов. Мы пытались с ними со всеми договориться о переходе к нам. Им приходилось решать — либо продолжать сидеть на фантах и писать только отчеты (по гранту даже не требовались публикации), либо идти в Центр «Биокада» — а в Центре надо было выдавать реальный продукт к определенному сроку.

Александров пришел к нам сам, а вот других надо было агитировать. Их интересовали оплата и перспективы Центра».

Кроме того, Юрьеву надо было организовать коллектив и построить структуру, обеспечивающую создание запланированных продуктов, первым из которых должен был стать интерферон. Над этим он работал совместно с Морозовым и Андреевым — главным маркетологом «Биокада», тоже выпускником второго медицинского института, который вывел Матвея на Морозова через одного институтского профессора.

«Я считаю, что мне удалось создать коллектив и построить структуру Центра — структура была принята, — отмечал Матвей. — Возрастной проблемы я не чувствовал. Если начнешь обращать внимание на возраст, да еще и на титулы, то вообще ничего не сделаешь. Но я не до конца встроил этот коллектив в процессы, в которых участвовал «Биокад». Не удалось создать эффективное взаимодействие Центра с заводом.

Я пытался создать команду. Кроме указаний, я просил давать мне предложения по планам работы. Я не специалист во всех областях биотехнологии. Если бы я все знал, зачем тогда другие? Я хотел формализовать исследовательскую работу и внедрить планы работы. Проводил совещания. Сначала было некоторое сопротивление — они опасались контроля над их рабочим временем. Но когда к ним пришло основное понимание работы, общаться стало легче. Спрашивая их, сколько времени у них занимает та или иная процедура, тот или иной эксперимент, я знал примерно правильный ответ. Я выстраивал отношения с ними в зависимости от ситуации.

Планы работы не были для них чем-то новым. В советское время все работали по планам. Но здесь с ними произошел некоторый шок, и я боялся переборщить. Годовой план составить удалось, а вот отчетность формализовать не получилось».

«Выстраивая свои отношения с коллегами, Юрьев пытался административно победить их. Но победили они его, — заметил Дмитрий. — То, чего он хотел, было невозможно. Этих людей можно было только обратить в свою веру. Они признают только авторитеты в своей области».

«Да, ему было непросто. Нужно было ездить и на завод, и в Центр. Возможно, у него были и семейные проблемы, — продолжает Дмитрий. — Но он не жаловался. Надо понять, что ему выпал уникальный шанс — возглавить НИИ в 37 лет. Разве можно было об этом мечтать в прежние времена? У него была реальная возможность запросто общаться с академиками и авторитетнейшими учеными в своей области».

«Наблюдая за его работой, я несколько раз ему давал понять, что если я на что-то ему не указываю, то это не значит, что я не вижу, что и где происходит. Для этого мне было достаточно пройти по Центру и поговорить с людьми. Я просил его помнить об этом».

«Ограничение моих полномочий мешало мне работать эффективно. Так, например, мне приходилось объяснять, почему ремонт крыши начался на месяц позже. У нас с Морозовым не было четкого разделения полномочий. Никакого документа на этот счет тоже не было».

Негатив постепенно накапливался, и Юрьев понял, что он должен написать заявление об уходе сам. «Вообще-то решение о его замене со-

зрело у меня давно, — отмечает Дмитрий. — Другие акционеры считали, что его давно надо было бы уволить. Я же все оттягивал этот момент».

Говоря о мотивах своего ухода, Матвей отмечал: «Вообще назначение директором Центра было для меня больше горизонтальным ростом. Это была просто другая должность. Это была административная карьера — хотелось себя попробовать в чем-то новом. Однако роль администратора мне не понравилась. Организационный период слишком затянулся. Я не ощущал своей профессиональной надобности. Повлияла и удаленность места работы от дома.

В данном случае меня могли бы устроить какие-нибудь преференции. Стать одним из собственников я тоже не хотел, так как понимал, что отдача от этой собственности наступит,не скоро. К уходу я склонялся постепенно».

Последний раз Матвей был в Центре в мае 2003 г., когда там проходило заседание Научного совета, членом которого на тот момент он еще являлся. Это было отчетное заседание, назначенное Морозовым как Председателем совета. Ученые отчитывались о результатах своей работы. Вел заседание Д.Л. Александров. Юрьев сидел, слушал, иногда задавал вопросы, но сам так ничего и не сказал.

Подчиненные о руководстве исследовательским Центром

Александров Д.Л. (61 год, в 1973 г. окончил 2-й Московский медицинский институт им Н.И. Пирогова, канд. мед. науке 1977 г., д-р мед. наук с 1994 г.):

«Да, Юрьев был моложе и свободнее меня. Профессионально мы его так и не почувствовали. Он проявил себя как менеджер, но как несостоявшийся менеджер. У него были попытки и желание показать себя как современный менеджер. Но не получилось.

Проблема планирования исследований — интересная проблема. Для ученых она, с одной стороны, отторгаема, а с другой — приемлема. Когда решение этой проблемы поручили Юрьеву, то, на мой взгляд, он отнесся к этому чисто формально. Он преподнес это изначально в такой форме, что воспринято это было в штыки.

Когда после него этим стал заниматься Дмитрий, то он не так обострял ситуацию. Говорил, что это надо делать и делать надо шаг за шагом. У Дмитрия это шло с объяснениями. Он сам как бы учился. Советовал попробовать делать вместе таким-то и таким-то образом. У Юрьева это выглядело несколько иначе. Чувствовалось, что это не его и что он пытается внедрить чужую идею без особого внутреннего желания.

С Дмитрием мы спорили. Мы, исследователи, оперируем фактами. Если факт подтверждается, то мы понимаем, что происходит. Дмитрий

пытался внедрить нечто организационно новое, основываясь на наших принципах. Он понимал нас.

Правда, и у Юрьева, когда он внедрял систему планирования исследований, напряженность ситуации, спадала с каждым последующим совещанием. Росло понимание и с нашей стороны. Чем дольше он оставался руководителем, тем больше мы ему доверяли. Хотя особых достижений при нем не было».

Юрьев чаще вызывал людей к себе, а Морозов больше ходит по рабочим местам. Юрьев не пытался быть впереди нас, когда посещал нас на рабочих местах. Видимо, он отставал в профессионализме. Он не умел обобщать вещи, делать общий вывод из ситуации. Хотя было видно, что он постепенно становится руководителем. Он пытался объединить людей для решения вопроса. Со временем сотрудничество между нами развивалось, нарастало понимание друг друга.

Матвей не имел управленческого опыта. В финансах он разбирался, но не разбирался хорошо. Жаль, что он ушел. Ему надо было дать в какой-то другой форме понять, что от него хотят. Он не был профессиональным руководителем, а он должен был быть первым среди нас, профессионалом на своем участке. Он был наемный менеджер».

Туманская О.П. (52 года, в 1974 г. окончила Российский государственный медицинский университет, с 1984 г. канд. мед. наук):

«Матвей Максимович был нашим первым директором. Сначала было трудно. Коллектив был не сработанный. Хотя моя лаборатория пришла в Центр почти целиком. Все пришедшие знали друг друга, но вместе не работали. Я бы никогда не согласилась быть директором. Директор должен быть жестким человеком, я не такая. Чтобы организовать рабочую группу, нужно быть жестким, иначе придется делать работу за своих подчиненных.

Юрьева представил нам Дмитрий Валентинович на собрании руководителей подразделений Центра. Матвей Максимович выглядел худощавым и стройным молодым человеком, в костюме и при галстуке. В нашей среде это необычно. Свитер и джинсы — вот это наше. Что он достаточно жесткий, было видно по типу его общения. В Центре создавались новые подразделения. Руководителей не хватало. Однажды он мне сказал, что я должна в дополнение к своей лаборатории возглавить еще и другой отдел. Он был так настойчив в этом своем решении, что переубедить его удалось только с помощью Д.Л. Александрова — его заместителя.

Юрьев ходил по рабочим местам, интересовался, чем мы заняты, но ничего нового не предлагал. Хотя проблемы, которыми мы занимались, он четко представлял. Вообще-то мы долго раскачивались, но он

не мог нам помочь. Таким образом, мы оставались хозяевами в своей лаборатории. Он мог оценить наши возможности и что у нас есть в заделе. В биохимии мы были более профессиональны. Он же был биолог по образованию.

Надо понять, что над ним был еще руководитель. Сам он не мог все решать, как это делает Морозов. Матвей в основном работал через руководителей подразделений. Он собирал нас как директор Центра на регулярные совещания.

Матвей Максимович не нашел сразу правильного стиля общения с нами. Он пытался что-то внушить нам, но у него не получалось. Потом мы стали понимать его лучше. Мы тогда еще не все верили в свою долговечность, а он пытался показать, что это надолго. На него нельзя было обижаться.

Он пытался внедрять планы работы по научному эксперименту. Мы сопротивлялись. Однако в этом случае он не был достаточно жестким и настойчивым. У Морозова это получилось лучше. Вообще это дело не простое. Запланировал что-то на 10 дней, а через 2 дня все надо менять. Матвей пытался заставить нас это делать, а мы пытались доказать, что это невозможно. Но он продолжал свои попытки».

Сергей Николаев (31 год, в 1994 г. окончил биофак МГУ):

«Я познакомился с Матвеем Максимовичем, когда он подыскивал людей по тематике в Центр. Меня ему рекомендовали. Вообще-то мы встретились с ним случайно на одной свадьбе. В Центр я пришел с биофака МГУ. В Москве работу найти не трудно, но платят мало. В МГУ мне приходилось подрабатывать, а это в смысле роста мало что давало. Здесь единственная проблема — это далеко, утомительно сюда ездить. Но мне дали здесь жилье.

Мне Кажется, Матвей Максимович быстро вписался в коллектив, и люди стали переходить в Центр из Института. Он умел договариваться с людьми, правда, каким-то своим способом.

Когда он принимал меня на работу в ноябре 2001 г., мы с ним долго беседовали. Сначала он сказал, что я ему не подхожу. Казалось, что он искал другой человеческий типаж. На работу я вышел в феврале 2002 г. До этого я посмотрел, что здесь и как. В Институте были генные инженеры, но никто там толком не работал, просто сидели и играли на компьютере.

Мне работать с ним было легко. Как руководитель он вел себя грамотно по отношению ко мне как к молодому руководителю. В целом он меня поддерживал, понимал, что кто же из молодежи сюда поедет. Я не защитил диссертацию до сих пор по своей вине. В профессии иду своим путем. Сейчас стали платить больше. Я ушел из МГУ еще и потому, что у меня отец и дед — известные биологи.

Я сейчас заведую лабораторией генной инженерии, и у меня в подчинении 5 человек. Меня недавно ругали на совещании за то, что я не управляю одним из своих сотрудников. Но когда мне его давали, никто не спросил, хочу ли я его. Да, он очень трудный работник, и никто не хотел с ним работать.

Юрьев из сферы, которая мне близка. Его человеческие качества располагали к доверию. Он был достаточно открытый человек. С другой стороны, у него была некоторая жесткость, но ее было недостаточно, и он ушел. Мне самому этого не хватает. Себя очень сложно переделать.

Его недостаток — он не быстро все решал. Проявив жесткость вначале, он не пошел дальше, а снизил темп. Все очень долго тянулось. Решая все медленно, Юрьев тем не менее начинал суетиться, когда приезжал Морозов, а после отъезда опять сникал.

Основная головная боль Юрьева была здесь, в Центре. Морозов приобрел этот корпус с оборудованием, и все начали тащить, что попало — отсюда в Институт. Юрьев пытался предотвратить это и мирно договориться с институтским начальством. В результате постоянно шли споры по мелочам. Документы не подписывались. Кто-то что-то прятал, утаивал, и Юрьеву приходилось заниматься всем этим. Царил большой беспорядок. Морозов приказал просто закрыть двери в корпус, и все прекратилось.

Мягкая политика Юрьева не срабатывала в данной ситуации, и процесс затягивался. Он пытался сделать как лучше. Он все-таки был научным работником, но не менеджером. Я знал, что он москвич, женат. Когда он уходил, у него родился второй ребенок, а до этого у него болела жена. Мне кажется, этого недооценивали. Он ездил сюда через наш подмосковный завод и приезжал уже уставшим.

Профессионально он понимал людей и люди его понимали. Сложной была задача заставить всех работать в условиях этого беспорядка. А сложность была в том, что все могли прикрыться. Каждый был себе на уме и как бы царьком в своем деле.

Он был младше, чем другие. В науке вообще и в биологии в частности молодым не хватает жесткости. В последнее время он заметно стал мягче. Видимо, он решил увольняться. Но с меня он всегда жестко требовал исполнения.

Отслеживая выполнение задания, Юрьев мог напоминать, но никогда не угрожал. Переговоры с институтским начальством он вел сам, а если в них участвовал Морозов, то последний был как катализатор. Чувствуя себя младше, Юрьев боялся обидеть человека. Проводя совещания, он учился быть руководителем. Бумаг к совещаникгне готовилось. Когда он вел совещание вместе с Морозовым, то решалось все

быстро. Было видно, что он очень переживал, когда Морозов его ругал перед всеми. Его возраст останавливал и меня останавливает.

Находясь здесь, в Центре, Юрьев целыми днями только говорил и обсуждал разные дела с сотрудниками. Он пытался всех понять; хотел, чтобы всем было хорошо. В какой-то момент, мне кажется, он упустил скорость.

Всех сильно удивило его решение уволиться. От него этого не ожидали. Собрав всех последний раз, он просто давил на каждого, пытался по всему провести свое мнение. Речь тогда шла о распределении ответственности за закупки химикатов и препаратов. Обычно он этого не делал. Он был, видимо, на грани срыва. Если бы он делал так всегда, то это, наверное, было бы лучше».

* * *

Управлением научным Центром основатель «Биокада» после увольнения Юрьева занимается лично. Он легко оперирует специальными терминами, но рассуждает прежде всего как бизнесмен: «Меня не интересует предмет «биология», меня интересует предмет «менеджмент». Я своим ученым говорю: «Ваши идеи не стоят ни гроша, пока они не превращены в систему, в бизнес». Однако он понимает, что вечно это продолжаться не может. «Мы должны вновь найти и взять кого-то из молодых и подготовить его к должности руководителя Центра», — считает Дмитрий.

1. Ведомости, 14 июля 2003 / Я экспериментирую над своей компанией
2. Ведомости, 26 марта 2003 / Бактерии, приносящие миллиард
3. Ведомости, 29 января 2002 / Своя наука будет у российской фармкомпании
4. Ведомости, 20 июня 2001 / Дрожжи от Госкомстата
5. Ведомости, 10 апреля 2003 / Вкратце / «Биокад» заработал
6. Время МН, 7 февраля 2002 / Чтоб не стать банановой республикой
7. Время МН, 23 февраля 2001 / Банкиры наконец-то финансируют фармакологию
8. Коммерсантъ, 24 мая 2002 г. / Интервью с Дмитрием Морозовым
9. Коммерсантъ, 26 ноября 2001 г./Сибирскую язву упакуют в капсулы
10. The Wall Street Journal, April 12-14 2002 / Russian Tycoon Takes An Unusual Leap Into Biotechnology
11. The Moscow Times, February 26, 2002 / Capitalizing on Soviet Expertise
12. Career Forum, 19 мая 2003 / Бизнес XXI века в борьбе за знания

Приложения к сводной конкретной ситуации

Приложение 1

Принципы и ценности компании «Биокад»

Для выполнения нашей миссии мы подтверждаем наши принципы и ценности: качество, лидерство, инновационность, результативность, групповая работа, внимание к потребителю, уважение к людям.

Качество: мы требуем от себя и от других высочайших профессиональных и этических стандартов, и наши процессы и продукты должны быть исключительного качества. Мы используем высокие этические и социальные стандарты в делах нашего бизнеса, в нашем подходе к медицинской науке и в наших усилиях по защите окружающей среды.

Лидерство: мы верим, что лидеры дают власть тем, кто вокруг них, через передачу знаний и достойное вознаграждение выдающихся индивидуальных результатов; мы считаем лидерами тех, кто делает шаг вперед в достижении сложных задач, в умении видеть то, что должно случиться, и в эффективном мотивировании других.

Инновационность: мы уверены, что инновационность — это ключ к улучшению здоровья и поддержанию роста компании «Биокад» и ее прибыльности.

Результативность: мы стремимся к постоянным улучшениям в выполнении нашей работы, правильному измерению результатов и обеспечении согласия и уважения к людям в любой ситуации.

Групповая работа: мы знаем, чтобы быть успешной компанией, мы должны работать вместе, часто переходя организационные и геофафические границы для того, чтобы удовлетворять меняющиеся потребности наших потребителей.

Внимание к потребителю: мы имеем сильные обязательства в отношении удовлетворения потребителей, и мы постоянно концентрируемся в своей работе на их потребностях.

Уважение к людям: мы признаем, что люди являются основой успеха компании. Мы ценим их профессионализм как источник силы, и мы гордимся нашей компанией, лечащей людей с уважением и достоинством.

Приложение 2

Люди — наша главная ценность (кадровая программа компании «Биокад»)

Мы верим, что успех нашей компании зависит от комбинации талантов и результатов работы преданных работников. Поэтому мы хотим:

• создать атмосферу уважения к людям во всей нашей работе, сознавая, что все члены организации понимают важность уважения прав и достоинства каждого;

• создать условия, позволяющие нашим сотрудникам развивать свои таланты и оптимально использовать свои способности и потенциал, делиться информацией и вести открытый диалог;

• обеспечить признание и вознаграждение всех сотрудников, основанное на достигнутых результатах и вкладе в успех компании;

• создать равные возможности для каждого сотрудника;

• обеспечить для каждого в нашей компании возможность работать в оптимально здоровых и безопасных условиях.

Мы берем на себя обязательства по отбору, развитию и продвижению работников и менеджеров, обладающих:

• инициативностью, отсутствием стереотипов действий и мышления и гибкостью, необходимой для развития и расширения их опыта;

• профессионализмом в сочетании с лидерством, что мотивирует людей к высшим результатам;

• открытостью, пониманием нужд компании и мужеством оспаривать традиционные точки зрения;

• способностью воплотить в жизнь корпоративные принципы в своих решениях и действиях;

• командным духом и сознанием корпоративных ценностей, что позволит не только удовлетворить потребность человека в честном, доверительном общении, но и создать сплоченную, гармоничную команду единомышленников.

Вопросы к конкретной ситуации «Дмитрий Морозов»

1. Какие, на ваш взгляд, проблемы помешали Матвею Юрьеву установить эффективное взаимодействие со своим руководителем и своими подчиненными в процессе вхождения в организацию? Какие решения вы могли бы предложить для устранения названных вами проблем?

2. Какие личностные характеристики/качества Дмитрия Морозова и Матвея Юрьева соответствовали/или не соответствовали их ролевому поведению? Имеет ли место в Ситуации ролевой конфликт? Ехли да, то у кого?

3. Какая из теорий мотивации наилучшим образом объясняет поведение Матвея Юрьева?

4. Как бы вы охарактеризовали методы мотивации и стимулирования, применяемые Дмитрием Морозовым к сотрудникам Исследовательского центра? В чем заключается особенность стимулирования научных работников применительно к данной ситуации?

5. Как бы вы сформулировали стратегию компании «Биокад» и в чем была сложность ее реализации?

6. Какая из существующих моделей проектирования работы лучше всего соответствовала бы задачам, стоящим перед Исследовательским центром?

7. К какому типу организаций и их структур вы отнесли бы компанию «Биокад»?

8. Если в ситуации имеют место конфликты, то опишите и охарактеризуйте их, а также укажите, как они разрешались, с помощью какого стиля? Что бы вы могли предложить для их разрешения?

9. Используя модель ситуационного лидерства Филлера, определите лидерские стили Дмитрия Морозова и Матвея Юрьева и их динамику. Как вы думаете, Исследовательским центром должен руководить менеджер или ученый? Охарактеризуйте Дмитрия Морозова как лидера в компании «Биокад».

10. Какую культуру и как формировал Дмитрий Морозов в своей компании?

Метод конкретной ситуации в обучении управлению

. В конце концов от всех приобретенных знаний в памяти у нас останется только то, что мы применили на практике.

И. Эккерман

1. Что такое конкретная ситуация?

Обучение управлению, в силу специфики последнего как преимущественно практической деятельности, в значительной мере отличается от существующих процессов *передачи знаний* в традиционных областях естественных и гуманитарных наук. Это отличие касается главного — **целей обучения.** Основополагающая идея рассматриваемого метода применительно к обучению управлению строится на вере в то, что управление — это *больше поведение, навыки* и *умения,* чем просто *знание*. Лучший способ развития этих качеств достигается тренировкой через моделирование действий (подобно спортсмену или артисту). При постижении управленческого мастерства[1] роль указанных факторов резко возрастает, что вызвало в свое время создание и развитие другой концептуальной основы применительно к методам обучения управлению.

Сегодня признается, что такой концептуальной основой стало **практикующее научение** (experiential learning), исходящее из предположения, что навыки, умения и адекватное поведение в целом наиболее эффективно формируются в ходе приобретения *опыта* с последующим его осмыслением, теоретизацией и проверкой на практике. Более чем понятным является то, что обучение управлению в рамках «спирали» практикующего научения лучше всего проводить, непосредственно вовлекая обучающегося в практическую деятельность на рабочем месте в должности менеджера. Однако трудно себе представить, что в действительности найдутся объекты деловой активности, фирмы или

[1] Примечательно, что вторые ступени высшего образования в управлении не принято называть магистерскими, т.е. предполагающими приобретение знаний. Типовой является степень «мастер делового администрирования», т.е. мастер своего дела.

компании, которые пожелают взять на себя роль учебно-тренировочных лабораторий или «питомников» по воспитанию дипломированных управленцев.

Мудрость жизни не дала таковому случиться в действительности, но сами задачи остались. Известно, что спрос на людей, обладающих способностями к управлению, если не растет, то совершенно точно не снижается. Традиционным местом подготовки таких людей как были в начале века, так и остались по сей день *школы бизнеса* и подобные им заведения. Однако удовлетворить имевшийся спрос на «людей дела» удалось только по мере все большего введения и развития метода конкретных ситуаций (case-method, МКС) — метода обучения, позволившего во многом реализовать концепцию практикующего научения в условиях занятий в классе.

Нельзя говорить о МКС, не говоря о самой **конкретной ситуации** (case, КС). И в действительности определение понятия МКС обычно начинается с определения, что такое конкретная ситуация? В самом общем виде КС представляет собой описание действительных событий, имевших место в процессе ведения бизнеса, в словах, цифрах и образах. Это как бы «срез» этого процесса, фиксация его динамики в определенных временных границах, ставящая обучающегося перед выбором путей решения проблем и курса последующих действий. При этом ожидается, что после изучения ситуации слушатель придет к своему индивидуальному заключению, а после обсуждения КС в группе и в классе внесет в нее необходимые изменения. По своей природе КС тем лучше, чем в более реальную ситуацию попадает изучающий ее слушатель. КС как метод обучения строится на воссоздании реальной деловой ситуации путем *метафор* и *моделирования*. При этом каждая КС является результатом действительно происшедших событий и таким образом служит как бы метафорой для определенного набора проблем. Ситуации, с которыми сталкиваются в жизни руководители, могут отличаться от метафор, передающих их смысл. Однако соединенные определенным образом вместе метафоры как раз и составляют ту КС, которая может отражать **наиболее общее в управлении.**

В отличие от традиционного обучения в рамках практикующего научения имеет место ряд важных сдвигов в подходе к данному процессу. Так, если при традиционном обучении главная ответственность за результаты возлагается на преподавателя, то научение переносит эту ответственность на студента как личность. Если традиционное обучение является главным образом познавательным процессом, то научение в основном ориентируется на конкретные действия и поведенческие процессы. Традиционный анализ фактов и абстрактных концепций переходит в приобретение навыков и умений и в конечном счете —

в новое поведение. Минимальная личная вовлеченность студента в рамках традиционного обучения заменяется физической и психологической вовлеченностью со взятием на себя ответственности за ход и результаты занятий. В целом *практикующее научение* — это научение, требующее взятия на себя обязательств по активному использованию всех имеющихся возможностей в научении и по применению их результатов в своем каждодневном мышлении и поведении.

Ниже предпринята попытка описать, как строится процесс научения с применением метода конкретных ситуаций, когда речь вдет об обсуждении реально происходивших событий. При этом рассматриваются вопросы:

- где и как возник и получил свое развитие МКС;
- что дает МКС при обучении управлению;
- какие требования предъявляет метод к КС;
- что такое КС;
- какие КС бывают;
- как КС встраивается в учебный процесс.

Как МКС помогает научить управлять? Говорят, что не бывает неудач или неправильных решений, а бывает только опыт.

Опыт как основу научения в управлении определяют не столько продолжительность нахождения в «статическом» состоянии (стаж, выслуга лет и т.п.), сколько «динамические» характеристики. В общем управленческий опыт можно было бы определить как сумму *принятых решений.* Несмотря на такое количественное выражение, опыт как бы приобретает качественную окраску. Это выражается в том, что обобщенный опыт становится ключевой составляющей *интуиции,* т.е. предчувствия, воображения, проницательности, мысли, которые спонтанно проявляются в сознательном постижении проблемы и последующем ее решении. В реальной деловой активности факты и цифры нередко проявляются без видимой связи со стоящей за ними проблемой. Поэтому главным в применении МКС была и остается выработка у будущих руководителей способностей использовать интуицию в противовес тому, чтобы просто полагаться на факты в решении проблем и принятии решений.

Для желающего научиться управлять опыт ценен «вдвойне»: *свой* опыт и *чужой* опыт. МКС в этом случае помогает, с одной стороны, описать (чужой) опыт, а с другой стороны, проиграть и выработать (свой) опыт. «Наращивание» управленческого опыта с помощью данного метода в условиях учебного процесса позволяет это делать безболезненно как для обучающегося, так и для бизнеса. Причем больший опыт позволяет использовать МКС еще более эффективно. Конкретные ситуации и их обсуждение в классе дают возможность ознакомле-

ния с многочисленными подходами к решению проблемы с позиций разного знания дела, опыта, наблюдений и проб в отношении рассматриваемой проблемы. То, что каждый слушатель приносит с собой в класс для определения и формулирования ситуационной проблемы, для ее анализа и выработки решения, не менее, а может быть, более важно, чем содержание КС как таковой. Ценными являются также уроки, извлекаемые слушателями из обмена своим опытом и своим отношением к делу. Это появляется тогда, когда имеют место общность проблем, взаимозависимость, различия в расположениях и потребностях, а также когда решение в одной части организации влияет на состояние дел в другой ее части.'

Самое страшное в управлении — это *не плохое решение, а отсутствие решения.* Чтобы научиться принимать *правильные* решения (не путать с «правильным принятием решений»), необходимо *принимать много решений.* МКС предоставляет такую возможность обучающемуся. С одной стороны, решение является соответствующим ответом человеческого сознания, интеллекта и поведения на ситуацию, требующую действия, с другой стороны, необходимо помнить, что нет решения без действия. Еще решение является как бы «информацией, принятой к действию». Все это учит пользователя МКС переходу от созерцательности и умозрительности к выработке навыков и умений, необходимых в практической деятельности по управлению, а проще говоря, *учит* его действовать.

Критерием правильности принимаемых в управлении решений (до стадии их реализации) является их обоснованность и доказательность. Именно в этом направлении нередко идет «борьба» на заседаниях руководящего состава. Наличие в конкретной ситуации главной содержательной составляющей метода — *конфликтности* — побуждает слушателей кдискуссии и вызываетутех, кто наделе готовит себя к управленческой работе, необходимость отстаивать свои позиции. Таким образом, метод помогает слушателям развивать свои *аналитические способности,* навыки и умения в процессе «количественного» и «качественного» обоснования своих решений и рекомендаций. Обсуждая КС сначала в группе, а потом в классе, слушатели вынуждены защищать свои выводы и аргументы перед своими коллегами и перед инструктором.

Обучаясь управлению с помощью МКС, слушатели очень эффективно могут улучшить свое понимание процессов, происходящих в управлении, и повысить свою *компетентность* через изучение, построение предположений и их обсуждение в рамках реальных событий. При этом развиваются навыки логического мышления, поиска соответствующей информации, анализа и оценки фактов и разработки аль-

тернатив, необходимых для решения проблем и принятия решений. В результате слушатели обучаются методам решения проблем и принятия решений и приучаются (научение) серьезно и строго думать в причинно-следственной манере, т.е. *правильно* принимать решения. В ходе обсуждения КС и дискуссии со своими коллегами также вырабатываются навыки и умения эффективной межличностной и групповой *коммуникации*. Это происходит в процессе решения проблем и получения при этом поддержки в группе. Вовлеченность во все этапы работы над КС в рамках рассматриваемого метода ведет к развитию одного из решающих качеств менеджера — умению брать на себя *ответственность* за принимаемое решение. Дело в том, что любое решение может приобрести силу, т.е. начать действовать не тогда, когда во внимание принимается только то, что кому-то хочется, а тогда, когда этот или эти «кто-то» берут на себя обязательства €ыть другими в новой, рожденной решением ситуации.

При использовании МКС изучается как бы «эпизод» из жизни деловой организации. КС позволяет «собрать» знания многих управленческих дисциплин и разделов менеджмента воедино, предоставляя возможность как в целом, так и выборочно интенсивно обсуждать широкий круг проблем. Таким образом, слушатели приходят к пониманию того, что проблемы, с которыми на практике сталкивается менеджер, не являются уникальными для одной организации, и развивают в себе более *профессиональный подход к* управлению.

Важным в использовании МКС является также то, что слушатели учатся тому, как задавать *правильные* вопросы. Это великое искусство. Чтобы получить удовлетворяющие вас ответы, нужно *уметь задавать* вопросы (в том числе и самому себе). Специалисты считают, что у руководителей это составляет 90% их успеха. Отвечать на вопросы, как известно, намного легче, чем их задавать.

И наконец, самое главное, чему учит МКС, — это то, что не бывает «единственно верного ответа» на ситуацию. МКС не совместим с поиском такого ответа. Он избавляет от искушения задать в конце разбора КС вопрос: «Какой должен быть ответ на ситуацию?» МКС помогает выработать несколько возможных ответов сразу, что делает деловую жизнь намного богаче и интереснее.

Чарльз Грегг в своей работе «Мудрость нельзя передать словами» пишет: «Бизнес, по крайней мере сегодня, не является точной наукой. Не существует в природе единственно верного ответа на деловую проблему. Для студента или для менеджера невозможно взять книгу и найти в ней путь к правильному решению. В каждой деловой ситуации всегда есть обоснованная возможность того, что правильный ответ на нее еще не найден — даже преподавателями».

Самая главная характеристика КС — это ее связь с жизнью или отсутствие какой-либо гипотетичности («если бы да кабы») как постоянной спутницы созерцательности. Реалистичность, правдивость событий делает КС действенным инструментом научения управлению. Чем дальше КС от действительности, тем меньше к ней доверия у изучающего. Выдумки и подделки заметны сразу. Студенты легко обнаруживают эти несоответствия, первым признаком этого является то, что вокруг «накрученного» в ходе обсуждения КС слишком много вопросов, не относящихся непосредственно к предмету дисуссии и часто начинающихся со слов «если бы...». Как это ни странно, но реалии оказываются гармоничнее придуманного, в естественном хаосе больше порядка, чем в искусственно созданном идеале. Пример тому — окружающая нас природа.

Обсуждая с преподавателями бизнес-дисциплин практику использования МКС, часто приходится обнаруживать, что имеет место типичная ошибка, когда КС путают с традиционной задачей. Такое заблуждение нетрудно распознать. КС через свое содержание предлагает вам *решение проблемы,* и, как уже говорилось выше, при этом существует множество альтернатив, отвергающих наличие «единственно верного ответа». Очень специфическое решение для задачи — это, по сути дела, почти «единственно верный ответ». При таком положении следует бояться, что исчезнет важный учебный момент, лежащий в основе МКС. Поправить это можно, если пишущий КС будет строить свое изложение с позиции принимающего решение. Нетрудно заметить, что в рамках этики МКС каждая КС сопровождается сноской, констатирующей, что КС не является по своей сути примером или иллюстрацией верного или неверного управления, а служит для обсуждения ее содержания в классе. В случае с задачей решение запрограммировано и ответ преподавателю известен. Это существенно отличает КС от любого другого материала, используемого в традиционном обучении.

Однако КС по «конструкции» не должна являть собой хорошо сформулированную проблему. Обучение поиску и формулированию проблемы является принципиальным в применении МКС. Легко заметить, что в ходе занятий часто путают симптомы проявления проблемы (снижение прибыли, текучесть кадров, конфликт и т.п.) с самой проблемой. Симптомы обычно лежат на поверхности и заметны сразу, а проблема как различие между тем, что есть, и тем, что должно быть, «спрятана», как правило, в КС за «грудой» фактов и событий.

Не случайно Р. Эванс отметил, что «мир полон решений, ищущих проблемы». В принципе, совершенно новых решений в природе не бывает; это всегда или комбинация, или новое применение, или модификация старых, известных человечеству решений. Решения, если так

можно сказать, даны нам априори, а вот до проблем приходится докапываться каждый раз, как только текущее решение принято. Еще Гете сказал, что «решением всякой проблемы служит новая проблема». Как показывает практика, успеха быстрее достигает не тот, кто первый принимает решение, а тот, кто первый обнаружит проблему. Ведь только с определением проблемы становится возможным начать осуществлять процесс ее решения.

Конкретная ситуация также не должна представлять из себя документ технической экспертизы в какой бы то ни было области, изобилующий великим множеством цифр, данных и других технических деталей. Но главного — человека и его действий — вы либо не найдете совсем, либо они просто «задвинуты» техникой. Дело в том, что когда в КС много технических подробностей, то это вызывает у студентов вполне естественную склонность заниматься именно ими. Это легче и более знакомо из множества других традиционных курсов и дисциплин. И главное, они делают это потому, что опять появляется возможность получить «единственно верный ответ», манипулируя бесчисленными комбинациями цифр, данных и деталей. Опыт преподавания МКС свидетельствует, что студенты практически каждый раз стараются склониться к этому. Обучая действию (управлению), необходимо насыщать КС событиями, персонажами, чувствами, эмоциями, динамикой и многим другим, что делает ее частью реальной жизни, принесенной в класс. Близким к тому, как должна выглядеть КС, является замечательное высказывание П.Я. Чаадаева: «После того как много рассказано, остается еще разгадывать. Тогда множественность событий, хаос фактов исчезает, подчинясь рассуждению; на месте рассказа появляется аргумент, силлогизм и, в конце концов, нравственный закон времени».

Суммируя сказанное выше, можно отметить, что в контексте рассматриваемого метода подготовленная КС представляет изучающему следующие возможности:

1. Видеть проблемы глазами руководителей. Это очень эффективный путь «обучаться — делая».

2. Глубже понять и использовать управленческие концепции. Еще лучше это можно сделать через серию или цикл КС.

3. Сопоставить и сравнить разные подходы и выработать в них некую типологию. Имеются в виду не только различия внутри одного типа бизнеса, но и между различными бизнесами.

4. Осмыслить и сбалансировать проблемы и факты, используя имеющийся опыт, видения и суждения. Сверить себя с другими, обменяться с ними опытом.

5. Применить в действии, в реальности свои аналитические способности.

6. Развить свою мотивированность к участию и коммуникационные навыки и умения. Научиться защищать свою позицию, приводить уместные аргументы, убеждать других — всему тому, что нельзя развить через лекции и подобные им формы занятий.

7. Продвигать знание современных и реальных управленческих проблем и практики не только в своем, но и в других бизнесах.

На одном преимуществе и возможности КС хотелось бы остановиться особо. Все еще с придыханием произносится термин застойного времени «опытный хозяйственник». Нет сомнения, что под этим понимается вполне определенный тип руководителя, вышедшего из прошлого. Обычно одной из его ключевых характеристик считается умение «затыкать дыры на тонущем корабле» — «дыры», которые он и ему подобные сами же делают. Таким образом, была создана на долгие годы талантливейшая имитация управления, но не само управление. По этому поводу великий Эйнштейн заметил, что «нельзя решать проблемы на уровне того их понимания, на котором они были созданы». Тот руководитель, который умеет найти проблему и решить ее, — хороший руководитель, но еще лучше тот, который, *предусмотрев* возможность появления проблемы, *предотвратит* это. Именно развитию указанного умения способствует КС как учебное средство.

Прежде всего КС учит быть *объективным*. Часто первое восприятие проблемы бывает очень субъективным. Анализируя факты и события ситуации, уясняя и обсуждая их с другими, вы невольно двигаетесь в направлении большей объективности в их понимании. Таким образом уточняется реальность жизни. Быть максимально объективным — это важная способность руководителя, его великое умение.

Говорят, что из прошлого нельзя получить картину будущего. Возможно, это и так в случае, когда имеет место простая передача опыта. Однако если это организованные знания по предыдущему опыту, то получается совсем другой результат. Дело в том, что через КС в рамках метода передается не просто опыт, а опыт, подкрепленный теорией, т.е. достоверный и *обобщенный* опыт.

Конкретная ситуация также помогает сформировать *новое видение* самой ситуации. Это достигается, когда пользователь соединяет факты, данные и события определенным, известным только ему образом, получая в итоге новое представление о происходящем — представление, которого у него ранее не было. Достичь этого непросто. Успех такого свойства КС зависит от того, насколько качественно в ней организован поданный материал.

Конкретная ситуация учит выявлять и принимать во внимание при решении проблемы и принятии решения Наличие и влияние имеющих место в ситуации *обстоятельств*. Для этого проблема подается не изолированно, а в достаточно сложном окружении фактов, данных и событий. Изучающий, в свою очередь, должен научиться выявить и представить на обсуждение проблемы.

Систематическая работа с КС способствует выработке умения быть *предусмотрительным*. Работая над проблемой, обучающийся вынужден учиться выявлению трудностей и препятствий на пути к ее решению. Так, важным является предугадывание возможных шагов конкурентов при принятии того или иного решения.

И наконец, МКС в целом помогает стать *восприимчивым к* другому мнению и совету. При принятии решения в организации человек должен советоваться. Кроме всего прочего, важно уметь использовать хороший совет. Необходимо уметь слушать и слышать других, включать в решение полезные предположения. Все это как бы окружает работу с КС и делает ее важным инструментом в практикующем научении.

2. Анализ и обсуждение конкретных ситуаций

Участие студентов и других категорий обучающихся управлению бизнесом является ключевым компонентом реализации метода конкретной ситуации. Качество анализа конкретной ситуации и уровень вовлеченности студента в ее обсуждение в классе играют ключевую роль в успешном применении этого метода. Очевидно, что как бы ни был искусен преподаватель, он вынужден делить свой успех с аудиторией. Поэтому важно, чтобы обучающиеся были адекватно подготовлены к проведению занятий с использованием КС. Приводимый ниже материал призван помочь обучающимся лучше делать анализ КС и готовиться к ее обсуждению в классе.

В рамках метода конкретной ситуации работа студента с КС включает:

- индивидуальный анализ КС;
- разбор КС в малой группе;
- обсуждение КС в классе с преподавателем.

Далее по порядку будет рассмотрена каждая из этих составляющих метода конкретной ситуации.

Развитие системы анализа и обсуждения КС

На практике не существует единственно верной системы анализа и обсуждения КС, поэтому необходимо в этих целях иметь *собственную*

систему. Опыт преподавания показывает, что у каждого студента есть свой взгляд на метод конкретных ситуаций. У каждого свои заботы, приоритеты и ценности. Многие студенты проходят через этот метод «с наименьшими потерями». Поэтому думать, что студент, прошедший через большее количество КС, получит больше навыков и умений, было бы не совсем верно. Здесь нет автоматизма, много различных факторов влияют на успешную выработку у студентов требуемых навыков и умений. В их числе наличие у студента собственной системы работы с КС. Главное, что студенту в жизни эта система пригодится больше, чем высокая оценка в зачетной книжке. Студент-неудачник — это тот, у которого нет такой системы. Считается, что для выработки системы работы с КС необходимо пройти хотя бы через 50 КС.

Основой подобной системы являются два момента. Первый — студент должен всегда приходить на занятие *хорошо подготовленным*. Второй — студент должен всегда *слушать* и *реагировать* на то, что сказано преподавателем и другими студентами в ходе разбора КС как в малых группах, так и в классе. Усилия в этих направлениях существенно повышают общую эффективность занятия. При этом необходимо помнить, что умение хорошо говорить еще не делает студента автоматически эффективным участником дискуссии. Нередко студенты не слушают, так как заняты обдумыванием того, что хотят сказать. Вклад студента в успех занятия включает ответственность за доведение своих идей до других и принятие критики своих идей другими. Хорошо работает следующее правило: лучше переучаствовать, чем совсем не участвовать в обсуждении КС. Значение последнего связано с тем, что профессия управленца требует наличия способности увлечь других ценностью своих идей, основанных на анализе ситуации. Те студенты, которые с этим не согласны, просто отвергают метод конкретной ситуации. Они, таким образом, не используют преимущества имевшейся у них возможности самосовершенствования через получение опыта и знаний от других.

Как читать КС

Чтение КС целесообразно проводить в несколько этапов. *Первый* раз следует прочесть всю КС очень быстро. При этом скорость чтения должна определяться возможностью пересказать прочитанное своими словами.

В ходе первого чтения студент должен определить, с какой КС он имеет дело (рис. 1), и понять общую тему и содержание КС. Важно разобраться в структуре и логике КС, что впоследствии помогает возвращаться по тексту за разъяснением и ссылками. Если студенту удается

	КС об известном	КС о неизвестном
Хорошо структурированные КС...	• Привлечь известную концепцию • Выбрать методы анализа • Подобрать необходимые данные для решения	• Привлечь известную концепцию • Определить пути применения ее на практике • Сопоставить выводы с имеющимися фактами
Неструктурированные КС.	• Привлечь известную практику • Сформулировать общие положения • Проверить выводы на фактах	• Быть способным выйти за рамки традиционного • Найти новые методы анализа • Привлечь интуицию

Рис. 1. Направления прочтения КС

понять, зачем была задана именно эта КС, то ему легче выявить вопросы, которые могут быть поставлены преподавателем в классе. Первое чтение должно подготовить студента к работе в малой группе, где он может поделиться с другими своим пониманием фактов и событий.

Второе чтение КС должно быть более внимательным, а его скорость определяться возможностью осуществить рефлексию в отношении прочитанного. Для больших КС это может составить от двух до четырех часов. Анализ КС начинается именно на этом этапе чтения. Для этого студент должен разобраться во всех важных фактах и отделить их от оценки. Анализ включает выявление фактов и определение частей проблемы, а также того, как они соотносятся друг с другом (связи и отношения между ними). В процессе эффективного анализа может выявиться нечто новое, т.е. то, что не было замечено до этого. Анализ фактов и событий должен помочь студенту найти подтверждение своим решениям. Это требует от студента оригинальности и творчества. Оценка фактов и событий, к которой чаще всего вместо анализа прибегают студенты, состоит из формулирования и выбора критериев и выхода на этой основе на ряд заключений, т.е. реальная оценка может быть сделана только после тщательного анализа.

Предполагается, что студент в ходе второго чтения должен «докопаться» до проблемы. Это нелегкая задача. Студент должен знать, что

проблема состоит в несоответствии между намерением и результатом. Проблемы не могут иметь чисто материальную основу (предприятие, машины, деньги, цены и проч.). Они всегда связаны с человеком, его поведением. Это чаще всего касается руководителя организации, если он выступает «героем» КС. Второе чтение помогает студенту обеспечить обоснованность предполагаемого решения, т.е. того, что будет оцениваться преподавателем. Для этого ему необходимо выстроить цепочку доказательств из фактов и последовательности событий. Он также должен внимательно просмотреть схемы и таблицы, чтобы увидеть то, что не объяснил текст.

Завершающим является *третье* чтение КС. Делать это лучше вечером, перед занятием следующего дня. Полезно прочитать начало КС, а затем начать читать с конца, как бы «раскручивая» все вперед, перепроверяя и уточняя факты и события после их обсуждения в малой группе.

Анализ КС студентом

Данный этап работы с КС заключается в проведении серьезного смыслового анализа КС и нахождении эффективной формы представления этого анализа в классе. Помимо этого анализ предусматривает:

- выбор методов анализа;
- определение основных направлений анализа;
- определение уровня и типа анализа, выносимого на обсуждение в классе.

Эффективный анализ КС — это обеспечение студентом своей позиции соответствующими фактами. При этом творческое использование простых методов количественного анализа для обеспечения качества своей позиции является наиболее ценным навыком, который студент может приобрести благодаря методу конкретной ситуации. При определении направлений анализа важно не хвататься за каждую цифру, каждый незначительный факт, а выявлять факты вокруг проблем, решений и рекомендаций. При недостатке информации делать это лучше творчески, а не на основе гипотетических предположений. Успешнее это делают люди с опытом работы.

В зависимости от того, на что обращает внимание студент с точки зрения содержания (организация или техника дела) и методов (логика или интуиция) анализа, можно выделить четыре подхода к анализу КС: с позиции решения, системный, поведенческий и ситуационный (рис. 2).

Существует также пять типов анализа КС. *Всесторонний* анализ предполагает глубокое изучение ключевых проблем, подкрепленное

организацию дела	**Поведенческий подход** • фокус на поведение людей в организации • выявление процессов и связей между ними • решение — вокруг типа взаимодействия в определенной культурной среде	**Ситуационный подход** • поведение организации в зависимости от среды • выявление методов анализа альтернатив • решение — вокруг количества
Упор в содержании анализа на..		
описательное	**Подход с позиции «решения»** • организация как нормативная модель с цифрами и числами • выявление методов анализа альтернатив • решение — вокруг количества	**Системный подход** • организация как открытая система • выявление элементов системы и характера их взаимодействия • решение — вокруг типа системы и характеристик се элементов

формальный **Упор в методах анализа на...** интуицию

Рис. 2. **Подходы к** анализу КС

количественными и качественными данными. Такой анализ позволяет студенту чувствовать себя уверенно в ходе обсуждения КС. *Специализированный* анализ делается с упором на какой-то отдельный вопрос с последующим «уходом вглубь» с расчетом, что никто другой этого не сделает. Обычно студент выбирает для этого вопрос, который ему хорошо известен из теории или практики. *Инициативный* анализ — это анализ вокруг того, что студент видит как начало дискуссии; он является разновидностью специализированного анализа. Однако этот сигнал направлен не на «глубокое копание», а на выработку альтернатив. Анализ *«на выживание»* носит поверхностный или очень общий характер и ведется по указанным в КС вопросам или ясным проблемам. Он не делает студента «героем» обсуждения КС, но дает возможность не получить плохую оценку. *Интегрированный* анализ имеет много форм. В основном он состоит из включения в анализ дополнительных данных (отраслевых отчетов, технической документации, отчетов компаний, личного опыта и т.п.). Цель такого анализа — использование сторонней информации для обогащения анализа КС в целом.

Представление анализа КС в классе

Часто студенты имеют много идей в голове, но не способны представить их формально в ходе дискуссии. Это имеет место даже в малой группе. Нет ничего плохого в том, что студенты будут заимствовать методы, используемые опытными преподавателями. Прежде всего следует подумать, как использовать *доску*. Это может, например, быть преподавательский вариант «плана доски» (т.е. четко структурированное изложение материала). Можно подготовить *слайды* или трансперенсис, Power Point презентацию или видеоклипы. Умение наглядно изобразить решение проблемы обычно свидетельствует о ее глубоком и четком понимании. Студенты могут также использовать *«вещдоки»,* т.е. приносить в класс продукты компании или ее конкурентов, статьи о компании или ее продуктах и т.п.

Несколько слов об особенностях использования слайдов/трансперенсис, Power Point презентации или видеоклипов. Вначале надо определиться с тем, что вы собираетесь «положить» на слайд. Важно использовать максимально крупный шрифт и отличный от используемого преподавателем цвет. Чем меньше на слайде слов, тем лучше (15—20 слов на слайд). Вообще простота и гибкость — залог успеха в содержании и оформлении анализа.

Подготовка к обсуждению КС в классе

Студент должен помнить, что обсуждать в кпассе надо будет не саму КС, а то, о чем в ней говорится. Не надо цепляться за написанное. Для студента также важно понять сам процесс обсуждения КС, в чем он заключается, в чем его отличие от семинара, экзамена, спора и т.п. Затем необходимо определиться со своей ролью в классе или, по крайней мере, осознать, что такие роли реально существуют и уйти от этого нельзя. Все это пригодится тому, кто хочет быть в ходе обсуждения по-хорошему агрессивным, точнее говоря, активно стремиться к участию и наступлению в дискуссии.

Обсуждение КС в классе

Для хорошей подготовки к обсуждению в классе необходимо решить следующие проблемы:

- как включиться в процесс обсуждения;
- какие формы взаимодействия использовать;
- какую роль (или роли) выбрать;
- как быть инициативным.

Следует помнить, что в большинстве случаев обсуждение КС в аудитории «вращается» вокруг *проблемы, альтернативы и рекоменда-*

ции. Помнить об этом полезно для того, чтобы вырваться из капкана пересказа студентом текста КС. Само обсуждение КС может менять направленность и начинаться с любой из трех позиций. Чтобы не «заблудиться», студенту не стоит путать проблему с симптомами ее проявления. В принципе это не страшно и всегда случается, но лучше быстрее выйти из этого состояния. При выдвижении альтернатив необходимо помнить о том, что они должны быть измеряемы. Это устраняет фантазии и гипотетику. Если мы не можем измерять, то не можем управлять. Выдвигаемые рекомендации желательно довести до плана действий, т.е. ответить на вопросы «где?», «когда?», «с кем?» и «как детально?» Это сделать нелегко, особенно если нет практического опыта.

Формы взаимодействия в процессе обсуждения КС

Форма взаимодействия участников процесса обсуждения КС в классе является в конечном счете результатом выбора студентом своей стратегии поведения и той роли (ролей), к которой (которым) он подготовился в ходе анализа КС. Характер взаимодействия участников дискуссии определяет ситуационную эффективность самого занятия. Выделяют следующие формы такого взаимодействия.

Взаимодействие *«преподаватель — студент»* чаще всего связано с проведением преподавателем *сквозной проверки* готовности обучающихся к обсуждению КС. Проводится она обычно очень жестко, и студенту в этом случае лучше давать преподавателю точные ответы и быть предельно формальным. Возможна и другая стратегия со стороны преподавателя: он может «нападать» на студента, говоря, может быть, даже абсурдные вещи. Студенты при этом вынуждены вести «дьявольскую защиту». Им в такой ситуации помогут скорее теория, опыт и здравый смысл, а не анализ фактов. И наконец, преподаватель в рамках такого взаимодействия может задавать *гипотетические вопросы,* требующие от студентов заявления своей позиции или своих рекомендаций. Здесь им больше поможет логика.

Другая форма взаимодействия, *«студент — студент»,* требует от преподавателя высочайшего искусства в управлении процессом обсуждения КС. Важно, чтобы такое взаимодействие не превратилось в спор. Поэтому должно действовать правило: *«вопрос — ответ»* и больше ничего. Данная форма взаимодействия сама по себе очень ценна, так как развивает групповой анализ и вырабатывает требуемые образцы поведения. Это отчасти обеспечивается тем, что в ходе дискуссии студенты вынуждены «сталкиваться» друг с другом, бороться за лидерство, вступать в коалицию или искать союзников и т.п. Рассматри-

ваемый тип взаимодействия может также строиться на *проигрывании* студентами *ролей*. Лучше, если эти роли задает преподаватель. От студента главным образом требуется умение задавать вопросы своим коллегам. Известно, что задавать вопросы сложнее, чем отвечать на них. Чем моложе аудитория, тем лучше она принимает этот метод.

Форма взаимодействия *«преподаватель — весь класс»* обычно ассоциируется с ситуацией, когда в дискуссии образуется пауза. Преподаватель задает вопрос, обращенный ко всем, и ждет ответа. Чаще всего это связано с его желанием подсказать, подправить дискуссию, а может быть, и самому ответить на вопрос. Применяется эта форма также для проверки готовности аудитории к дискуссии.

Роли студента в обсуждении КС

Выбранная студентом в ходе подготовки к дискуссии стратегия во многом проявляется на деле в роли (ролях), исполняемой (исполняемых) им на занятии. Тот, кто проделал всесторонний или специализированный анализ КС, больше будет готов выполнять роль *«эксперта»,* уводя каждый раз дискуссию в глубину вопроса. Роль *«провидца»* также требует проведения серьезного анализа КС, позволяющего студенту ждать до тех пор, пока дискуссия не зайдет в тупик, и тогда вывести ее из затруднительного положения. •

«Знатоки» при анализе КС обычно концентрируются на поведении определенного героя или его позиции в ситуации. Эти студенты по разным причинам могут хорошо знать или быть знакомыми с выбранными ими типом организации или типом личности. Такой подход очень удобен не только для входа в дискуссию, но и для включения в нее каждый раз, когда студент считает это необходимым.

Если студент провел поверхностный анализ КС с расчетом на «выживание», то ему придется играть роль *«фактолога»,* защищаясь в своих ответах фактами. Данная роль позволяет студенту входить в дискуссию в любое время, но ненадолго. Его обычно приходится «вытягивать» другим студентам.

Роль *«отраслевика»* подходит, как правило, тем, кто хорошо знает отрасль или производственный процесс, имеющие отношение к содержанию КС. Роль *«бывалого»* больше свойственна тем, кто имеет опыт работы в описанной в КС организации.

«Любопытные» — это те студенты, которые стремятся больше задавать вопросы, чем отвечать на них. Они обычно задают ключевые вопросы (что само по себе уже очень трудно), направляющие других студентов в их анализе КС. Данная роль может быть полезной, если вопросы помогают студентам расширить и улучшить анализ.

Те студенты, которые стремятся подвести итог дискуссии, выполняют роль, которую можно назвать *«упаковщик»*. Они как бы интегрируют в своих выступлениях высказанные ранее разные позиции и объединяют их вокруг важнейших проблем КС. Это совсем не повторение того, что уже было сказано. Такие студенты обычно внимательно следят за ходом дискуссии. Они таким образом готовят себя к ответу на вопрос, который преподаватель задает в конце обсуждения.

Полезно помнить, что студент не считается неудачником, если он честно ошибается. Студент становится неудачником, когда он ничего не делает.

Как наступать в дискуссии

Все, что может произойти со студентом в ходе обсуждения КС, зависит только от него. Что он вложит в дело, то он и получит. Например, от студента зависит количество и качество приобретаемого им в ходе обсуждения КС *опыта* — навыков и умений. Залогом удачи может служить подготовка студентом *конспекта* своего анализа КС. Известно, что существует положительная корреляция между эффективным участием в дискуссии и хорошим письменным анализом. Это проверено на практике работы в классе.

Организации «наступления» в дискуссии помогает такое поведение студента, когда он преодолевает страх и нервозность. Самая плохая ситуация для студента, когда он отмалчивается занятие за занятием и со страхом ждет, когда преподаватель задаст ему вопрос. Это всегда очень неудобное положение.

Успеху «наступления» способствует использование любой возможности и умение *рисковать*. Бесконфликтное и безрисковое вхождение в дискуссию является не лучшей ситуацией. Однако сверхактивность не означает, что студент всегда прав. Научение во многом исходит от ошибок. Это нормально, если студент делает ошибки. Если преподаватель выявил ошибку в ответе студента, то последнему не пристало «биться до смерти» для ее защиты. Со стороны это выглядит глупо, так как студент вынужден привлекать несостоятельные факты, данные и т.п. Очень плохо, если у студента это войдет в привычку и он перенесет это в управленческую деятельность.

Письменный анализ КС

Безусловно, подготовка формального *письменного анализа* намного труднее, чем просто подготовка к обсуждению в классе. Письменный анализ может быть индивидуальным или групповым. Однако в любом случае он требует решения следующих проблем:

- планирования времени и задач;
- проведения самого анализа;
- написания отчета по анализу по требуемой форме;
- оформления отчета для представления преподавателю.

У многих студентов возникают трудности при переводе своих идей анализа КС на бумагу (проблемы письменной коммуникации). При этом главная сложность заключается в том, чтобы адекватно отразить на бумаге идеи, существующие пока только в голове. Поэтому нижеприводимые рекомендации могут быть полезны как студентам, так и преподавателям. Последним это важно с точки зрения оценки письменного анализа.

Планирование работы по подготовке письменного анализа. Типичная ошибка студентов заключается в том, что они тратят мало времени на написание отчета и слишком много времени на все остальное, связанное с анализом КС. Беда в том, что в наших вузах вообще не учат такому жизненно важному качеству, как управление временем, означающее сегодня не что иное, как управление собой.

В табл. 1 приведен план работы по подготовке письменного анализа КС.

Таблица 1. **Подготовка письменного анализа**

Этапы	Затрачиваемое время, %
Первое чтение КС и ее индивидуальный анализ	20
Первая встреча в малой группе (6—8 человек) для анализа фактов и событий	11
Второе чтение и первое написание отчета (черновик)	20
Вторая (уточняющая) встреча малой группы	11
Написание полного отчета по письменному анализу	27
Подготовка конспекта с ключевыми моментами. Написание первого варианта	
Проверка и исправление ошибок. Внесение правок и окончательное печатание текста	11

Для сложной, «гарвардского» типа КС объемом около 30 страниц обычно требуется отчет в 6—8 страниц (2000 слов), не считая таблиц и рисунков. Подготовка такого отчета может занять по вышеприведенному плану до 20 ч. Для более коротких КС время не сокращается пропорционально уменьшению количества страниц. Так, для «одностраничной» КС работа по ее качественному анализу занимает не менее 4 ч.

Попытки студентов «сэкономить» время оборачиваются удовлетворительной (в лучшем случае) оценкой.

Подготовка письменного анализа. При подготовке отчета не следует превращаться в писателя и усложнять то, что изложено в КС. Не нужно также оригинальничать и концентрировать много интересных идей. В целом студенту не надо давать слишком сложный сценарий своего восприятия КС, а тем более фантазировать. *Простота* изложения — это основная черта подготовки хорошего письменного анализа.

Другая важная черта — это *четкость* изложения. Необходимо сосредоточиваться на двух-трех моментах (полезно помнить, сколько минут может потратить преподаватель на чтение отчета студента), но осветить их следует достаточно полно.

Как это ни выглядит парадоксально, но часто студенты начинают писать отчет по анализу параллельно с чтением КС, т.е. «по ходу дела». Очень важно, прежде чем писать, прочесть КС, как это было рекомендовано выше, ознакомиться с ней самому, а не со слов друзей.

В ходе написания отчета студент должен ответить себе на два вопроса:

- знаю ли я соответствующую теорию и методы анализа;
- готов ли я к встрече с новым и нетрадиционным?

Также важно подкрепить качество отчета количественными показателями. Экономический, финансовый, количественный и организационный виды анализа фактов дают сильную и доказательную поддержку выдвигаемым студентом предложениям. При этом ключевым аспектом анализа КС является готовность и способность студента оценить будущий эффект своих рекомендаций.

Последовательность написания отчета. Чтобы принять предлагаемый ниже план действий, студент должен понять, что ему придется потратить время на подготовку качественного отчета по анализу КС.

Сначала необходимо *проанализировать* ситуацию в ходе ее чтения и осмысления. Для этого нужно поработать с текстом, делая пометки и выписки. Полезно при этом составить свои «логические» схемы. Затем над всем этим следует *подумать с* точки зрения того, как изложить результаты анализа. Только после этого можно садиться писать отчет. Хорошо если в начале удастся изложить основную идею того, что хочется отразить в отчете. Далее следует объяснить свой интерес. Такая логика облегчит преподавателю чтение отчета, а главное — уяснение того, что хотел сказать студент. Завершив написание отчета, студент должен *проверить* и *перепроверить* написанное (особенно факты и данные). Лучше попросить кого-нибудь прочитать отчет до окончательного его печатания.

Общая структура отчета может выглядеть следующим образом:

- контекст событий и факты;
- формулирование проблемы;
- непосредственный анализ;
- решения и их реализация;
- рисунки, схемы и таблицы.

Правила написания отчета. Не следует увлекаться введением. Часто студенты делают его длинным и на этом как бы «выдыхаются» и теряют время. Отчет не должен быть простым пересказом текста КС. Это скорее хорошо структурированное сочинение, чем изложение. Не рекомендуется использовать безличные или неопределенно-личные предложения типа: «Решено было повысить цены» или «Цены повысились». В бизнесе все решают конкретные люди. Полезно также соблюдать целостность абзацев и отмечать ключевые идеи в них. Не стоит злоупотреблять длинными предложениями; в них обязательно вкрадывается какая-нибудь ошибка и теряется мысль.

Особо хочется остановиться на оформлении отчета. То, как оформлен отчет — показатель самоуважения студента. Значит, так же он будет себя проявлять в процессе управленческой работы. Известно, что не уважающий себя человек не способен производить ценности.

Отчет обычно начинается с титульного листа, где указывается, кто и что делал. Далее идет структурированный текст с нумерацией страниц. Студентам следует обращать внимание на правильность терминов (язык науки), знаков и символов. Последнее особенно касается графиков, схем и таблиц. Для печатания отчета лучше использовать бумагу формата А4 и предельно простой шрифт. Написание отчета от руки должно быть исключением. В этом случае преподаватель не несет ответственности за то, что не сможет понять почерк студента.

Отчет сдается преподавателю до начала обсуждения КС в классе. По количеству сданных отчетов преподаватель может судить о степени готовности аудитории к занятию.

Эффективность внеаудиторной работы

Эффективность внеаудиторной работы, так же как и аудиторных занятий, в значительной степени зависит от того, как она организована. Как показывает опыт проведения этой формы обучения, очень важно, чтобы параметры этой работы были ясными и четкими, т.е. чтобы студенту было ясно, когда и в каком виде должен быть представлен отчет о выполненной работе. Также ясными для студента должны быть требования к результату. Если задание связано с определенными действиями, операциями или процедурами, то студент должен научиться

осуществлять их правильно. Если же задание связано с тем, что студент должен решить какую-то проблему, то ему должна быть предоставлена максимальная свобода в выборе средств определения параметров задачи. При этом упор должен быть сделан на созидательность.

Эффективность внеаудиторной работы во многом зависит и от ясности критериев оценки. Во-первых, оценка должна четко отражать связь затрат с результатом. Во-вторых, она должна носить сравнительный характер, тем самым отражая конкурентность учебного процесса.

Одним из важнейших условий эффективной внеаудиторной учебной деятельности является организация ее на основе работы в малых группах. В современной методике бизнес-образования работе в малых группах отводится особое, если не сказать ведущее место. Значимость этого метода во многом определяется тем,, что он включает комплекс приемов, позволяющих мотивировать студентов к активной работе, развивать у них такие качества, как сознательность, способность коммуницировать, находить компромиссное решение, умение ориентироваться в изменяющейся ситуации, соотносить свои интересы и возможности с интересами и требованиями других членов группы, а также с задачами группы в целом.

Организация работы студентов в малой группе во время внеаудиторного обучения существенно отличается от организации аналогичной работы во время занятий в классе. Наиболее принципиальным отличием является то, что внеаудиторная работа в малых группах предполагает максимально высокую и даже полную самостоятельность студентов в принятии решения по поводу того, как им работать, где проводить свою работу и, наконец, когда собираться для совместной работы и в какие сроки завершить выполнение отдельных работ или отдельных этапов.

Внеаудиторная групповая работа более чем какая-либо другая форма обучения развивает у студентов чувство *ответственности, приверженности* группе и взятым на себя обязательствам. Этому существенно способствует оценка работы группы в целом, что побуждает ее к активной реакции на то, какой вклад вносят ее отдельные члены в получение конечного результата совместной деятельности.

Результативность групповой работы как метода обучения во многом определяется наличием нескольких организационных элементов» Во-первых, студенты самостоятельно определяют состав группы, хотя и целесообразно определить границы числа членов группы: не более восьми и не менее пяти. Во-вторых, группа самостоятельно определяет объект и конкретный предмет своей работы. Преподаватель задает только самое общее требование в отношении предмета исследования. В-третьих, преподавателем фиксируется стадия отчетности (срок

представления списка группы, срок представления аннотации групповой работы и т.п.). Текущую работу группа организует полностью самостоятельно. Такой подход позволяет выработать у студентов ориентацию *на результат,* что является важнейшей задачей бизнес-образования. В-четвертых, внеаудиторная работа малой группы должна быть нацелена на проведение *презентации* своего «продукта» по окончании работы. Эта стадия очень важна, так как она позволяет группам *сравнивать* результаты своей работы, т.е. реально оценивать состояние *конкурентной* борьбы. В-пятых, оценка преподавателем результатов работы малой группы должна учитывать, как она выполнила установленные требования к проведению работы (в первую очередь это касается соблюдения сроков промежуточной отчетности), как провела презентацию своей работы в сравнении с другими группами, как справилась со своей работой (отчет о работе группы: поставленная задача, методология работы, полученные результаты). Оценка выставляется малой группе в целом. Однако сами студенты — члены малой группы могут дать преподавателю сведения об относительной доле участия каждого члена группы в совместной работе, исходя из которой преподаватель может выставить различные оценки членам одной и той же малой группы. Оценка членами группы работы (вклада) своих коллег является очень деликатным делом. Поэтому преподавателю следует очень аккуратно подходить к этому вопросу. В частности, многих проблем можно избежать, если студенты оценивают работу своих коллег по малой группе анонимно.

Подводя итог сказанному, следует еще раз отметить, что внеаудиторной работе студентов в рамках бизнес-образования необходимо уделять гораздо больше внимания, чем это обычно принято у нас. Именно здесь скрыт резерв существенного продвижения вперед в развитии бизнес-образования в России.

Список литературы

Адаир, Дж. Эффективная коммуникация: пер. с англ. М.: Эксмо, 2003.

Адлер, А. Наука жить : пер. с англ. и нем. К. : Port-Royal, 1997.

Акофф, Р. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. М.: Прогресс, 1985.

Ансофф, И. Стратегическое управление: пер. с англ. М.: Экономика, 1989.

Арджирис, К. Организационное научение : пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2004.

Армстронг, М. Стратегическое управление человеческими ресурсами : пер. с англ. М. : ИНФРА-М, 2002.

Варне, Л. Преподавание и метод конкретных ситуаций (конкретные ситуации и дополнительная литература): пер. с англ. / под ред. А. И. Наумова. М.: Гардарики, 2000.

Белбин, Р. М. Команды менеджеров. Секреты успеха и причины неудач : пер. с англ. М. : HIPPO, 2003.

Беннис, У: Лидеры: пер. с англ./У. Беннис, Б. Нанус. СПб. :Сильван, 1995.

Берд, Д. Лидер и группа. О структуре динамики организаций и групп. Екатеринбург : ЛИТУР, 2002.

Браков, Е. А. Можно ли управлять вместе / под ред. И. П. Фаминского, А. И. Наумова. М. : Внешторгиздат, 1990.

Букович, У. Управление знаниями: руководство к действию : пер. с англ. / У. Букович, Р. Уильяме. М. : ИНФРА-М, 2002.

Вебер, М. Избранные произведения. М., 1990.

Виссема, С. Менеджмент в подразделениях фирмы (предпринимательство и координация в децентрализованной компании): пер. с англ. М.: ИНФРА-М, 1996.

Виханский, О. С. Проблемы развития управления общественным производством. М., 1991.

Виханский, О. С. «Другой» менеджмент: время перемен / О. С. Виханский, А. И. Наумов//Российский журнал менеджмента. 2004. Т. 2. № 3. С. 105—126.

Гибсон, Дж. Л. Организации: поведение, структура и процессы: пер. с англ. М. : ИФРА-М, 2000.

Глобальные тенденции развития человечества до 2015 года. Материалы Национального разведывательного совета США : пер. с англ. Екатеринбург : У-Фактория, 2002.

Гуияр, Ф. Ш. Преобразование организации : пер. с англ. / Ф. Ш. Гурияр, Дж. Н. Келли. М. : Дело, 2000.

Дак, Дж. Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М. : Альпина паблишер, 2002.

Дракер, П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке : пер. с англ. М. : Вильяме, 2002.

Дракер, П. Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. М.: Вильяме, 2000.

Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры : пер. с англ. / К. Камерон, Р. Куин. СПб. : Питер, 2001.

Кантер, Р. Рубежи менеджмента (книга о современной культуре управления) : пер. с англ. М. : Олимп-бизнес, 1999.

Кови, С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей : пер. с англ. М., 1999.

Люгенс, Ф. Организационное поведение : пер. с англ. 7-е изд. М. : ИНФРА-М, 1999.

Маслоу, А. Маслоу о менеджменте. Самоактуализация. Просвещенный менеджмент. Организационная теория : пер. с англ. СПб. : Питер, 2003.

Маслоу, А. Мотивация и личность. 3-е изд. СПб. : Питер, 2003.

Маслоу, А. Г. Дальние пределы человеческой психики : пер. с англ, СПб.: Евроазия, 1997.

Менеджмент: век XX — век XXI / под ред. О. С. Виханского, А. И. Наумова. М. : Экономистъ, 2004.

Мерсер, Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации мира. М., 1991.

Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации: пер. с англ. СПб. : Питер, 2001.

Научная организация труда и управления. М., 1965.

Обэр-Крие, Дж. Управление предприятием: сокр. пер. с фр. М.: Прогресс, 1973.

Организация управления общественным производством / под ред. Г. Х. Попова, Ю. И. Краснопояса. М., 1984.

Оучи, У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы : пер. с англ. М. : Экономика, 1984.

Паркинсон, С. Н. Закон Паркинсона. М., 1992.

Питере Т. В поисках эффективного управления / Т. Питере, Р. Уотерман. М., 1986.

Психология личности / под ред. Ю. Б. Гиппенрейтер, А. А. Пузырея. М., 1982.

Ракитов, А. И. Философия компьютерной революции. М., 1991.

Рудестан К. Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика. М., 1990.

Сенге, П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации : пер с англ. М. : Олимп-бизнес, 1999.

Современная зарубежная социальная психология / под ред. Г. М. Андреевой, Н. Н. Богомоловой, Л. А. Петровской. М, 1984.

Стиглиц, Д. Ю. Глобализация: тревожные тенденции : пер. с англ. М. : Мысль, 2003.

Тейлор, Ф. Принципы научного менеджмента. М. : Контролинг, 1991.

Томсон-мл., А. А. Стратегический менеджмент: пер. с англ. /А. А. Томсон мл., Дж. Стрикленд. Вильяме, 2003.

Файоль, А. Общее и промышленное управление. М. : Контролинг, 1991.

Форд, Г. Моя жизнь, мои достижения. М.: Финансы и статистика, 1989.

Ханш, Дж. Управление людьми в компаниях: руководство для менеджера.: пер. с англ. М. : Олимп-Бизнес, 1999.

Хант, Р. Как создать интеллектуальную организацию : пер. с англ. / Р. Хант, Т. Базан. М. : ИНФРА-М, 2002.

Холл, РичардХ. Организации: структуры, процессы, результаты : пер с англ. СПб. : Питер, 2001.

Хьелл, Л. Теория личности: пер. с англ. /Л. Хьелл, Д. Зиглер. 2-е изд. СПб.: Питер, 1997.

Шейн, Э. Х. Организационная культура и лидерство: пер. с англ. СПб.: Питер, 2002.

Яккока, Л. Карьера менеджера : пер. с англ. М. : Прогресс, 1990.

Янсен, Ф. Эпоха инноваций : пер. с англ. М. : 2002.

Adams, J. S. Inequity in Social Exchange / ed. by L. Bercowitz // Advances in Experimental Social Psychology. N.-Y. : Academic Press, 1965. Vol. 2.

Adams, J. S. Toward an Understanding of Equity//Journal of Abnormal and Social Psychology. 1963. November.

Alderfer, C. P. Existance, Relatedness and Growth: Human Needs in Organizational Settings. N.-Y. : The Free Press, 1972.

Anderson, C. Managment. WSB, 1984.

Argyris, C Intergrated the Indiviual and the Organization. 1964.

Beckhard, R. Organizational Transitions: Managing Complex Change // R. Beckhard, R. T. Harris. Reading, MA; Addison — Wesley, 1987.

Blake, R. R. The Managerial Grid / R. R. Blake, J. S. Mouton. Guilf Publishing Company, 1978.

Burke, W. Organization Development: Principles and Practices. Little Brown and Company, 1982

Bums, T. The Management of Innovation / T. Burns, G. Stulker. L.: Tavistock, 1961.

Bowditch, J. L. A Primer on Organization Behavior/J. L. Bowditch, A. F. Buono. John Wiley & Sons, 1990.

Chandler, Jr. A. Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MIT Press, 1962.

Connor, Patrik E. R. Managinig organizational change / Patrik E. R. Connor, Linda K. Lake/ 3rd ed. Praeger Publishers, 2003.

Davis, S. M. Problems of Matrix Organizations // Harvard Business Rewiew / S. M. Davis, P. R. Lawrence. Vol. 56/ № 3. 1978. May-June.

Druker, P.P. Managmenf. Tasks, Responsibilities, Practices. N.-Y.: Harper and Row, 1973.

Etzioni, A. Complex Organization. N.-Y., 1961.

Fayol, H. General and Industrial Administration. N.-Y. : Pitman, 1949.

Fielder, F. E. A Theory of Leadership. McGraw-Hill, 1967.

Fleishman, E. A. Leadership and Supervision in Industry / E. A. Fleishman, E. F. Harris, H. E. Burff. The Ohio State University, 1955.

Follet, M. P. The New State. Glouchester, Mass. : Peter Smith, 1918

Gibson, J. Organization/ J. Gibson, J. lvanchevich, Jr. Donnelly. Irwin, 1991.

Glueck, W. F. Business Policy and Strategic Management. McCrow Hill, 1980.

Goggin, W. C How the Multidimensional Structure Works and How Changing // Harvard Business Rewiew. 1974. Jan.-Feb.

Galbreith, J. R. Matrix Organization Design: How to Combine Functional and Project Forms. Business Horizons. Vol. 14. № 1/ 1971. February.

Galbreith, J. R. Strategic Implementation: Role of Structure and Process / J. R. Galbreith, D. Nathenson. West Publishing Co, 1978.

Galbreith, J. R. Organization Design. Addison-Wesley, 1977.

Hammer, M. The Reengineering Revolution. Harper Collins, 1995

Hellgiegel, D. Organizational Behavior / D. Hellgiegel, J. W. Jr. Slocum, R. W. Woodman. 7th ed. West Publishing Company, 1995.

Hersey, P. Management of Organizational Behavior : Leading Human Resources / P. Hersey, K. Blanchard. 8th ed. Prentice Hall, 2000.

House, R. J. Path — Goal Theory of Leadership / R. J. House, T. R. Mitchell // Journal of Contemporary Business. 1974. № 3.

Huse, Edgar F. Organization development and changes / Edgar F. Huse, Thomas G. Cummings. 4th ed. St. Paul, MN, West Publishing Co., 2001.

Hackman, R. J. Work Redesign / R. J. Hackman, G. R. Oldham. Addision — Wesley Publishing Co., Inc., 1980.

Harris, P. R. Managing Cultural Differences / P. R. Harris, R. T. Moran. Gulf Publishing Company, 1991.

Hax, A. C. Strategic Management: an Integrative Perspective / A, C. Hax, N. S. Mailuf. Prentice Hall, 1984

Herzberg, F. The motivation to work / F. Herzberg, B. Maunsner, B. Snyderman. Wiley, 1959.

Hofstede, G. Culturial Construction in Management Theories // Academy of Management Executive. 1993. Vol. 7. № 1.

Kerr, S. Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement / S. Kerr, J. Jermier // Organizational Behavior and Human Performance. Vol. 22. 1978.

Koontz, H. Essentials of Management / H. Koontz, C. O'Donnell, H. Weihrich. McGraw-Hill, 1986.

Kotler, P. Marketing Management. 5th ed. Englewood Cliffs. N.J. : Prentice Hall, 1984.

Kreitner, R. Organizational Behavior / R. Kreitner, A. Kinicki. Homewood, 1989. Leadership: The Cutting Edge. Southern Illinois University Press, 1977.

Lane, H. W. International Management Behavior/ H. W. Lane, J. J. Distefano. NELSON, 1988.

Latham, G P. Goal Setting — A motivation technique that works / G. P. Lathman, E. A. Locke. Organizational Dinamics, 1979 P. 68—80.

Lawrance, P. Organization and Environment / P. Lawrance, J. Lorsch. HBS Press, 1986.

Lewin, K. Feild Theory in Social Science. Harper and Row, 1951.

Lewin, K. Patterns of Agressive Behavior in Experimentally — Created Social Climates/ K. Lewin, R. Lippitt, R. K. White//Journal of Social Psychology. Vol. 10. 1939.

Lewin, K. The Conceptual Represantaion and the Measurment of Psychological Forces. Durham, N.C. : Duck University Press, 1938.

Likert, R. The Human Organization. McGraw — Hill, 1967.

Locke, E. A. Toward a Theory of Task Motivation and Intensive // Organization Behavior and Perfomance. May. 1968. P. 157—189.

Locke, E. A. Goal Setting: A motivational technique that Works! / E. A. Locke, G. P. Latham. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice Hall, 1984.

Luthans, F. Organizational Behavior. 7-th ed., McGrow-Hill, Inc. 1995

Mann, R. D. A Review of the Relationships between Personality and Performance in Small Groups // Psychological Bulletin. 1959. July.

Maslow, A. N. Motivation and Personality. N.-Y. : Harper and Row, 1957.

Mayo, E. The Social Problems of an Industrial Civilization. Cambrige, Mass.: Harvard University, 1945.

McGregor, D. M. The Human Side of Enterprise. N.-Y.: McGraw-Hill, 1960.

Mintzberg, H. The nature of managerial work. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1980.

Mintzberg, H. Power in and around Organization. Prentice Hall, 1983.

Mitchel, R. People in Organizations: Understanding Their Behavior. McGrawHill, 1978.

Morehead, G. Organization Behavior / G. Monehead, R. W. Griffin. Houghton Mifflin Company, 1992.

McClelland, D. Power: The Inner Experience. N.-Y. : Irvington, 1975.

McClelland, D. The Achieving Society. Prinston, N.-Y.: Van Nostrand, 1961.

Ouchi, W. Theory «Z»: How American business can meet the Japaniese challenge. Reading, Ma.: Addison-Wesley, 1981.

Pascale, R. T. The Art of Japanese Management: Applications for American Executives / R. T. Pascale, A. G. Athos. N.-Y. : Simon and Schuster, 1982.

Peters, T. L. In Search of Exellence: Lessons From America's Best Run Companies / T. L. Peters, R. H. Waterman. N.-Y. : Harper and Row, 1982.

Peters, T. A Passion for Exellence / T. Peters, N.Austin. Randon House, 1985.

Pearce II, S. A. Strategik Managment: Text and Cases / S. A. Pearse II, R. B. Robinson. 2nd ed. Chicago : The Driden Press, 1983.

Porter, L. W. Managerial Attitudes Perfomance / L. W. Porter, E. E. Lawler. Homewood, I.L. : Irwin, 1968.

Porter, M. E. Competetive Strategy: Techniques Analizing Industres and Competetion. N.-Y .: Free Press, 1980.

Robey, D. Designing Organization. Irwin, 1986.

Sloan, Jr. A. My Years with General Motors. Doubleday, 1964.

Sathe, V. Culture and Realated Corporate Realites. Richard D. Irvin, Inc., 1985.

Schwarts', H. Matching Corporate Culture and Business Strategy / H. Schwarts, S. Davis // Organizational Dinamics. Summer 1981.

Schein, E. H. Organizational Culture and Leadership. 3rd ed., Wiley Publishers, 2004

Schein, E. H. Organizational Psychology. 3rd ed., Prentice-Hall, 1980

Schein, E. H. Process Consultation. Revised. Reading. MA, Addison — Wesley, 1999

Schormerhorn, Jr. J. R. Managing Organizational Behavior/J. R. Schormerhorn Jr., J. G. Hunt, R. N. Osborn. 5th ed., John Wiley & Sons, Inc., 1994.

Skinner, B. F. Sienceand Human Behavior. MacMillan Publishing, Inc., 1953.

Smith, G. D. Buiness Strategy and Policy / G. D. Smith, D. R. Arnold, B. C Bizzell. 2nd ed. Boston : Houghton Mifflin, 1988.

Stinson, J. E. The Path — Goal Theory of Leadership: A Partial Test and Suggested Refinement / J. E. Stinson, T. W. Jonson // Academy of Management Journal, 18. 1974. June. № 2.

Stogdill, R. M. Handbook of Leadership. Free Press, 1974.

Tannenbaum, R. How to Choose a Leadership / R. Tannenbaum, W. H. Schmidt // Harvard Business Review. 1973. May — June.

Taylor, F. W. Scientific Managment. N.-Y. : Harper and Brothers, 1947

The Price Waterhouse Change Integration Team.The Paradox Principles. IRWIN, 1996

The Russian Management Revolution / ed. by Sheila M. Pnffer. M. E. Sharpe, 1992.

Thompson, A. A. Jr. Strategic Management: Concepts and Cases / A. A. Jr. Thompson, A. S. Strickland III. 3rd ed. Piano, Tex: Business Publication, 1984.

Thompson, A. Jr. Strategic Management: Concepts and Cases / A. Jr. Thompson, A. J. Strickland III. 3rd ed. Piano; Tex : Business Publication, 1984.

Vroom, V. H. The New Leadership / V. H. Vroom , A. G. Jago. Prentice Hall, 1988.

Vroom, V. И. Work and Motivation. N.-Y. : Wiley, 1964.

Weber, M. The theory of social and economic organization. N.-Y. : Oxford University Press, 1947.

Woodward, J. Industrial Organization: Theory and Practice. Oxford University Press, 1965.

Учебное издание

Олег Самуилович Виханский,
Александр Иванович Наумов

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебник

Редактор *В. Ю. Власова*
Корректор *О. Н. Картамышева*
Компьютерная верстка *Г. С. Брудовской*
Художественный редактор *И. С. Соколов*
Оформление переплета *А. Л. Бондаренко*

Подписано в печать 11.01.2006. Формат 60 x 90 1/16.
Печать офсетная. Гарнитура Ньютон. Усл. печ. л. 42,0.
Тираж 70 000 (2-й завод - 10001-30000). Заказ №2030.

Издательство «Экономией.»
101000, Москва, Лубянский пр., д. 7, стр. 1
Тел.: (095) 921-0016
e-mail: econom@publishgroup.com

Отпечатано
в ОАО «Можайский полиграфкомбинат»
143200, г. Можайск, ул. Мира, 93