В.Р. Веснин

МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНИК

3-е издание

- *Доступное изложение сложных вопросов*
- *Современный подход и новейшие исследования*
- *Самое важное — в центре внимания*
- *Графическая подача основных положений*

• ПРОСПЕКТ •

В.Р. Веснин

МЕНЕДЖМЕНТ

УЧЕБНИК

**3-е издание,
переработанное и дополненное**

Допущено Министерством образования и науки РФ в качестве учебника для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации»

•ПРОСПЕКТ•
МОСКВА
2006

УДК 65.01(075.8)
ББК 65.290-2я73
В38

Веснин В. Р.
В38 Менеджмент : учеб. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006. – 504 с.

ISBN 5-482-00517-8

Учебник написан в соответствии с отечественными традициями, которые требуют, чтобы излагаемый материал был логичным, систематизированным, содержательным, научным, максимально облегчал студентам изучение курса. Третье издание учебника в структурном, содержательном и стилистическом отношении переработано: текст дополнен новым материалом; несколько изменилась логика изложения; часть глав изъята или объединена, что в целом, на взгляд автора, способствовало улучшению книги.

Для студентов высших учебных заведений, аспирантов, преподавателей, специалистов-практиков, а также всех интересующихся вопросами управления.

УДК 65.01(075.8)
ББК 65.290-2я73

Учебное издание

Веснин Владимир Рафаилович

МЕНЕДЖМЕНТ

Учебник

Подписано в печать 19.09.05. Формат $70\times100^{1}/_{16}$
Печать офсетная. Печ. л. 31,5. Тираж 5000 экз. Заказ № 6265.

ООО «ТК Велби»
107120, Москва, Хлебников пер , д 7, стр. 2.

Отпечатано с диапозитивов
в ФГУП «Печатный двор» им. А. М. Горького
Федерального агентства по печати и массовым коммуникациям.
197110, Санкт-Петербург, Чкаловский пр., 15.



© В. Р. Веснин, 2006
© ООО «Издательство Проспект», 2006

Предисловие

Начиная работу над настоящей книгой, автор ставил перед собой несколько задач.

Первая и наиболее легкая состояла в создании учебника, соответствующего требованиям государственных образовательных стандартов по учебной дисциплине «Менеджмент». Все они нашли отражение в тексте, преломившись, вполне понятно, сквозь призму авторской концепции и особенностей изложения.

Вторая задача заключалась в том, чтобы создать по возможности русифицированный учебник. Ее решение автор осуществлял двумя путями.

Во-первых, предлагаемый текст написан *в соответствии с отечественными традициями*, которые требуют, чтобы излагаемый материал был логичным, систематизированным, содержательным, научным, максимально облегчал студентам изучение курса. Американская традиция, например, этими моментами во многом пренебрегает, ставя на первое место показ конкретных фактов и примеров, внешнюю эффектность, броскость изложения при его внутренней бессистемности, хаотичности, ориентацию на то, что в любом издании содержатся какие-то крупицы информации, которые при должном старании заинтересованный читатель сможет отыскать.

Во-вторых, в текст, где возможно, введено описание порядка управления и соответствующих нормативных документов, принятых в нашей стране.

Третья задача, поставленная автором перед собой, предполагала создание учебника, наиболее полно отражающего существующую концепцию менеджмента, для чего в текст, помимо традиционных для большинства изданий разделов, введены главы, посвященные управлению финансами, маркетингом и ряду других проблем.

Наконец, четвертую задачу автор видел в том, чтобы преодолеть, насколько это возможно, схематизм западных учебных изданий, прочитав которые можно понять, что такое управление, лишь в общих чертах. В результате, даже прекрасно усвоив их материал, человек, попав в конкретную обстановку, вряд ли сможет в ней сориентироваться и действовать. Поэтому автор не ограничился иллюстративными примерами, а пошел по пути описания и объяснения реального механизма осуществления управленческого процесса.

Третье издание предлагаемого учебника в структурном, содержательном и стилистическом отношении переработано: текст дополнен новым материалом; несколько изменилась логика изложения; часть глав изъята или объединена, что в целом, на взгляд автора, способствовало улучшению книги.

Насколько эти задачи удалось решить – судить читателям. Со своей стороны автор и издатели желают им успехов в овладении сложным, но очень интересным учебным курсом, название которому – Менеджмент.

Раздел I

Введение в менеджмент

Глава 1

Что такое управление?

- Понятие управления
- Виды управления
- Задачи управления
- Управленческий процесс
- Управленческие ситуации
- Предмет и средства управленческого труда
- Продукт управленческого труда
- Управленческие операции
- Управленческие процедуры
- Управленческие технологии

Сущность, виды и задачи управления

Менеджмент является особой формой управленческой деятельности, поэтому, прежде чем говорить о нем, нужно познакомиться с управлением как таковым.

Термин «управление» произошел от старорусского слова «управа», т. е. способность с чем-то управляться. В общем смысле под ним понимается деятельность по упорядочению процессов, протекающих в природе, технике и обществе, устранению их энтропии (дезорганизации), снижению неопределенности и приведению в нужное состояние с учетом тенденций их развития и изменения среды (для различных ее типов нужны свои способы управления).

Иными словами, управление должно обеспечивать упорядоченность соответствующей системы, ее целостность, нормальное функционирование и развитие.

Управление бывает естественным, техническим и социальным.

Естественное управление направлено на процессы, протекающие в природе, например развитие растений, движение водных потоков и т. д.

К *техническому* относится управление рукотворными объектами, скажем автомобилем, прокатным станом и проч.

В первом и во втором случае их реакция на воздействие либо известна заранее, либо достаточно точно предсказуема, что существенно облегчает процесс управления.

Объектом *социального управления* являются люди, их отношения, поведение. Каждый человек обладает индивидуальным характером, личностными качествами, психологическими особенностями и т. д. Поэтому его реакция на управляющее воздействие будет субъективна и не всегда предсказуема, а следовательно, социальное управление не может быть чисто рациональным (в чем его важнейшее отличие от технического).

Это предъявляет особые требования к его методам, их разнообразию, уникальности, индивидуализации, разумному сочетанию формальных и неформальных норм и правил, использованию особых механизмов воздействия на людей (субординация, контроль, стимулирование и проч.).

Социальное управление сегодня может быть классифицировано по следующим основаниям:

1) *по уровню* (человечество; государства; регионы; отрасли, организации, их части (подразделения), группы людей, индивиды);

2) *по сфере* (государственное, политическое, хозяйственное и т. п.);

3) *по содержанию* (общее управление; управление организацией технологических процессов; управление людьми; управление информацией; управление поведением фирмы на рынке; управление трансакциями, например закупками, сбытом, заключением контрактов; управление финансовыми потоками и проч.);

4) *по источнику основополагающих решений* – внешнее (навязанное) или инициативное (внутреннее) управление, а также самоуправление;

5) *по способу осуществления управленческого воздействия* – личное или доверительное (через посредников, документы);

6) *по методу выработки управленческих решений* – научное (решения принимаются на основе специальных исследований) или эмпирическое (исходя из обобщения поверхностных фактов и явлений);

7) *по обусловленности принимаемых решений* – ситуационное (с учетом складывающегося положения дел) или стратегическое, реализующее заранее запланированные действия;

8) *по способу взаимодействия со средой* – адаптивное (приспосабливающееся к ней) или конкурентное (навязывающее собственную линию);

9) *по направленности* (на процесс, на результат, на предотвращение будущих проблем).

Управление, ориентированное на процесс, предполагает выполнение работы строго предписанными способами (даже если она не нужна, а сами способы нерациональны); решение проблем по мере их возникновения в пожарном порядке; тотальный контроль

Управление, ориентированное на результат, требует избегать проблем, экономить и любой ценой увеличивать прибыль, доход и иные показатели.

Опережающее управление направлено на выявление, анализ признаков будущих проблем и их предотвращение.

Особой разновидностью социального управления является хозяйственное. Оно сформировалось в связи с необходимостью координации производственной деятельности людей.

Хозяйственное управление решает две задачи:

1) *оперативная* (тактическая) заключается:
- в обеспечении условий текущей деятельности фирмы;
- в восстановлении постоянно нарушаемого равновесия между отдельными ее элементами, между ней в целом и внешней средой;
- в организации деятельности работников по достижению поставленных целей;

2) *стратегическая* обеспечивает развитие и совершенствование фирмы, перевод ее в качественно и количественно иное состояние.

История знает несколько типов хозяйственного управления.

Традиционное было свойственно докапиталистической эпохе, покоилось на обычаях, слабо регламентировалось правилами и процедурами, не имело правовых основ. Управленческие функции осуществлялись главами патриархальных семейств, мастерами и т. п. на основе личной власти.

Предпринимательское управление возникло в эпоху зарождения капитализма, осуществлялось собственником по отношению к наемным работникам. Как и традиционное, оно ничем не регламентировалось.

В индустриальную эпоху возникло *менеджерское управление*, отделенное от собственности, осуществлявшееся специально подготовленными и обученными управленцами, образующими иерархию. На ее высших уровнях принимаются общие решения, а на низовых – происходит руководство людьми и производственными процессами.

В постиндустриальную эпоху его сменило *системное управление*, в котором участвовали не только менеджеры, но и специалисты, а также частично вспомогательный персонал.

В информационную эпоху системное управление, видимо, будет постепенно перерастать в *самоуправление*.

Менеджерское и системное управление, а отчасти и самоуправление должны быть институционализированными (официально определяться права и обязанности участников, их ответственность и т. д.).

Управленческий процесс и его простые элементы

Управление как деятельность реализуется в совокупности управленческих процессов, т. е. целенаправленных решений и действий, осуществляемых менеджерами в определенной последовательности и комбинации.

Любая управленческая деятельность состоит из следующих этапов:

1) получение и анализ информации;
2) выработка и принятие решений;
3) организация их выполнения;
4) контроль, оценка полученных результатов, внесение коррективов в ход дальнейшей работы;
5) вознаграждение или наказание исполнителей.

Эти процессы развиваются и совершенствуются вместе с организацией. Они бывают первичными и производными; одноступенчатыми и многоступенчатыми; скоротечными и продолжительными; полными и неполными; регулярными и нерегулярными; своевременными и запаздывающими и т. п. Управленческие процессы содержат как жесткие (формальные) элементы, например правила, процедуры, официальные полномочия, так и мягкие, такие, как стиль руководства, организационные ценности и проч.

Особенности управленческих процессов определяются как объективными (характер и сфера деятельности организации или подразделения, их структура и проч.), так и субъективными (интересы руководства и персонала, неформальные связи и т. п.) факторами. В совокупности такие процессы образуют *цикл*, состоящий из взаимосвязанных фаз: принятие решения (определение цели и программы действий); исполнение (воздействие на элементы организации); сбор, обработка, анализ и контроль информации, необходимая корректировка (обратная связь).

Целью конкретного управленческого процесса является изменение или, наоборот, сохранение *управленческой ситуации*, т. е. такой совокупности обстоятельств, которые оказывают (могут оказать в будущем) положительное или отрицательное влияние на организацию. Ситуация характеризуется количественными и качественными показателями (длительностью, остротой, местом и причинами возникновения, содержанием, кругом участников, важностью, сложностью, перспективами развития и т. п.).

К элементам процесса управления относятся управленческий труд, который реализуется в определенном результате (решении), его предмет и средства.

Предметом и продуктом труда в управлении является *информация* о существующей проблеме и способах ее преодоления. Исходная информация является «сырой», а поэтому не может использоваться на практике. Но в результате обработки она превращается в *управленческое решение*, служащее основой осуществления конкретных действий.

Решения, получающие самостоятельное существование, могут накапливаться (кто не видел груду документов на столе!). Это приводит к росту масштабов и усложнению процесса управления.

В то же время решения формируют так называемый *организационный порядок*, обеспечивающий автоматическое срабатывание многих управленческих механизмов и выполнение необходимых действий без специальных распоряжений. Это полезно, так как ускоряет и упрощает работу менеджеров.

Средствами управленческого труда служит все то, что способствует осуществлению операций с информацией, – от компьютеров, телефонов, авторучки и бумаги до органов человеческого тела.

Выделяют средства обработки информации (компьютеры, калькуляторы); средства размножения документов (принтеры и проч.); средства их оформления (штемпели, резаки, дыроколы); средства группировки и хранения (папки, скоросшиватели, картотеки); средства оперативной связи; мебель.

Управленческий труд представляет собой совокупность действий и операций, с помощью которых менеджер обеспечивает подготовку и реализацию отдельных решений.

Он относится к категории *труда умственного*, осуществляемого в *виде нервно-психических усилий*, и существует в трех формах: эвристической, административной и операторной. Такой труд требует инициативности (и одновременно умения подчиняться), повышенной ответственности.

Эвристический труд сводится к совокупности действий по изучению проблем и разработке вариантов их решений – организационных, экономических, технических. В зависимости от сложности и характера задач он выполняется руководителями и специалистами.

Административный труд является уделом в основном руководителей. Он связан с выполнением таких видов работ, как распорядительство (доведение в устном и письменном виде принятых решений до исполнителей), инструктирование, контроль и координация деятельности подчиненных, их оценка, мотивация, проведение собраний и совещаний, прием посетителей, ведение деловых переговоров, ответы на письма и телефонные звонки, обход рабочих мест.

Важнейшим моментом административного труда является целевое управляющее воздействие.

По типу оно может быть приказом, рекомендацией, советом, порицанием, похвалой и проч.

По форме воздействие бывает непосредственным или опосредованным, явным или неявным, мягким или жестким.

По способу передачи воздействия подразделяются на официальные и неофициальные.

Неофициальное воздействие дополняет официальное. Сегодня оно считается более предпочтительным и многие ситуации разрешаются только на его основе.

Операторный труд направлен на техническое обеспечение производственных и управленческих процессов необходимой информацией.

Он выполняет следующие функции:
- документационную (оформление, размножение, сортировка и хранение документов);
- первично-счетную и учетную (сбор статистической, бухгалтерской и иной информации о производственных, хозяйственных, социальных и иных процессах, протекающих в рамках организации);
- вычислительную и формально-логическую (последовательная обработка собранной информации и осуществление на ее основе и по заданному алгоритму необходимых расчетов);
- коммуникативно-техническую (поддержание связи между субъектами).

Этот труд выпадает на долю специалистов и технических исполнителей. Часть его, строго говоря, не относится к умственному, поэтому для его характеристики иногда используют термин «нефизический труд».

В целом управленческий труд является *сложным*, что обусловлено несколькими обстоятельствами.

Во-первых, масштабами, количеством и многогранностью решаемых проблем, связей между ними, разнообразием применяемых методов, организационных принципов.

Во-вторых, необходимостью принимать новые, нетрадиционные решения, порой в условиях неопределенности, что требует глубоких профессиональных знаний, опыта, широкой эрудиции.

Наконец, в-третьих, необходимостью оперативно самостоятельно действовать, брать на себя риск и нести ответственность за последствия.

Управленческий труд состоит из отдельных *работ*, объектом которых являются носители информации (чаще всего документы).

Управленческие работы классифицируются по следующим основаниям:
1) по целевому назначению (предвидение, активизация, контроль и проч.);
2) по временному горизонту (перспективные, тактические, оперативные);
3) по этапам (целеполагание, анализ ситуации, выявление проблемы, поиск решения);
4) по направленности (на решение внутренних или внешних проблем);
5) по сферам (экономическая, социальная, технологическая);
6) по объектам (производство, финансы и проч.);
7) по формам и методам осуществления;
8) по организационной роли (дифференцирующие и интегрирующие);
9) по характеру преобразования информации (стереотипные, выполняемые по алгоритму, творческие);
10) по содержанию:
- коммуникационные (ведение переговоров, прием посетителей, обход организации, выезд в командировки);
- распорядительные и координационные (доведение до исполнителей принятых решений, постановка задач, инструктирование);
- контрольно-оценочные (проверка своевременности и качества выполнения заданий);
- аналитико-конструктивные (изучение информации и подготовка решений);
- информационно-технические (сбор, первичная обработка, хранение, выдача сведений) и т. д.

Каждая работа представляет собой самостоятельный комплекс *управленческих операций* (часть процесса, в рамках которого информация подвергается однократному изменению или перемещению). Таких операций может быть до 1000, а каждая из них содержать до 20–30 элементов.

Управленческие операции подразделяются на творческие, логические и технические.

Творческие являются наиболее сложными. Они предполагают такие действия, как абстрагирование, анализ, сравнение, синтез, прогнозирование, принятие решений.

Логические операции выполняются по заданному алгоритму (например, составление бухгалтерского баланса) и в отличие от первых регламентируются специальными документами. Они проще, но также требуют для выполнения специальной подготовки.

Технические операции (например, первичная обработка, хранение, получение информации), как и некоторые логические, могут быть полностью или частично механизированы.

У руководителей удельный вес творческих операций – 60 процентов, у специалистов – 40 процентов. У технических исполнителей доля логических операций – 20 процентов, остальные – технические.

Документально зафиксированная последовательность выполнения элементов управленческого процесса, определяющая состав, очередность, содержание составляющих его операций, получила название *управленческой процедуры*.

Процедура должна отражать цель работы, производственные и информационные потоки, используемые и разрабатываемые документы, порядок их прохождения, содержание; быть минимально сложной и трудоемкой.

Управленческие процедуры способствуют:

- рациональной последовательности выполнения управленческих работ;
- равномерной загрузке, согласованности и единству действий персонала;
- принятию решений там, где это наиболее целесообразно;
- экономии времени;
- ограничению вмешательства вышестоящих руководителей.

Чаще всего процедуры выполняются по *правилам,* которые определяют то, что и как должно быть сделано *в конкретной ситуации.* Это защищает каждого участника управленческого процесса от давления извне, освобождает от личной зависимости.

Но одновременно с уменьшением произвола ограничивается свобода действий и растут бюрократические тенденции.

Технологии социального управления

Под технологией управления понимается совокупность методов и приемов реализации управленческих функций. Рассмотрим их более подробно.

1. *Линейная* технология характеризуется строгой последовательностью отдельных работ и операций, вытекающих друг из друга в соответствии с заранее намеченным планом. Она используется в типовых случаях при достаточной определенности ситуации и конечной цели (например, на транспорте).

2. Когда невозможно точно оценить ситуацию, выделить ключевую проблему и наметить однозначную цель, технология управления может быть *разветвленной.* Желаемый результат достигается на основе совокупности решений, разрабатываемых одновременно по нескольким направлениям, или одного, имеющего многоаспектный характер. Обычно такое положение имеет место в сфере научных исследований.

3. Технология *управления по отклонениям,* возникшим на предыдущей фазе процесса, предполагает, что частично последние вообще не требуют корректировки, частично их преодоление возможно силами самих исполнителей, и лишь при их значительной величине необходимо вмешательство руководителя. Такой подход позволяет не отвлекать его на пустяки и дать возможность сосредоточиться на главных проблемах. Однако он требует больших затрат времени и средств на создание нормативной базы, тщательного наблюдения и анализа отклонений, ведет к формализации и бюрократизации управления.

4. Технология *управления по ситуации* применяется в условиях высокой неопределенности. Она исходит из складывающихся обстоятельств и использует адекватные им методы. Фазы управленческого процесса здесь часто независимы друг от друга, и менеджер принимает оперативные решения на основе постоянного наблюдения и анализа изменений во внешней и внутренней среде организации.

5. Технология *управления по результатам* заключается в том, что в зависимости от степени решения поставленных задач происходит уточнение последующих управленческих действий. Такая технология часто применяется при отсутствии достаточной определенности ситуации и расплывчатости конечной цели, например при руководстве войсками в боевых условиях.

6. Технология *управления по целям* близка к предыдущей, но ориентируется на контроль и стимулирование достижения не официальных заданий, а личных целей,

сформулированных работниками на их основе совместно с непосредственными руководителями и зафиксированных в специальном документе.

7. Технология *поискового управления* исходит из полной ясности задач, но невозможности точно определить пути их решения. Тогда последнее разрабатывается, отталкиваясь от цели, в обратной последовательности фаз и корректируется по ситуации. Такой тип управленческого процесса имеет место при подготовке долгосрочного решения в условиях высокой неопределенности.

Эффективность управления

Если управленческая *деятельность* полностью или частично решает поставленную задачу, воплощается в ожидаемом результате, причем обеспечивает его достижение на основе оптимального использования имеющихся ресурсов, то она считается *эффективной*. В первом случае речь идет о внешней эффективности, во втором – о внутренней.

Внешняя эффективность иначе называется *выгодностью*, а внутренняя – *экономичностью*, показывающей цену, которую пришлось заплатить за полученный результат (для этого он соотносится с величиной затрат). Чем результат в большей степени превышает затраты, тем экономичнее деятельность.

Однако часто главным бывает не то, во сколько раз результат больше затрат, а является ли он более ценным (например, победа в войне).

Эффективность управления можно определить в общем виде или в относительных величинах, например как соотношение цели и полученного результата (степень реализации цели), полученного результата и ресурсов, использовавшихся для его получения, экономического эффекта и затрат, потребности и ее удовлетворения, или в абсолютных величинах, скажем, в массе прибыли.

На практике эффективность управления можно измерить как общими показателями, характеризующими работу фирмы (производительность труда, прибыльность, рост объемов производства и проч.), так и специфическими (экономия затрат за счет упорядочения потоков информации, снижения доли менеджеров в составе персонала, уменьшения числа уровней управления и т. п.).

Эффективность управления бывает тактической и стратегической, причем они противоречат друг другу. Так, ориентация руководства фирмы на получение сиюминутных выгод не оставляет ресурсов для развития ее в будущем.

Эффективность управления и его отдельных методов может быть как потенциальной, так и реальной. *Потенциальная* эффективность оценивается предварительно, *реальная* же определяется степенью достижения самих целей, полученными на практике результатами.

Нужно отметить, что между экономичностью и выгодностью нет однозначного соответствия. Высокоэкономичное управление может быть малорезультативным с точки зрения достижения самой цели, уводить от нее в сторону, а результативное – неэкономичным, если цель будет достигаться слишком дорогой ценой. Поэтому на практике здесь всегда должен достигаться определенный компромисс, учитывающий требования конкретной ситуации.

Изменение в более благоприятную сторону соотношения между полученными результатами и связанными с ними затратами называется *экономизацией* управлен-

ческой деятельности. На практике она возможна далеко не всегда, и нередко имеет место ее стабилизация и даже обратный процесс.

Сама экономизация управления достигается несколькими способами:
- снижением затрат на него при тех же результатах;
- увеличением результата при меньшем росте затрат;
- увеличением результата при сокращении затрат (самый благоприятный вариант);
- уменьшением результата при еще большем уменьшении затрат.

Таким образом, экономизация управления далеко не всегда связана с увеличением выгодности, поскольку абсолютный результат может даже сокращаться. Поэтому критерий выгодности принимается во внимание только при оценке достижения конкретной управленческой цели вне связи с другими задачами.

Эффективное управление *соответствует цели и стратегии организации.*

Эффективное управление должно быть *своевременным*, что требует выбора наиболее удачного момента для начала соответствующей деятельности, оптимальной последовательности отдельных этапов, исключения неоправданных перерывов и потерь времени. Важность учета этих обстоятельств в условиях постоянного усложнения хозяйственных процессов трудно переоценить.

Эффективное управление сегодня невозможно без *свободы маневра*, которая предотвращает вероятность попадания в тупиковую ситуацию. Если такая свобода отсутствует, то во избежание неприятностей иногда приходится выжидать, что может привести к потере выгодного момента для начала действий.

Свобода маневра для организации обеспечивается постоянной готовностью к нему, гибкостью методов, созданием условий для полного использования предоставляющихся возможностей.

Эффективное управление требует формирования и поддержания в организации высокой *культуры поведения и руководства.* Сейчас культура считается фактором номер один в конкурентной борьбе.

Важнейшими условиями эффективного управления сегодня являются *использование новейших информационных и управленческих технологий,* максимальная автоматизация и компьютеризация деловых процессов. Они позволяют освободить человека не только от тяжелой работы, но и от выполнения рутинных операций, сковывающих его творческие возможности.

Высокая эффективность управления обеспечивается также *профессионализмом персонала и управляющих.*

Исполнители сегодня должны быть образованными, владеть несколькими профессиями. От менеджеров требуются наличие не менее двух образований, по возможности ученая степень и звание, постоянная работа над повышением квалификации, расширением кругозора.

Значительный рост эффективности управления достигается в том случае, когда *члены организации отождествляют ее цели с собственными,* активно участвуют в разработке и принятии решений, а это возможно лишь на высокой ступени зрелости как каждого в отдельности, так и коллектива в целом.

Эффективное управление требует также формирования *надежных коммуникаций*, позволяющих своевременно обеспечивать всех участников управленческого процесса необходимой информацией, поддерживать надлежащий уровень обмена ею, благоприятный морально-психологический климат.

Наконец, эффективное управление невозможно без *заинтересованности всех участников в его результатах*. Этому способствует предоставление работникам права участия в доходах, собственности.

Сегодня наряду с эффективностью правомерно ставить вопрос и о качестве управления как способности удовлетворять потребности организации, ее партнеров и клиентов на самом высоком уровне.

Качество управления формируют:

- качество труда управленцев;
- качество организации процесса управления;
- качество организационной структуры управления (рациональность, соответствие современным требованиям);
- качество методов управления (экономичность и проч.);
- качество управленческой информации.

Путями повышения качества управления является улучшение методов обработки информации и принятия решений (ускорение разработки, совершенствование порядка доведения, контроля за их исполнением и проч.).

Высокая эффективность и качество управления позволяют фирме достигать успеха в конкурентной борьбе.

Вопросы и задания

1. Объясните, для чего нужно управление.
2. Покажите, в чем состоит разница между социальным и техническим управлением.
3. Проанализируйте управленческие процессы, с которыми вы сталкиваетесь в жизни, с точки зрения их простых моментов.
4. Выскажите свое мнение о том, можно ли считать работу преподавателя управленческой деятельностью.
5. Сравните между собой управленческие технологии, попытайтесь определить их достоинства и недостатки и те случаи, в которых каждую из них следует использовать, попробуйте проиллюстрировать их примерами из окружающей действительности.
6. Сопоставьте труд управленца, изобретателя, рабочего, покажите их общие моменты и различия.
7. Раскройте суть понятия «эффективность управления» и предложите свое понимание факторов, которые ее обусловливают.

Глава 2

Системный характер управления

- Основные положения теории систем
- Виды систем
- Социальные системы и их особенности
- Система управления
- Субъект и объект управления
- Механизм управления

Системы и их свойства

Управление обладает свойством *системности*, поэтому его изучение мы начинаем со знакомства с основными положениями теории систем.

В переводе с греческого слово «система» означает «соединение, целое, составленное из частей». Эти части (элементы) образуют единство, в рамках которого они определенным образом упорядочены (в противоположность системе совокупность предполагает соединение частей безотносительно формы и порядка).

Единство элементов системы возникает в результате того, что между ними устанавливаются *связи*, т. е. реальные взаимодействия, которые характеризуются:

- типом (бывают последовательными, сходящимися, расходящимися);
- силой;
- характером (могут быть подчиненными, равноправными, безразличными);
- характером (односторонние или взаимные);
- степенью постоянства (эпизодические, регулярные и проч.).

Система характеризуется рядом основных признаков.

Во-первых, как уже говорилось, она представляет собой *набор* относительно самостоятельных *элементов* (отдельных частей), которые играют роль *подсистем*. Свойства элементов определяют их место в системе и реализуются в соответствующих функциях.

Выделяются две разновидности элементов: рабочие (основная функция состоит в преобразовании исходных факторов в определенный результат) и защитные.

В каждой системе есть основной системообразующий элемент (качество, отношение), который в той или иной степени обеспечивает единство всех остальных. Если он определяется природой системы, то называется внутренним, в противном случае – внешним. В социальных системах этот элемент может быть как явным, так и неявным.

Например, в СССР системообразующим элементом были КПСС и ее конституционно закрепленная руководящая роль. Непонимание этого обстоятельства привело к лишению КПСС этой роли без возложения ее на иной институт. В результате разрушилась не только политическая и идеологическая система, но и само государство.

В результате воздействия системообразующего элемента у остальных элементов формируются *общесистемные качества*, т. е. признаки, свойственные каждому из них в отдельности и системе в целом.

Во-вторых, в каждой системе существует механизм, посредством которого элементы взаимодействуют между собой (граничат, порождают друг друга, воздействуют), а также с ней самой (для сохранения ее целостности такое взаимодействие должно быть гармоничным). В результате этого возникает влияние одних элементов системы на другие или внешние объекты (например, через подражание, заимствование опыта и проч.). Те, в свою очередь, такое влияние воспринимают, преобразовывают и изменяются в соответствии с ним. В частности, более развитые элементы, воздействуя на менее развитые, способствуют ускорению их развития, что делает излишними его отдельные ступени.

Степень возможного преобразования элементов и связей в результате внешнего воздействия характеризует *силу* данной системы.

В-третьих, каждая система имеет *структуру*, т. е. определенное строение, взаимное расположение элементов и существующих между ними связей, *способ организации* целого, составленного из частей. Связи, как и системообразующий элемент, обеспечивают целостность системы, ее единство.

Иногда в обиходе термин «структура» используется синонимично термину «организация».

Характер связи между элементами зависит не только от взаимного расположения последних, но и от их особенностей (например, отношения в одинаковом по размерам женском, мужском и смешанном коллективах будут различны).

Структура определяется целями и функциями системы, но в ее характеристике отсутствует момент взаимодействия.

В широком понимании структуру можно рассматривать как совокупность правил и предписаний, регламентирующих деятельность системы.

Так, структура производственной организации может трактоваться как устойчивое пространственно-временное распределение хозяйственных решений и обеспечивающих их реализацию ресурсов с соответствующими взаимосвязями.

Структуру системы можно классифицировать по следующим основаниям:

- по числу уровней иерархии (одноуровневые и многоуровневые);
- по принципам подчиненности (централизация – децентрализация);

Система является децентрализованной, если элементы принимают независимые решения, не корректируемые системой более высокого порядка.

- по целевому назначению;
- по выполняемым функциям;
- по принципам разбивки элементов на подсистемы (таковыми могут быть функциональный и объектный).

В целом структуру системы описывают две основные группы характеристик:

- связанные с иерархичностью (число подсистем, уровней, связей; принципы разбивки на подсистемы; степень централизации);
- отражающие эффективность функционирования (надежность, живучесть, быстродействие, пропускная способность, гибкость, изменчивость и т. д.).

Структура придает системе целостность и *внутреннюю организацию*, в рамках которой взаимодействие элементов подчиняется определенным законам. Если такая организация минимальна, системы называются *неупорядоченными*, например толпа на улице.

Поскольку элементы и связи неоднородны в рамках одного и того же структурного их набора, система будет иметь модификации. Например, коллективы двух организаций, имеющих одинаковое штатное расписание, будут абсолютно различны, поскольку сами люди и их личные взаимоотношения являются иными.

В-четвертых, система имеет *границы*, отделяющие ее от *внешней среды*. Они могут быть «прозрачными», допускающими проникновение в нее внешних импульсов, и «непрозрачными», наглухо отделяющими ее от остального мира.

Системы, осуществляющие двусторонний обмен энергией, веществом, информацией со средой, получили название *открытых*; в противном случае говорится о *закрытых* системах.

Не получающие ресурсов извне, последние предрасположены к деградации и прекращению существования (либо распадению на части). Открытые же системы характеризуются обратным свойством, т. е. могут возобновляться и расширяться на основе притока ресурсов и их переработки. Маневр ресурсами обеспечивает им сбалансированность и, в принципе, *неиссякаемость*. К таким системам относится, например, общество.

Недостаточный или, наоборот, чрезмерно активный обмен со средой может привести к разрушению системы (из-за нехватки ресурсов или неспособности их ассимилировать ввиду избыточного количества и разнообразия). Поэтому система должна находиться в состоянии внутреннего равновесия и баланса со средой (что на практике редко достигается). Это обеспечивает ее оптимальное приспособление к окружению и успешное развитие.

Открытые системы стремятся к постоянным изменениям за счет специализации, дифференциации, интеграции элементов. Это ведет к усложнению связей, совершенствованию самих систем, требует дополнительных ресурсов, но позволяет достигать целей многими способами (для закрытых возможен только один). Например, в организации помимо основных управленческих структур могут создаваться специальные комитеты, разрабатывающие различные варианты решения проблем.

Развитие системы обычно обусловлено несоответствием ее структуры и цели. Большие и сложные системы имеют тенденцию к интенсивному развитию, ибо обладают ресурсами и запасом прочности, выходящими за пределы потребности в выживаемости.

В-пятых, системе присуща *эмерджентность*, т. е. появление качественно новых свойств, отсутствующих или нехарактерных для ее элементов. В то же время объединенные в систему элементы могут терять свойства, присущие им вне системы. Таким образом, свойства целого не равны сумме свойств частей, хотя и зависят от них.

Нетождественность суммы качеств элементов качествам системы в целом обусловлена наличием у нее структуры (структурные преобразования приводят к качественным). Но последние могут происходить также и за счет количественных изменений при сохранении структуры, а в рамках одного и того же количественного состава могут существовать несколько качественных состояний.

В-шестых, система обладает *обратной связью*, под которой понимается определенная реакция ее в целом (отдельных элементов) на импульсы друг друга и внешние воздействия. Обратная связь обеспечивает их информацией о реальной ситуации, компенсирует влияние помех. Например, в системе взаимоотношений «руководитель – подчиненный» формой обратной связи может быть заявление об уходе.

В-седьмых, система характеризуется *адаптивностью,* т. е. способностью сохранять качественную определенность в изменяющихся условиях. Адаптивность обеспечивается простотой структуры, гибкостью, избыточностью ресурсов.

В-восьмых, системе свойственна *редукция,* проявляющаяся в том, что при определенных условиях она ведет себя проще, чем ее отдельные элементы.

Это объясняется тем, что такие элементы в системе накладывают друг на друга ограничения, которые не позволяют им независимо выбирать свои состояния. Поэтому поведение системы в целом подчинено не частным, а общим закономерностям, которые обычно проще сами по себе.

В-девятых, система со временем может разрушаться под воздействием как внешней среды, так и внутренних процессов.

В-десятых, системой можно управлять с целью обеспечения следования ею заданной траектории развития и функционирования. Для этого существуют следующие способы:

1) регулирование и корректировка в случае непредсказуемых воздействий, вызывающих отклонения;

2) изменение параметров системы на основе прогнозирования, применяемое в случае невозможности задать опорную траекторию развития на весь период или значительных отклонений, не позволяющих на нее вернуться;

3) коренная структурная перестройка, если цели недостижимы в принципе и нужен поиск новой системы, при которой это удается сделать.

Виды систем

Рассмотрим, *какими* бывают системы.

По *направленности связей* между элементами системы делятся на централизованные (все связи осуществляются через один центральный элемент) и децентрализованные (преобладают прямые контакты между элементами). Примером централизованной системы являются министерство и его органы на местах; децентрализованной – ассоциация.

Системы, где связь элементов идет только по одной линии, получили название частичных, а по многим – полных. Система, где каждый элемент связан по одной

линии только с предыдущим и последующим, называется цепной. Ее примером является конвейер.

По *составу* элементов системы бывают гомогенными (однородными) и гетерогенными (разнородными). Например, по возрастному признаку школьный класс – обычно система гомогенная, а по половому – гетерогенная.

Системы, характеризующиеся преобладанием внутренних связей по сравнению с внешними, где центростремительность больше центробежности, а отдельным элементам присущи общие характеристики, получили название *целостных*. Примером целостной системы сегодня является блок НАТО.

Система, сохраняющаяся в целом при изменении или исчезновении одного или нескольких элементов, называется *устойчивой,* например любой биологический организм. Если при этом возможно восстановление утраченных элементов, то она является *регенеративной* (например, ящерицы).

Системы могут быть изменяющимися (динамичными) и неизменными (статичными). К первым относятся живые организмы, ко вторым – большинство технических устройств. Динамичные системы подразделяются на *первичные,* исходные, и *вторичные,* уже претерпевшие определенные изменения.

Если изменения осуществляются линейно, однонаправленно, будет наблюдаться *рост* системы. Нелинейные, разнонаправленные изменения, происходящие с неодинаковой интенсивностью, в результате которых меняются связи, соотношение элементов, характеризуют процесс ее *развития.*

Если система не может развиваться дальше, без того чтобы не превратиться в качественно иную, она считается *завершенной*; если же развитие возможно – *незавершенной.*

Незавершенность бывает *субстратной* (преобразования происходят в самих элементах) и *структурной* (изменяется их состав и соотношение). Если система сохраняет характеристики при изменении субстрата, она называется *стационарной.* Например, замена подвижного состава придает системе городского транспорта субстратную незавершенность, а изменение маршрутов и числа машин на линии – структурную. Поскольку возможность нормального функционирования этой системы не зависит от того, какие марки транспортных средств используются, она является стационарной.

Система, состоящая из ряда разнородных элементов, называется *сложной.* Сложность системы обусловлена их большим числом, разнообразием, взаимосвязанностью, неопределенностью поведения и реакций. Такие системы обычно являются многоуровневыми и иерархичными (высший уровень управляет нижестоящим и одновременно сам подчиняется вышестоящему). Введение в них дополнительного элемента (даже аналогичного имеющимся) порождает новые и изменяет существующие в рамках системы отношения.

Системы делятся на механистические и органические. *Механистические* обладают постоянным набором неизменных элементов, четкими границами, однозначными связями, не способны изменяться и развиваться, функционируют под воздействием внешних импульсов.

В механистической системе связи между элементами носят внешний характер, не затрагивают внутренней сути каждого из них. Поэтому элементы менее зависимы от системы и вне ее сохраняют самостоятельное бытие (колесико от часов может

продолжительное время играть роль запасной детали). Но потеря такой системой хотя бы одного элемента ведет к нарушению всего механизма функционирования. Наиболее наглядный пример этому – те же часы.

Органические системы характеризуются противоположными качествами. В них увеличивается зависимость части от целого, а целого от части, наоборот, уменьшается. Например, человек при потере многих органов может продолжать свою жизнедеятельность. Чем глубже связь элементов органической системы, тем больше роль целого по отношению к ним. Таким системам присущи свойства, которых нет у механистических, например способность к самоорганизации и самовоспроизведению.

Специфической формой органической системы является *социальная* (общество, фирма, коллектив и проч.).

Система управления и ее элементы

Социальные системы являются упорядоченными, целостными; функционально и технологически неоднородными; иерархичными по структуре; динамичными с точки зрения состава и количества элементов.

Обычно они постоянно развиваются, эволюционируя в направлении усложнения (хотя иногда могут временно стабилизироваться или даже деградировать). Это развитие протекает под влиянием противоречивого взаимодействия внешних и внутренних факторов. Поэтому оно неравномерно (может быть прерывистым, скачкообразным) и не всегда предсказуемо.

Важная особенность социальной системы (как и органической системы вообще) состоит в том, что небольшие изменения в одном из ее элементов могут вызвать «цепную реакцию», привести к серьезным последствиям для нее в целом. Это свойство широко используется в управлении: с помощью небольшого адресного воздействия в нужный момент легко достичь крупных результатов (об этом говорит так называемая теория рычага).

Для того чтобы социальная система была устойчивой, правильно сориентированной, а следовательно, жизнеспособной, она должна обладать *управляющим элементом* (*системой управления*). Последний осуществляет ориентировку, интеграцию и контроль функционирования отдельных ее частей, поступления ресурсов, результатов и т. п., их коррекцию на основе обратной связи.

> Жизнеспособность социальных систем обеспечивается также рациональным использованием ресурсов, разумным сочетанием политики самообеспечения и интеграции с другими системами; поддержанием стабильности структуры, норм, культурных ценностей.

Система управления организацией представляет собой весьма сложное образование, включающее следующие взаимосвязанные элементы:

- органы (субъекты) управления (должности, подразделения);
- коммуникационные каналы;
- набор методов, технологий, норм, правил, процедур, предписаний, полномочий, определяющих поведение работников и порядок выполнения тех или иных действий.

Принципами построения системы управления являются:

- соответствие целям организации;
- сопряженность функций и полномочий;
- ориентированность на определенный уровень компетентности персонала;
- допущение неформальных связей;
- обеспечение эффективного контроля;
- гибкость и адаптивность.

Как и любая органическая система, система управления находится в постоянном развитии. Это развитие может быть *экстенсивным* (путем увеличения числа субъектов, связей между ними) и *интенсивным* (за счет рационализации функций, процедур и т. д.).

Система управления характеризуется:

1) составом, соподчиненностью, информационной нагрузкой элементов, способом их взаимодействия;
2) уровнем централизации или децентрализации полномочий;
3) степенью специализации и регламентации функций;
4) стабильностью или изменчивостью поведения;
5) открытостью или закрытостью (восприимчивостью или невосприимчивостью к внешним влияниям);
6) техническим оснащением.

Системы управления можно разделить на два типа: с жестко регламентированным управлением на основе заданий и с мягким управлением с помощью целей, сроков, лимитов расходования ресурсов. В любой иерархической системе управление происходит в условиях неполной информированности систем более высокого уровня об истинных целях, ресурсах и ограничениях низовых систем.

Определенное соотношение субъектов управления, связанных между собой коммуникационными каналами, образует *структуру* этой системы, отражающую статику менеджмента, а совокупность методов, технологий и проч. – его *механизм*.

Структурно система управления состоит из *управляющей и управляемой подсистем,* границы между которыми весьма условны. Они взаимодействуют с помощью *механизма управления*, который соответствующей частью принадлежит каждой из них.

Под *управляющей подсистемой* можно понимать ту часть системы управления, которая вырабатывает, принимает и транслирует управленческие решения, обеспечивает их выполнение. Она имеет иерархическую структуру во главе с направителем (центральным звеном). Им может быть индивид или коллектив (например, совет директоров).

Понятию «управляющая подсистема» близко понятие «субъект управления», однако они не тождественны. В состав субъекта входят только те элементы подсистемы, которые связаны с выработкой решений (на каком бы уровне они ни находились).

В общефилософском смысле субъект – это лицо, способное к выбору деятельности, исполняемой роли для себя и для других, собственных целей и способов их достижения. Субъекты классифицируются по характеру, содержанию и масштабу деятельности.

К *управляемой подсистеме* относятся элементы, которые воспринимают управляющее воздействие и преобразуют в соответствии с ним поведение того объекта, на который оно направлено.

Объект управления представляет собой все те элементы организации, которые, воспринимая управленческое воздействие, подчиняют ему свое функционирование и развитие. В качестве объекта можно рассматривать рядовых исполнителей, процесс, отношения и т. д.

Нужно иметь в виду, что объект управления отличается от субъекта не сам по себе как таковой (субстанциально), а выполняемыми функциями. Поэтому, например, одно и то же лицо в разных ситуациях может быть и тем и другим. Обычно субъект управления по масштабу меньше объекта и сложность его ниже, но он более активен и динамичен; объект же, наоборот, инертен.

Иногда возникает ситуация, когда дальнейшее развитие объекта управления может идти несколькими путями. Это порождает неопределенность (энтропию). Чем больше существует вариантов дальнейших действий, чем сложнее выбирать из них лучший, тем ее степень выше и тем сложнее осуществлять управление.

Если управление имеет официальный характер, то его субъект организационно и юридически оформляется в виде должности (совокупности должностей), образующих подразделение управления. Но субъект может действовать и без такого оформления. Главное, чтобы он генерировал и реализовывал соответствующие решения.

От субъекта управления следует отличать *субъекты управленческой деятельности* – живых людей – руководителей и сотрудников подразделений, участников процесса управления

Для того чтобы взаимодействие между субъектом и объектом управления было эффективным, необходимо выполнение ряда условий.

Во-первых, они должны соответствовать друг другу, быть *совместимыми*. Это позволит им полностью реализовать свои потенциальные возможности, избежать многих сбоев и «накладок».

Легко представить себе, например, такой случай, когда человек, сам по себе умный и способный, становится руководителем в той области деятельности, которую плохо знает. Понятно, что решения, принимаемые им, окажутся малопонятными для подчиненных, и последние не смогут трудиться с необходимой отдачей.

Если руководитель и подчиненный не будут совместимы психологически, то рано или поздно между ними начнутся конфликты, которые окажут самое негативное влияние на результаты работы.

Во-вторых, в рамках единства субъект и объект управления должны обладать *относительной самостоятельностью*. Предусмотреть все необходимые действия в конкретных ситуациях из-за удаленности от места событий, незнания деталей, интересов объекта и его возможных психологических реакций, особенно в непредвиденных обстоятельствах, как правило, затруднительно. Поэтому принятые наверху решения могут быть неоптимальными.

В-третьих, субъект и объект управления должны осуществлять между собой *двустороннее взаимодействие*, определенным образом реагируя на информацию, полученную от другой стороны.

Это облегчает корректировку последующих шагов, которые обеспечивают их приспособление к изменению внешней среды и друг к другу.

В-четвертых, как субъект, так и объект управления должны быть *заинтересованы* в четком взаимодействии (один – в получении необходимых в данной ситуации команд, другой – в своевременном и точном их исполнении).

Подобная ситуация возникает в том случае, когда личные цели участников управленческого процесса будут совпадать и одновременно соответствовать объективным целям объекта управления. Ведь возможность субъекта управлять обусловлена готовностью объекта следовать поступающим командам.

Перечисленные условия должны обеспечить *управляемость* объекта, т. е. его адекватную реакцию на управляющее воздействие. Высокая реактивность может иметь форму готовности исполнения требований, сотрудничества; низкая – бездействия, противодействия, формальных действий.

Управляемость зависит от таких обстоятельств, как знания и опыт персонала, соответствие стиля управления условиям внутренней и внешней ситуации, достаточность полномочий руководителя, социально-психологический климат.

В рамках системы управления между объектом и субъектом существуют самые разнообразные связи: непосредственные и опосредованные; главные и второстепенные; внутренние и поверхностные; постоянные и временные; закономерные и случайные.

Через эти связи осуществляется действие *механизма управления*, который должен:

- соответствовать целям и задачам объекта управления;
- учитывать реальные условия осуществления управленческой деятельности;
- предусматривать надежные, сбалансированные методы воздействия на управляемый объект;
- поддаваться контролю;
- иметь возможности для совершенствования.

Система управления должна быть эффективной. К признакам ее эффективности можно отнести:

1) высокую оперативность, надежность, качество принимаемых решений;
2) минимизацию затрат времени, связанных с их подготовкой;
3) экономию общих издержек и расходов на содержание аппарата управления;
4) улучшение технико-экономических показателей основной деятельности и условий труда;
5) снижающуюся долю административных работников в персонале организации.

Эффективность функционирования системы управления можно повысить с помощью более надежных обратных связей; своевременности и полноты информации; учета социально-психологических особенностей участников; обеспечения оптимального размера подразделений.

Вопросы и задания

1. Вспомните, что означают следующие понятия: система; социальная система; система управления.
2. Перечислите основные признаки системы.
3. Вспомните особенности социальной системы; рассмотрите свою учебную группу как разновидность последней.
4. Объясните, в чем сходство и в чем различие между управляющей и управляемой подсистемами, с одной стороны, и между субъектом и объектом управления – с другой; попытайтесь изобразить соотношение этих элементов графически.
5. Перечислите требования системы управления к управляющей и управляемой подсистемам.
6. Объясните, что такое управляемость и от чего она зависит. Охарактеризуйте степень управляемости своей учебной группы.

Глава 3

Менеджмент: сущность и функции

- Сущность менеджмента
- Разновидности менеджмента
- Менеджмент как вид деятельности
- Менеджмент как система научных знаний
- Принципы менеджмента
- Методы менеджмента
- Функции менеджмента
- Особенности современного менеджмента

Что такое менеджмент?

Термин «менеджмент» (management) прочно вошел в нашу жизнь, заменяя, а иногда и отменяя привычное русское слово «управление», когда речь идет о руководстве деятельностью рыночных субъектов (хозяйствовании). Такая деятельность в равной мере присуща и крупнейшим корпорациям с сотнями тысяч работников, и отдельным лицам, например организаторам концертов, продавцам в системе сетевой торговли и т. п. В ее рамках определяются направления и масштабы работы, осуществляются ее планирование, контроль, руководство людьми, их стимулирование и проч.

Менеджмент – это руководство не подчиненными и не институциональной структурой (учреждением, коммерческой или некоммерческой фирмой, их отдельным подразделением), а делом.

В переводе со староанглийского языка слово management означает искусство объезжать лошадей, но истоки его коренятся в латыни (лат. manus – рука). В оборот оно было введено в Англии в связи с промышленной революцией XVIII–XIX вв., а затем распространилось по всему миру.

Но менеджмент – это не просто хозяйственное управление, а его особая разновидность, возможная только в условиях рынка, – управление *предпринимательского типа*. Он предполагает обусловленность действий руководителя не командами «сверху», а складывающейся ситуацией, право и обязанность проявлять инициативу, принимать самостоятельные решения, нести ответственность за их результаты.

Противоположностью менеджменту является *командное управление*, которое было присуще отнюдь не только нашей стране (у нас оно охватывало все уровни экономики, а в остальном мире ограничивалось отношениями внутри фирмы).

Государственное управление не может считаться менеджментом. Оно не ориентируется на рынок, исключает инициативу, свободу принятия решений. Наиболее яркий его пример – руководство военизированными подразделениями, где любой приказ

должен безоговорочно выполняться, а в чрезвычайных условиях его нарушение может даже караться смертью.

Возникновение менеджмента как особого вида деятельности было обусловлено развитием рыночных отношений и появлением крупных предприятий с сотнями и тысячами рабочих, которыми владельцы уже не могли квалифицированно руководить. Они вынуждены были нанимать для этого профессиональных управляющих, предоставлять им самые широкие полномочия и самостоятельность. Группы таких людей также получили наименование «менеджмент» (русская аналогия – «руководство»).

Перед менеджментом как разновидностью практической деятельности стоят две главные задачи:

- тактическая (поддержание устойчивости функционирования организации и всех ее элементов);
- стратегическая (развитие и перевод ее в качественно новое состояние).

Эти задачи решаются в рамках трех видов менеджмента:

- общего (постановка целей, выработка стратегии, путей развития, решение организационных вопросов, контроль);
- линейного (руководство текущей работой основных и вспомогательных подразделений);
- функционального (управление решением общефирменных задач, планирование, научные исследования и проч.).

В зависимости от периода, на который ориентируется управленческая деятельность, выделяют текущий, опережающий (перспективный) и контролирующий менеджмент.

Текущий обеспечивает поддержание параметров соответствующего объекта в рамках допустимых отклонений в реальном масштабе времени.

Опережающий (перспективный) менеджмент связан с прогнозированием, планированием и реализацией нововведений с учетом риска.

Контролирующий менеджмент нацелен на корректировку и преодоление негативных последствий принятых в прошлом решений.

Менеджментом также называется *система знаний* об управлении, которая возникла в конце XIX в., а в начале XX столетия сформировалась в самостоятельную науку, имеющую свой предмет, специфические проблемы и способы их решения.

Общие же связи и закономерности, возникающие в рамках *управления*, изучает наука, называемая *кибернетикой*, которая сродни математике, формальной логике и другим подобного рода абстрактным дисциплинам.

Предметом изучения *менеджмента* является особая разновидность организационных отношений между людьми, имеющих форму информационного обмена и связанных с осуществлением руководства деловыми и хозяйственными процессами.

Это, например, отношения, связанные с организацией основной, вспомогательной и самой управленческой деятельности; постановкой целей и планированием; выдачей распоряжений; координацией работы; контролем над ней и результатами; оценкой, вознаграждением за успехи; преобразованиями и т. п.

Менеджмент как наука описывает и анализирует эти отношения, выявляет факторы, влияющие на них, направляет свои усилия на изучение природы управленческого труда, выявление условий его эффективности, установление причинно-следственных связей в процессе принятия управленческих решений. Причем прикладная сторона здесь является преобладающей.

Познание закономерностей управления позволяет максимально эффективно использовать их на практике, своевременно и качественно руководить деятельностью хозяйствующих субъектов, осуществлять ее объективную оценку, прогнозирование, оптимизацию и комплексное совершенствование.

В то же время менеджмент не дает готовых рецептов, пригодных на все случаи жизни, ибо условия хозяйственной деятельности, ее цели, задачи постоянно меняются. Он учит думать, правильно ставить вопросы и искать на них ответы, формулировать основополагающие принципы управления и творчески применять к конкретным ситуациям.

Как наука менеджмент имеет ярко выраженный междисциплинарный характер, привлекая теоретические положения и практические рекомендации экономики, социологии, права, психологии, теории организации и др.

Менеджментом называется также и *учебная дисциплина,* преподавание которой в одном из колледжей США начал в 1881 г. Дж. Вартон. Сегодня на Западе он существует и как одно из самых распространенных направлений профессионального образования, и как важнейший элемент подготовки любого специалиста.

Основные разновидности менеджмента

Еще в 50–60-е гг. прошлого века в Европе и США доминировало представление о менеджменте как об универсальной дисциплине, имеющей единый, нерасчлененный объект. Сегодня таких объектов существует несколько, и число их продолжает расти.

Речь идет об организационной деятельности, производстве, материально-техническом снабжении и сбыте, инновациях, маркетинге, персонале, финансах, учете и анализе хозяйственных процессов (эккаунтинге). Сегодня к ним добавилось обучение и распространение знаний.

За эти объекты «отвечают» соответствующие разновидности менеджмента.

Организационный менеджмент управляет процессами создания организации, формирования или преобразования ее структуры, механизма управления; выработки норм, регламентов, правил, инструкций и проч.

Производственный менеджмент обеспечивает эффективное осуществление основной деятельности предприятия (в соответствии с технологией) путем ее направления в нужное русло, координации субъектов и ресурсов. Причем термин «производственный» здесь можно понимать в широком смысле, как относящийся к предприятию любой сферы (заводу, банку, агрофирме).

Объектами производственного менеджмента являются постановка целей, выбор стратегии, планирование, оптимизация объема и структуры выпуска продукции, организация трудового и технологического процесса, их регулирование, устранение сбоев и неполадок, контроль, руководство людьми, стимулирование, расстановка кадров и т. п.

Снабженческо-сбытовой менеджмент управляет процессами заключения хозяйственных договоров, закупки, доставки и организации хранения сырья, материалов, комплектующих изделий, а также произведенных товаров, их предпродажной подготовки, отправки покупателям.

Инновационный менеджмент осуществляет управление нововведениями, координацию и контроль научных исследований, прикладных разработок, создание опытных образцов товаров и услуг, внедрение их в производство; формирование и оценку планов и программ инновационной деятельности, организацию их ресурсного обеспечения; стимулирование творчества.

Маркетинг-менеджмент ведает едва ли не самой важной и сложной на сегодняшний день сферой хозяйственной деятельности организации – поведением фирмы на рынке. С его помощью осуществляется изучение последнего, оценка текущей и перспективной конъюнктуры, отбор целевых рынков, формирование каналов сбыта, выработка ценовой и рекламной политики и т. п.

Персонал-менеджмент решает задачи подбора, расстановки, обучения, развития, повышения квалификации кадров; разрабатывает системы вознаграждения и стимулирования; отвечает за создание благоприятного морально-психологического климата, улучшение условий труда и быта, поддержание контактов с профсоюзной организаций и разрешение трудовых споров и конфликтов.

Финансовый менеджмент занимается вопросами составления бюджета и финансового плана организации; формированием и распределением фонда ее денежных ресурсов, портфеля инвестиций; оценкой текущего и перспективного финансового состояния. Элементами финансового менеджмента являются *налоговый,* который ищет законные способы оптимизации величины уплачиваемых организацией налогов, а также *риск-менеджмент.*

Эккаунтинг-менеджмент управляет процессом сбора, обработки и анализа данных о работе организации; их сравнением с исходными и плановыми показателями, результатами деятельности других организаций с целью своевременного выявления проблем, вскрытия резервов и обеспечения полного использования имеющегося потенциала.

В последние годы начинают активно говорить о *менеджменте знаний*, управляющем процессами их выявления, отбора, хранения, распространения, придания им дополнительной ценности, повышения их качества с помощью фильтрации, синтеза, облечения в новые формы и проч., позволяющих более эффективно их использовать на практике. Кроме того, менеджмент знаний связан с созданием обучающей среды, в том числе интерактивной, где люди постоянно обмениваются информацией и есть все возможности для ее эфективного осмысления и усвоения.

Центральная задача в управлении знаниями состоит в том, чтобы облегчить выявление, обмен и использование имеющихся информационных ресурсов, передового опыта, творческих возможностей.

Это важно и потому, что в перспективе все крупные организации должны делиться на малые самоуправляемые структуры, которые из-за относительно небольшого собственного информационного и интеллектуального потенциала должны будут добывать и ассимилировать чужие знания.

Функции менеджмента

Сущность любой теории или целенаправленной деятельности, в том числе менеджмента, проявляется в *функциях* (лат. functio – обязанность, круг деятельности, назначение, роль).

Под функциями менеджмента можно понимать:

- целевое назначение управленческой деятельности вообще;
- ту или иную общую задачу, которую необходимо решить (такая задача бывает основной и обеспечивающей, например планирование и мотивация);
- относительно самостоятельный вид управленческих действий;
- определенную сферу управления, обособившуюся в результате разделения управленческого труда, где принимаются специфические решения.

Общие функции менеджмента, отражающие его *содержание*, были сформулированы в 1916 г. А. Файолем. В качестве таковых он выделил организацию, планирование, координацию, контроль и распорядительство. Сегодня к ним можно добавить еще мотивацию, информирование и развитие.

Главной функцией менеджмента считается *планирование* в широком смысле слова.

> А. Файоль рассматривал планирование как условие успешного управления, подчеркивая, что сложная и крайне динамичная рыночная ситуация вызывает необходимость в детальном предвидении, в частности для того, чтобы предотвратить или смягчить колебания.
>
> «Самая лучшая программа, – считал он, – не в состоянии предвидеть всех могущих случиться чрезвычайных стечений обстоятельств, но она отчасти их учитывает, подготавливает то орудие, к которому надо будет прибегнуть при неожиданных обстоятельствах».

Реализуя эту функцию, управляющий на основе глубокого и всестороннего анализа ситуации, в которой находится организация (подразделение, отдельное направление деятельности), и прогноза развития формулирует текущие и перспективные цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы. Образно говоря, речь здесь идет об определении того, «где мы находимся в настоящее время, куда хотим двигаться и как собираемся это делать».

Практическое воплощение замыслов, содержащихся в планах, программах и стратегиях, берет на себя *организационная* функция. Она реализуется через проектирование и создание организационных и управленческих структур, определение порядка их функционирования и взаимодействия, обеспечение деятельности необходимой документацией.

Доведение до сведения каждого субъекта того, что тот должен делать для достижения поставленных целей, берет на себя *распорядительская* функция.

> Распорядительство, по Файолю, состоит в том, чтобы в совершенстве знать работников, увольнять нерадивых, подавать положительный пример, активизировать, воспитывать персонал, проводить совещания, обеспечивая этим выполнение задания. Его успешная реализация требует хорошего знания менеджером подчиненных, личных контактов и демонстрации им собственного примера.

Реализация целей организации осуществляется посредством совместной деятельности людей, которую нужно *координировать*: упорядочивать, согласовывать, направлять. Это обеспечивает необходимый уровень сотрудничества участников, единство их совместных действий и тем самым облегчает реализацию всех остальных функций.

В соответствии с характером решаемых задач выделяют следующие типы координации:
- превентивную, предотвращающую появление проблем;
- устраняющую, связанную с ликвидацией перебоев в хозяйственной системе;
- регулирующую, направленную на поддержание установленной схемы взаимодействия субъектов;
- стимулирующую, способствующую совершенствованию их поведения.

Координирующее воздействие должно быть системным, минимальным по объему, непротиворечивым (не порождающим взаимоисключающих эффектов).

Результаты деятельности организации, подразделения и отдельных лиц требуется время от времени проверять, оценивать и корректировать. Кроме того, необходимо заблаговременно выявлять надвигающиеся опасности, обнаруживать ошибки, отклонения от существующих стандартов. Все это составляет содержание *контрольной* функции менеджмента, реализация которой создает основу не только совершенствования работы, но и поощрения сотрудников.

Ни одна задача не будет успешно решена качественно и с минимальными затратами, если люди не будут в этом заинтересованы. Отсюда вытекает еще одна важнейшая функция менеджмента – *мотивационная*.

Она концентрируется на определении интересов работников (а последние часто сами не знают, чего хотят) и выборе наиболее подходящего в данной ситуации способа воздействия на них. Это позволяет обеспечить максимальную активность персонала и менеджеров в процессе достижения поставленных целей.

Роль *информационной функции* предопределяется тем, что информация является предметом и результатом управленческой деятельности. Поэтому последняя начинается с ее сбора, обработки, анализа (в том числе мгновенно в голове менеджера).

В задачу информационной функции входит также создание и пополнение базы данных, определение объема необходимых сведений, предоставление их всем нуждающимся в удобной для использования форме.

В эпоху НТР в мире происходят стремительные изменения, к которым нужно постоянно приспосабливаться. Поэтому сегодня важнейшей функцией менеджмента становится *развитие* всех сфер и сторон деятельности организации: структуры, системы управления, продукта, отношений с окружением, а главное – персонала.

Перечисленные общие функции приобретают конкретную *специфику*, реализуясь на каждом уровне управления (организация, подразделение, индивид) и в каждой его сфере (производственная деятельность, персонал, финансы, рынок, снабжение и сбыт, нововведения и проч.), применительно к какому-либо конкретному объекту управления.

От *функций менеджмента* нужно отличать *функции должностей* и *подразделений*, вытекающие из рационального разделения управленческого труда.

Они характеризуются количеством, числом субъектов, их непосредственно реализующих; степенью автономности; регламентации, возможностью дублирования и т. д.

На высших «этажах» организации к таким функциям относится, например, общее и стратегическое руководство; на низовых – управление людьми и производственной деятельностью.

Если такие функции не соответствуют целям управляемого объекта, они считаются *несвойственными* и подлежат передаче другому исполнителю.

Если какая-то функция уже выполняется другим субъектом, то для него она является *дублирующей* и ее реализация ведет к росту затрат, как и реализация *бесполезной* функции, не отражающей сущности объекта, его назначения, не влияющей на его работоспособность.

Еще более увеличивает затраты на управление осуществление *вредной* функции, которая в отличие от предыдущей снижает результаты.

Принципы менеджмента

Как и любая другая деятельность, управление осуществляется в соответствии с определенными принципами, т. е. правилами. Они могут быть общими для всех его видов или могут относиться к некоторой их части. Соблюдение принципов обеспечивает успех, несоблюдение может привести к неудачам и убыткам.

К основным принципам менеджмента можно отнести следующие.

Научность в сочетании с элементами искусства. Научный подход необходим, поскольку сложным современным хозяйством фирмы практически невозможно управлять по наитию, без тщательной проработки решений.

В то же время ситуация может меняться столь стремительно и непредсказуемо, что на ее изучение попросту нет времени. Тогда приходится импровизировать, использовать нетрадиционные подходы, чутье, опыт. Таким образом, фактор неопределенности функционирования и развития социальной системы превращает управление в искусство.

Целенаправленность. Менеджеры действуют не просто так, а ради решения конкретных проблем, стоящих в данный момент перед хозяйствующим субъектом.

Специализация в сочетании с *универсальностью.* С одной стороны, для успеха управления необходим индивидуальный подход к каждому объекту, субъекту или процессу с учетом его особенностей. Семейным магазинчиком нельзя управлять так же, как гигантской корпорацией, а научными разработками – по аналогии с работой у конвейера. Но, с другой стороны, поскольку во всех этих случаях имеют место управленческие действия, они должны содержать в себе некие универсальные моменты.

Последовательность. Все управленческие шаги осуществляются в строго определенном порядке как во времени, так и в пространстве. Нельзя, например, сначала принимать решение, а затем уже осмысливать ситуацию.

В ряде случаев управленческие операции могут осуществляться *циклично*, повторяться через определенные промежутки времени (например, контроль, составление бухгалтерских отчетов).

Непрерывность. Она обусловлена соответствующим характером производственных и хозяйственных процессов.

Оптимальное сочетание централизованного регулирования и самоуправления отдельных элементов организации. Субъекты на местах должны иметь возможность конкретизировать общие решения руководства в соответствии со складывающейся ситуацией и особенностями подразделения, а в определенных рамках – действовать самостоятельно.

Учет индивидуальных особенностей и психологии работников, закономерностей межличностных отношений и группового поведения. Это гарантирует нормальный морально-психологический климат, принятие взвешенных решений и их надлежащее исполнение.

Обеспечение единства прав и ответственности каждого субъекта управления. Избыток прав приводит на практике к произволу; недостаток – парализует деловую активность и инициативу.

Состязательность участников управления на основе личной заинтересованности. Она поддерживается с помощью материального поощрения, предоставления возможности продвижения по службе, самореализации, получения новых знаний и навыков.

Максимально раннее и широкое вовлечение исполнителей в процесс подготовки решений. Те из них, в которые вложены собственные труд и идеи, будут реализовываться с большей активностью и заинтересованностью, чем «спущенные сверху».

Методы осуществления управленческой деятельности

Принципы менеджмента и особенности организации учитываются при выборе *методов* управления ею. Они могут разрабатываться научным путем или отражать опыт и сложившуюся практику.

По содержанию методы бывают организационными, административными, правовыми, экономическими и социально-психологическими.

С помощью *организационных* методов создаются необходимые условия функционирования организации, поэтому они являются первичными по отношению к остальным.

> Речь идет о методах формирования трудовых коллективов и управленческих структур, их ориентации во времени и пространстве; нормирования деятельности, ее регламентации и проч.

С помощью *административных* методов происходит активное вмешательство в деятельность людей либо путем их прямого принуждения к определенному поведению, либо путем создания возможности такого принуждения.

Административные методы используются при управлении решением простых стандартных задач, прежде всего в структурах военизированного типа, например на транспорте. Они требуют ограничения инициативы работников и возложения всей ответственности за результаты на руководителя.

Составным элементом таких методов является премирование исполнителей, однако осуществляется оно не за реальные успехи, а за многолетний стаж, лояльность по отношению к администрации, дисциплинированность и т. п.

Самый главный недостаток административных методов управления состоит в том, что они ориентируют исполнителей на достижение заданных результатов, а не на их рост; поощряют исполнительность, а не инициативу. Поэтому сегодня в условиях, когда необходимо развивать творческий подход к делу, постоянное стремление к новому, такие методы себя изживают.

Успешному решению производственных задач в большей мере способствуют *экономические методы* управления. Они основаны на материальной заинтересованности работников в деле самостоятельного поиска оптимальных способов деятельности и принятии на себя ответственности за их результаты. Такие методы начали внедряться в начале XX в. во многом благодаря усилиям Ф. Тейлора.

Экономические методы предполагают, что своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается за счет экономии затрат или дополнительной прибыли, полученных вследствие проявленных работниками усилий. Поэтому люди напрямую заинтересованы в максимизации реального результата своей деятельности.

Однако экономические методы управления также ограничены, особенно применительно к работникам интеллектуальных профессий, ибо для них деньги – важный, но чаще всего не самый главный стимул работы.

Здесь на помощь приходят *социально-психологические методы* управления, сформировавшиеся в 20-х гг. XX столетия. Они предполагают два направления воздействия на поведение работников и повышение их трудовой активности.

Первое. Формирование благоприятного морально-психологического климата в коллективе, развитие доброжелательных отношений между руководителем и подчиненными, оказание им поддержки.

Второе. Раскрытие личных способностей каждого работника, оказание помощи в их совершенствовании, что ведет к максимальной самореализации человека в трудовой деятельности.

Разница между административными, экономическими и социально-психологическими методами управления легко видна из табл. 3.1.

В современном цивилизованном обществе все более широко применяются *правовые методы управления.* Их суть состоит в том, что деятельность работников регулируется посредством юридических и нормативных актов, определяющих границы и правила самостоятельных действий.

Таблица 3.1

	Административные (принуждение)	**Экономические (побуждение и принуждение)**	**Социально-психологические (побуждение)**
Основа применения	Угроза наказания	Возможность увеличить доход	Достижение психологического комфорта
Подходы к реализации	Жесткие	Адаптивные к ситуации	Адаптивные к личности
Требования к субъекту	Исполнительность, организованность	Профессионализм	Профессионализм, умение работать в команде, инициативность

Особенности современного менеджмента

Современная научно-техническая революция не только создала новые товары, услуги и технологии, но и во многом преобразовала социально-экономическую жизнь общества. Речь идет о следующем.

Во-первых, коренным образом изменилась роль человека в производстве. Прежде тот воспринимался лишь как один из его факторов наряду с машинами и оборудованием; сегодня же превратился в основной стратегический ресурс организации.

Люди теперь рассматриваются не как «винтики», а как главное достояние компании в конкурентной борьбе и источник прибыли. Это обусловлено их способностью к творчеству, которая сейчас становится решающим условием успеха любой деятельности.

Сегодня затраты, связанные с персоналом, представляются уже не досадными расходами, а инвестициями в «человеческий капитал». Их объектами являются организация медицинского обслуживания, отдыха, занятий спортом; создание условий творчества; развитие личных способностей и проч. Наступает эра человеческого измерения экономики.

Во-вторых, изменилась роль фирм. Увеличение масштабов их деятельности, появление гигантских производственных комплексов стало оказывать ощутимое воздействие на общество и окружающую среду. В связи с этим в 60-х гг. XX столетия сформировалась концепция *социальной ответственности менеджмента перед обществом*. Она реализуется путем принесения ему пользы через прибыль и участие в решении широкого спектра социальных проблем.

До 30-х гг. XX в. считалось, что руководство фирмы вправе принимать во внимание только собственные интересы, что оправдывало его стремление к максимизации доходов. Затем под давлением профсоюзов менеджмент стал заниматься проблемами своих работников: вопросами заработной платы, условиями труда, пенсионным обеспечением, социальными выплатами.

В современное понятие социальной ответственности входят:

- ориентация фирмы на перспективные социальные интересы;
- возмещение общественных издержек (например, экологических);
- оптимизация перспективной прибыли;
- сохранение капитала фирмы как элемента богатства нации.

Таким образом, менеджмент сегодня во многом обеспечивает социально-экономическое развитие не только фирмы, но и общества в целом.

Выделяются следующие виды социальной ответственности:

экономическая, заключающаяся в максимизации доходов (а следовательно, и налогов, поступающих в бюджет), предоставлении обществу по разумным ценам товаров и услуг и создании хорошо оплачиваемых рабочих мест;

правовая, выражающаяся в соблюдении фирмой юридических обязательств в сфере экономики;

этическая, проявляющаяся в достойном поведении компании, следовании ею более жестким стандартам, чем общепринятые.

В-третьих, резко ускорились темпы изменений, возросла нестабильность во всех сферах социально-экономической жизни.

В-четвертых, стали набирать скорость процессы глобализации, обостряться общечеловеческие проблемы (экологическая, энергетическая, демографическая и проч.).

В-пятых, в развитых странах произошел переход от индустриальной к постиндустриальной, а сегодня и к информационной экономике, основанной на компьютерных технологиях.

В результате в 1980-х гг. проявилась ограниченность традиционного «рационального менеджмента», считавшего фирму закрытой системой с заданными стабильными целями, глубокой специализацией, централизацией управления, ориентацией на упорядоченность и четкую регламентированность деятельности, обеспечение ее устойчивости с помощью методов жесткого планирования, администрирования, контроля и т. п.

Это потребовало смены управленческой парадигмы (греч. paradeigma – пример, образец), т. е. базовой концептуальной модели, объединяющей целостный комплекс идей, принципов, подходов к осуществлению управленческой деятельности, принятой в качестве образца для определенного периода.

Суть перехода к новой парадигме, основывающейся на системном и ситуационном подходе к управлению, состоит в следующем.

Во-первых, фирма рассматривается как открытая система, главные предпосылки успеха которой находятся в ее окружении. В связи с этим первостепенной задачей менеджмента является адекватное реагирование на различные внешние события. Успех такого реагирования обеспечивается на основе:

- ориентировки на предвидение в деле принятия решений;
- интеграции всех функций и сторон деятельности фирмы;
- учета интересов собственников, деловых партнеров, персонала, управленцев, местных властей.

Во-вторых, главное внимание уделяется человеческим ресурсам – их творчеству, предприимчивости, максимальной автономии работника, что позволяет организации обеспечивать гибкость и адаптивность.

В-третьих, все более наглядно проявляется тенденция к максимально возможному равноправию субъектов управленческого процесса, на смену централизации (управление по вертикали) приходит отказ от принципов иерархии – децентрализация, предоставляющая большие права низовым уровням (управление по горизонтали на основе взаимной координации участников).

В-четвертых, безразличное или негативное отношение к своим обязанностям, пассивность, отчужденность, порожденные тяжелыми условиями труда, бесправием работников, сменяются заинтересованностью, приобщением к делам организации, стремлением проявить себя.

В-пятых, ориентация менеджеров на обеспечение точности и бесперебойности технологических и хозяйственных процессов сменилась нацеленностью на достижение конкретного результата, необходимого потребителю (повышение качества, экономия у него расходов, снижение цен). Иными словами, произошел переход от производственного к маркетинговому подходу к управлению.

В-шестых, меняется характер внутренних взаимоотношений в организации. Агрессивность, конфронтация, конкуренция постепенно уступают место спокойствию, поиску компромиссов, консенсуса, сотрудничеству.

В-седьмых, другим становится подход к разработке и реализации управленческих решений. Ориентация на прошлый опыт и традиции, единовластие, конформизм, слепая исполнительность, неприятие риска постепенно сменяются устремленностью в будущее, поощрением творчества, в том числе и коллективного, допущением разумного риска.

В-восьмых, акцент на материальные и организационные факторы деятельности как основу успеха сменяется вниманием к персоналу, способному решать сложные научно-технические задачи.

В-девятых, прежний упор на количественные результаты постепенно дополняется стремлением обеспечить высокое качество во всех сферах деятельности организации.

В-десятых, происходит переход от управления в условиях массового производства и спокойной конкуренции к управлению индивидуализированной деятельностью при остром соперничестве.

Но прежняя классическая модель менеджмента полностью не отвергается. Ее элементы используются в экстремальных ситуациях, когда требуются быстрая концентрация ресурсов на ключевых направлениях и оперативная координация деятельности.

Особенностями современного российского управления являются высокий интеллектуальный потенциал руководителей, наличие большого опыта государственного управления и освоения высоких технологий. Но отечественный менеджмент сегодня находится еще в состоянии количественного роста и качественные результаты его пока мало интересуют.

Вопросы и задания

1. Попробуйте вспомнить, что такое менеджмент и какие задачи он решает.
2. Деятельность каких из перечисленных ниже лиц можно отнести к менеджменту: капитана корабля, министра, участника общего собрания акционеров, преподавателя в студенческой группе, президента компании, антрепренера рок-звезды, руководителя космического полета?
3. Опишите особенности реализации различных управленческих функций в своей организации.
4. Оцените предлагаемые утверждения по принципу «правильно – неправильно»:

Производственный менеджмент предполагает определение оптимального объема и структуры выпуска продукции, текущих параметров технологического процесса, рациональную загрузку оборудования, расстановку людей, организацию подачи материалов, сырья, комплектующих деталей к местам их использования.

Маркетинг-менеджмент состоит в организации закупки, сбыта и транспортировки сырья, материалов, комплектующих изделий, готовой продукции.

Эккаунтинг-менеджмент означает координацию действий по изучению рынка и приспособлению выпускаемой продукции к его потребностям.
Персонал-менеджмент заключается в руководстве процессами набора, перемещения, увольнения, повышения квалификации сотрудников.
Финансовый менеджмент означает организацию выдачи заработной платы сотрудникам.
Инновационный менеджмент состоит в руководстве рационализаторской и изобретательской деятельностью коллектива.

5. Определите, с помощью каких методов управляется учебная группа в процессе проведения занятия.
6. Объясните, что понимается под социальной ответственностью менеджмента и имеет ли место это явление сегодня в России.

Глава 4

История менеджмента

- Управленческие идеи древности
- Теория и практика управления в XIX столетии
- Рационалистическая концепция менеджмента
- Классическая школа
- Ориентация управления на человека
- Количественные управленческие теории
- Современные концепции менеджмента
- Управленческие взгляды в России и СССР

Предтечи научного менеджмента

История управленческой мысли уходит своими корнями в глубь веков. Высказывания по проблемам управления можно найти и на египетских папирусах, и на глиняных табличках из междуречья Тигра и Евфрата, и на шелковых свитках, сохранившихся со времен Поднебесной империи.

Первыми вопросы управления начали решать *древние египтяне*. Они признали необходимость целенаправленной организации деятельности людей, ее планирования, контроля результатов. Это было связано не в последнюю очередь со строительством пирамид и другими крупномасштабными работами, предполагающими использование труда множества людей.

Вавилонский царь *Хаммурапи* (1792–1750 до н. э.) создал свод законов управления государством, выработал собственный лидерский стиль, установил юридические нормы определения минимальной заработной платы, контроля и ответственности.

Ассирийский царь *Навуходоносор II* (604–562 до н. э.) разработал и внедрил систему производственного контроля на текстильных предприятиях и в зернохранилищах. Ее инструментом были разноцветные ярлыки, которыми помечались ежедневно поступающие партии сырья. Это позволяло определить сроки их нахождения в производстве или на складе.

В 500 г. до н. э. в произведении китайского ученого *Сан Цу* «Искусство войны» признается необходимость иерархической организации, межорганизационных связей, кадрового планирования.

Известный древнегреческий философ *Платон* (427–347 до н. э.), видимо, первый в истории высказал научные идеи о разделении труда. В своих выступлениях он отмечал, что человек не может одновременно работать и по камню, и по железу, и по дереву, так как везде преуспеть у него нет возможности.

Великий *Сократ* (469–399 до н. э.), анализируя обязанности хорошего промышленника, торговца, военачальника, показал, что, по сути дела, они у всех одинаковы и главная состоит в том, чтобы поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний. Таким образом, он сформулировал идею об универсальном характере управления.

В 370 г. до н. э. *Ксенофонт* дает первое известное описание практических преимуществ разделения труда, рассматривая древнегреческую эргастерию (крупную мастерскую, где трудились сотни рабов).

Катон Старший (234–149 до н. э.) писал, что, объезжая свое поле, владелец должен посмотреть, как далеко продвинулись работы, что сделано и что осталось сделать. После этого потребовать от управляющего отчета о проделанном, сравнить задания с результатом и получить объяснение, если часть их не выполнена. После ответов владелец должен, если работе помешала плохая погода, дать задание о ее организации в закрытых помещениях. Катон отмечал, что владелец должен давать управляющему письменный план работы на год и четко объяснять задачи, чтобы тот понял.

В 1513 г. *Н. Макиавелли* в «Рассуждениях» отстаивает принцип единства власти: «Лучше доверить экспедицию одному человеку обычных способностей, чем двум людям, даже если они обладают выдающимися качествами и равноценными способностями».

В Средние века многие мыслители пытались ответить на вопрос: что же движет людьми, побуждает их к активным действиям?

Англичанин *Т. Гоббс* в 1651 г. и его соотечественник *Дж. Стюарт* в 1767 г. доказывали, что основной мотив человеческого поведения заключается в стремлении к власти. Этот вывод, не такой уж далекий от истины, был сделан тогда, когда капитализм еще в недостаточной мере проявил себя и ученые в большей степени осмысливали поведение аристократии.

Их соотечественник *И. Бентам* в книге «Введение в принципы морали и законодательства» отстаивал ту точку зрения, что мотивами человеческого поведения являются польза и удовлетворение.

Великий английский экономист *А. Смит* в своем труде «Исследование о природе и причинах богатства народов» (1776) и других работах сформулировал идею «экономического человека», главной целью которого является стремление к обогащению и удовлетворению личных потребностей.

Дальнейшие исследования показали, что исключительно к обогащению стремится лишь около 12 процентов людей, в то время как к славе – почти 40 процентов.

Во второй половине XIX столетия наряду с эмпирическими рекомендациями в управление стали внедряться результаты прикладных исследований и экспериментов. Они помогали определять нормы выработки и вознаграждения, оптимальные скорости работы оборудования, объемы выпуска продукции, совершенствовать организацию производства и труда.

В 1813 г. английский ученый *Р. Оуэн* в «Обращении к управляющим мануфактурами» выдвигает идею о том, что руководителям следует уделять столько же внимания «живым механизмам» (работникам), сколько «неживым машинам».

В 1800–1828 гг. Оуэн, бывший в тот период управляющим ряда текстильных фабрик, провел широкомасштабный социальный эксперимент. Его суть состояла в предоставлении рабочим благоустроенного жилья, улучшении условий труда, быта и отдыха, создании сети магазинов, торговавших товарами первой необходимости по доступным ценам.

На фабриках, руководимых Оуэном, был повышен минимальный возраст, начиная с которого дети могли привлекаться к труду, в рабочих поселках открыты школы.

При этом Оуэном руководило не только стремление к благотворительности, но и блестяще оправдавшийся экономический расчет повысить таким способом производительность труда. Оуэн первым в мире применил на фабрике методы морального стимулирования. Он привязал к станкам ленты разных цветов: красные – у лучших рабочих, зеленые – у средних, а желтые – у не выполняющих норму. Не повышая заработной платы, не вводя технических усовершенствований и не прибегая к угрозам, Оуэн добился того, что через два месяца на всех станках были красные ленты, т. е. нормы перевыполнялись всеми работниками.

Своими экспериментами Оуэн на практике опробовал идею социального партнерства, которая стала широко внедряться на Западе лишь спустя полтора столетия. Но свое время она обогнала настолько, что была отвергнута обществом начала XIX в. и предана забвению.

Важный шаг в развитии теории и практики управления был сделан изобретателем первой вычислительной машины *Ч. Бэббиджем.* Он родился в 1792 г. в семье банкира и в 1828 г. стал профессором математики в Кембридже. Бэббидж первым сформулировал концепцию разделения физического и умственного труда и составил перечень положительных моментов специализации:

1) сокращение сроков овладения профессией вследствие упрощения требований к работнику. Чем больше операций содержит профессия, тем выгоднее специализация;

2) уменьшение отходов материалов в процессе обучения, поскольку оно ориентировано на овладение одной задачей;

3) экономия времени из-за отсутствия смены видов деятельности;

4) возможность достичь более высокого уровня квалификации и скорости работы;

5) стимулирование творчества;

6) обеспечение более высокой сочетаемости человека и выполняемого задания.

Кроме того, Бэббидж разработал методики:

- изучения затрат рабочего времени при осуществлении различных операций;
- сравнительного анализа работы однопрофильных предприятий;
- выявления путей повышения эффективности труда на основе статистического анализа;
- применения премиальной системы оплаты труда.

Результаты своих исследований и практические рекомендации Бэббидж поместил в книге «Об экономии материалов и оборудования», которая оказалась первой в мире публикацией в области научного управления.

Англичанин *Р. Аркрайт*, официально считающийся изобретателем прядильной машины, объединил под крышей своей фабрики все процессы текстильного производства и ввел иерархический принцип его организации.

На основе разделения труда, планирования размещения оборудования, координации работы машин и персонала, обеспечения дисциплины ему удалось добиться непрерывности технологических процессов и существенной экономии издержек.

В сущности, Аркрайт заложил основы того, что можно было бы назвать индустриальным управлением или, говоря современным языком, организацией производства.

Одновременно он сформулировал «Дисциплинарный кодекс» для рабочих в виде совокупности штрафных санкций (в основном вычетов из заработной платы) за различные нарушения, фиксируемые в специальной книге.

Э. Уитни, известный как изобретатель хлопкоочистительной машины и неподвижного конвейера, на своей хлопчатобумажной фабрике, а затем на оружейном заводе реализовал идею взаимозаменяемости частей машин, иными словами применил стандартизацию. Кроме того, он широко использовал контроль качества и обосновал норму управляемости.

Э. Юр родился в Глазго в 1778 г., имел ученую степень по медицине и намеревался сделать карьеру в области химии. Однако на основе наблюдений и бесед с рабочими в 1835 г. написал книгу «Философия производства», где сделал вывод, что главной причиной многих его проблем является недостаток механизации. Заметив, что на механизированных заводах с паровыми машинами заработки и удовлетворенность трудом у рабочих выше, он сделал предложение «заменить ручное мастерство механической наукой». Юр также открыл преимущества взаимозаменяемости деталей и эффект масштаба.

Но целостной науки об управлении к концу XIX в. еще не сложилось – эта задача была решена уже в XX столетии.

Ф. Тейлор – основатель научного менеджмента

На рубеже XIX и XX столетий в характере производства произошли крупнейшие сдвиги. Прежде всего резко возросли его масштабы и концентрация. Появились предприятия-гиганты, на которых были заняты тысячи, а порой и десятки тысяч рабочих и инженеров, применялись дорогостоящее оборудование, сложнейшие технологические процессы, основанные на последних достижениях научно-технической мысли. Для их обслуживания требовались уже образованные и грамотные люди, сознательно и заинтересованно относящиеся к своему труду и его результатам.

В этих условиях стало необходимо коренное изменение модели управления производством, внедрение иных организационных структур, схем подчиненности, строгое соблюдение технологий, точность выполнения заданий, обоснованное стимулирование и т. п.

> Всего этого прежняя система управления, базировавшаяся в основном на эмпирических данных, обеспечить уже не могла. Отсутствовали знания о закономерностях организации производственных процессов, оптимальной последовательности операций и режимах работы оборудования, технических и иных стандартах, личных возможностях людей. Сами работники не были еще достаточно обученными и подготовленными. В результате внедрение любых новшеств не приносило желаемого эффекта, а огромный технический и экономический потенциал предприятий оставался до конца не реализованным.

Необходимые предпосылки для преобразований к тому времени уже имелись (опыт индустриального управления, накопленный в XIX в., и достижения в эконо-

мике, социологии и психологии). Они и позволили создать концепцию *научного менеджмента.*

Практической основой ее формирования стали массовые эксперименты на промышленных предприятиях, имевшие цель предотвратить потери от нерационального использования дорогостоящего оборудования, сырья и материалов, затраты на которые росли из года в год.

В рамках экспериментов выявлялись факторы, влияющие на уровень производительности труда, опробовались стимулирующие системы его оплаты, выявлялись оптимальные режимы работы оборудования.

> В качестве примера можно привести эксперимент по погрузке угля. Его вес, захватываемый лопатой, колебался от 16 до 38 фунтов; опытами же было установлено, что максимальная выработка достигается при использовании лопат, вмещающих 21–22 фунта, и было предложено 15 их типов. В результате через 3,5 года там, где прежде трудились 400–600 рабочих, осталось 140.

Пионером таких экспериментов стал американский инженер *Ф. Тейлор* (1856–1915), родившийся в семье юриста. Карьеру он начал учеником модельщика, затем работал машинистом. Получив заочно диплом инженера-механика в 1878 г., Тейлор уже через 10 лет стал известным консультантом по менеджменту.

Свои взгляды он изложил в книгах «Управление предприятием» (1903) и «Принципы научного управления» (1911). В них научное управление было развито в четырех основных областях: нормирование труда; роль менеджеров; отбор и обучение персонала; вознаграждение и стимулирование.

Формулируя принципы нормирования, Тейлор исходил из факта снижения трудовой активности исполнителей. Он считал, что трудно найти рабочего, который бы не затратил значительного времени на поиск способов, как замедлить работу и при этом сохранить вид, как будто бы он трудится нормально (такое поведение было названо позже «сопротивление выработке»).

> По мнению Тейлора, выплата высокого заработка, не базирующегося на обоснованных критериях, порочна, поскольку передает инициативу самим рабочим, а предприниматели не имеют понятия о том, какое количество работы действительно может быть выполнено в течение данного времени.

Решить проблему можно было на основе создания научно обоснованных норм выработки, оптимальных приемов и действий вместо традиционных опытных. Для этого требовалось тщательное экспериментальное изучение каждого элемента трудового процесса (времени, движений, усилий).

> Управление фабрикой и развитие научной организации труда, как считал Тейлор, предполагает выработку многочисленных правил, законов и формул, которые заменят собой личное суждение работника и которые могут быть с пользой применимы только после того, как будет проведен систематический учет, измерение и т. п. их действия.

Находясь в должности главного инженера сталелитейной компании в г. Бетлехеме, он провел в 1898–1901 гг. первую серию своих экспериментов.

Их суть заключалась в исследовании процесса подрезки чугунных чушек, который выполнялся самыми сноровистыми рабочими. Разделив операции на отдельные элементы, Тейлор определял с помощью секундомера продолжительность каждого из них и в итоге выводил средние нормы, которые становились обязательными для всех. В результате производительность труда возросла в 3,5–4 раза, а заработная плата – на 60 процентов. Причем это было достигнуто не за счет интенсификации труда, как это довольно часто сейчас считают, а прежде всего за счет его рационализации.

Второй эксперимент Тейлора, проводившийся в той же компании, был связан с определением оптимальных способов постановки заготовок на станки и скоростей резания металла.

Тейлор провел несколько десятков тысяч опытов и выявил 12 независимых переменных, влияющих на конечный результат. Для облегчения этого труда ему пришлось даже изобрести специальную счетную линейку.

Детальное изучение отдельных действий, затрат времени на них и проведение экспериментов позволило Тейлору разработать оптимальные методы выполнения производственных и трудовых операций («со строгими правилами для каждого движения»), нормы времени на них, осуществить стандартизацию орудий и рабочих условий и доказать, что для наиболее эффективной работы их требуется неукоснительно соблюдать.

Нужно иметь в виду, что система мелочной регламентации Тейлора во многом была обусловлена низкой квалификацией рабочих. Основной ее смысл был в снижении числа ошибок при выполнении стандартных операций, облегчении адаптации, мобилизации потенциала человека.

Поскольку эксперименты Тейлора в конечном счете приводили к сокращению потребности в труде, по вполне понятным причинам они вызывали озлобление у рабочих и его даже собирались убить. Против тейлоризма вначале выступили и крупные предприниматели, поэтому в 1912 г. палата представителей конгресса США создала специальную комиссию для изучения этой системы. Все это заставило Тейлора пересмотреть свои излишне технократические взгляды и прийти к выводу, что благосостояние предпринимателей невозможно без благосостояния рабочих, и наоборот.

До Тейлора ответственность за результаты производства возлагалась на самих исполнителей. Они принимали решения об общем плане работы, способах выполнения отдельных операций, выборе инструментов, материалов и проч. Участие же администрации сводилось лишь к контролю над ходом работ и результатами.

Тейлор полагал, что рабочие в силу своей неразвитости, лени и медлительности не способны самостоятельно понять сложной организации производства, рационализировать свой труд. Поэтому он ратовал за «почти равное распределение труда и ответственности между рабочими и управлением», когда администрация берет на себя те функции, «для которых она является лучше приспособленной, чем рабочие».

Тейлор считал, что менеджер должен изучать существующие варианты и вырабатывать научные рекомендации по совершенствованию деятельности, устанавливать для подчиненных задания, способы их выполнения, время завершения, распределять материальные ресурсы, обеспечивать их рациональное расходование, мотивировать высокую производительность, своевременно контролировать трудовой процесс и достигнутые результаты.

В соответствии с рекомендациями Тейлора каждому работнику планировалось задание, по крайней мере на сутки вперед, и выдавались карточки с письменными инструкциями об объеме работы (урока), способах выполнения, применяемых инструментах, сроках.

Мастера (супервайзеры) как представители администрации, по мысли Тейлора, в течение смены должны быть рядом с рабочими, помогать им, устранять помехи в работе, ободрять.

Необходимыми для этого качествами управленцев Тейлор считал: образование, ум, такт, решительность, честность, рассудительность, здравый смысл, специальные или технические познания, физическую ловкость, силу, энергию, здоровье.

Каждый менеджер, полагал Тейлор, должен осуществлять тщательный отбор людей «на основе установленных признаков», обучение «до первоклассных рабочих», «сближение рабочих и науки... на основании постоянной и бдительной помощи управления», расстановку на те места, где они могут принести наибольшую пользу, а также и «устранение всех людей, отказывающихся или неспособных усвоить научные методы».

Однако отбор осуществлялся в основном по физическим данным. От рабочих не требовалось проявления инициативы, суждений, ибо это могло привести к отклонению от стандартов и инструкций. Поэтому идея их обучать и повышать квалификацию, хотя, по сути, и означала интеллектуальную революцию, но касалась прежде всего навыков и сноровки.

Тейлор видел в рабочих иррациональные существа, способные целенаправленно действовать лишь на основе элементарных стимулов, в первую очередь денег.

Он пришел к выводу, что главная причина невысокой производительности труда заключается в несовершенстве системы оплаты и поощрения.

По его мнению, надлежащий эффект вознаграждение приносит в том случае, если будет своевременным, относиться к конкретному человеку, а не месту, которое тот занимает, выплачиваться на основе единообразных расценок, выведенных из точного знания, обоснованных критериев, а не догадок.

Все это, по мысли Тейлора, решало две главные задачи.

Первое. Обеспечивало наибольшее процветание предпринимателя и развитие фирмы.

Второе. Повышало благосостояние рабочих.

Вознаграждением Тейлор считал и уступки работникам со стороны администрации, поддержание дружеской атмосферы, а поэтому рекомендовал открывать на предприятиях столовые, детские сады, различные вечерние курсы как средство «для создания более умелых и интеллектуальных рабочих». Подобные действия должны были, по его мнению, вызывать у рабочих «добрые чувства по отношению к хозяевам».

В соответствии с его советом на одной из фабрик, где трудились в основном женщины, завели породистого кота, с которым работницы имели возможность поиграть во время перерыва. Это поднимало им настроение и в конечном итоге способствовало повышению производительности труда.

Тейлор считал, что интересы предпринимателей и рабочих одинаковы, но последние этого не понимают, и пытался с помощью своей системы их объединить, но его методы лишь усиливали отчуждение. Проблемы стимулирования ему решить не удалось.

Подводя итоги, можно сказать, что Тейлор своими выводами осуществил прорыв в управленческой мысли, показав, что управлять можно научно. Он предложил строгую научную систему управления трудовым процессом, получившую распространение во многих странах (в 1970-х гг. она столкнулась с большими трудностями, в частности с нехваткой квалифицированной рабочей силы).

Составными элементами этой системы являлись:

- развитие науки о труде, на основе выводов которой люди могут справедливо вознаграждаться (под наукой Тейлор понимал систему наблюдений);
- проектирование наиболее рациональной организации трудового процесса;
- изучение с помощью хронометража затрат времени и движений (преимущественно молодых, здоровых и добросовестных людей, которые овладели типичными операциями); расчет норм выработки на основе эталонной трудоемкости и стимулирование высокими заработками;
- математический способ расчета затрат времени, ресурсов и проч.;
- дифференцированная система заработной платы;
- обоснование концепции функционального руководства;
- авторитарное руководство, жесткий контроль, наказания;
- разработка предложений по экономическому стимулированию;
- максимальная специализация, в том числе и в управлении;
- некоторые мероприятия в духе патернализма (отношение администрации к рабочим, как к младшим членам семьи, покровительство);
- разумный отбор и развитие (обучение) рабочего;
- постоянная и тесная кооперация менеджеров и исполнителей.

Последователи Тейлора. Рационалистическая школа

Г. Гантт (1861–1919) родился в семье плантатора. Он был помощником Тейлора, когда тот работал в должности главного инженера, и внес немалый вклад в решение проблем оперативного управления и календарного планирования.

Но Гантт интересовался не отдельными операциями, движениями работников, а трудовым процессом в целом. Он считал, что для достижения высокого уровня эффективности производства менеджер должен подвергнуть тщательному научному анализу каждый его элемент, каждую проблему.

Человеческий фактор Гантт рассматривал как основную движущую силу производства и считал, что главное внимание нужно уделять обучению рабочих новым навыкам с целью сокращения непроизводительных затрат времени.

Он объяснял низкую эффективность труда применением традиционных методов принуждения к нему, время которых ушло в прошлое. Поэтому им была разработана система сдельной заработной платы с повременными элементами (на случай невыполнения норм), где проявлялась большая, чем у Тейлора, забота о наемных работниках.

В ее рамках рабочие и мастера получали премию, если следовали инструкциям и выполняли задание за установленное время. Кроме того, вознаграждались предложения, ведущие к повышению производительности труда.

Гантт сделал вывод, что *система бизнеса должна воспринять социальную ответственность* и посвятить себя прежде всего служению обществу, иначе то в конечном счете предпримет попытку сокрушить ее, чтобы свободно действовать в соответствии со своими интересами. Иными словами, он выдвинул идею о социальной ответственности бизнеса и менеджмента.

Видными последователями Тейлора были его соотечественники *Л. и Ф. Гилберт*. Они изучали трудовые операции, используя кинокамеру и изобретенный ими специальный прибор – микрохронометр, который мог измерять и фиксировать сверхкороткие промежутки времени.

С помощью метода стоп-кадров им удалось описать 17 основных движений кисти руки и выявить в условиях стандартных операций излишние. В результате, например, для укладки кирпича было рекомендовано 4 движения вместо прежних 18, что обеспечило рост производительности труда каменщиков на 50 процентов.

Любопытно, что Ф. Гилберт искал применение своим методам не только на производстве, но и в быту. В частности, он обнаружил, что для застегивания пуговиц на жилете сверху вниз тратится 7 секунд, а снизу вверх – только 3. Используя две бритвы одновременно, он сократил время бритья на 44 секунды, однако одновременно потерял 2 минуты, накладывая повязки на порезы.
Под влиянием этих идей в Нью-Йорке было зарегистрировано общество, пытавшееся распространить принципы эффективности на все стороны жизни.

Л. Гилберт стала первой женщиной в США, получившей степень доктора психологии. Она положила начало менеджменту персонала, исследовав проблемы подбора, подготовки, расстановки кадров.

Инженер-механик *Г. Эмерсон* родился в семье профессора литературы, говорил на 19 языках и в 23 года стал деканом факультета иностранных языков университета штата Небраска. Но затем стал заниматься экономическими и инженерно-экономическими исследованиями и консультировать по всему миру.

Эмерсон, разделявший бóльшую часть убеждений Тейлора, в 1908 г. написал книгу «Эффективность как основа производственной деятельности и заработной платы». В ней он обратил внимание на важность оптимальной структуры организации, нерациональность которой, по его мнению, может снизить возможность экономии на масштабах, а также на большое значение стандартизации.

Наиболее важные идеи Эмерсон высказал в книге «12 принципов эффективности» (1913), из которой видно, что он, в сущности, «дрейфовал» в сторону классического направления. Это заметно из формулировок самих принципов, в чем легко убедиться даже при беглом знакомстве с ними:

1) *отчетливо поставленные цели* (исходный пункт управления);

2) *здравый смысл*, состоящий в признании ошибок и поиске их причин;

3) *компетентная консультация* с целью совершенствования управления на основе привлечения профессионалов;

4) *дисциплина*, обеспеченная четкой регламентацией деятельности, контролем, своевременным поощрением;

5) *справедливое отношение* к персоналу;

6) быстрый, надежный, полный, точный и постоянный *учет*;

7) *диспетчирование* по принципу «лучше диспетчировать хотя бы неспланированную работу, чем планировать работу, не диспетчируя ее»;

8) *нормы и расписания*, способствующие поиску и реализации резервов;

9) *нормализация условий труда*;

10) *нормирование операций*, состоящее в стандартизации способов их выполнения, регламентировании времени;

11) *письменные стандартные инструкции*;

За этот принцип Эмерсон подвергся обвинению в бюрократизме, на которое он ответил своим оппонентам следующими словами: «Существует мнение, проповедуемое с большим пафосом, но все же совершенно безграмотно, будто бы стандартные инструкции убивают в работнике инициативу, превращают его в автомат. Если вспомнить о том, как порхает по воздуху воробей или как бегает по дереву белка, то кажется, что лестницы только убивают инициативу в человеке, спускающемся с шестого этажа... Я же предпочитаю ограниченность, здравый смысл, удобство лестницы... Работать самым быстрым и легким способом – это значит сократить усилия, не снижая результатов, и освободить мозг для инициативы, для изобретения и разработки еще лучших способов».

12) *вознаграждение за производительность.*

Заслуга Тейлора и его последователей состояла в том, что они создали первую научную школу менеджмента, которая получила название *рационалистической,* и добились признания его в качестве самостоятельной сферы и вида деятельности.

Методологическую основу этой школы составлял так называемый *традиционный (функциональный) подход* к организации, которая рассматривалась как нечто состоящее из самостоятельных, изолированных друг от друга элементов. Считалось, что их деятельность подчиняется определенным общим закономерностям, выявлением и использованием которых (но вне связи с остальными) должны заниматься менеджеры.

При этом, однако, игнорировались реальное единство внутренних организационных процессов, необходимость комплексного управления ими, а следовательно, ограничивались возможности эффективного использования существующего потенциала.

Рационалисты считали отношения между работниками и менеджерами антагонистическими. Этому способствовала общая ситуация в конце XIX–XX вв., когда от персонала требовались слепое выполнение своих обязанностей и безоговорочное подчинение администрации, на которую возлагались обязанности заботиться о результативности работы фирмы, укреплении ее позиций и проч.; одновременно рабочим платили минимум заработной платы, поскольку она рассматривалась как досадные издержки производства.

Такое положение приводило рационалистов к упрощенному представлению о мотивах поведения людей, недооценке роли человеческого фактора, ограничению теории менеджмента вопросами рационализации труда.

Сегодня прямой рационализм характерен для предприятий с жесткой технологией.

А. Файоль – «отец научного управления» и другие представители классической школы

В значительной степени ограниченность тейлоризма была преодолена представителями *классического* направления в менеджменте. У его истоков стоял *А. Файоль* (1841–1925), считающийся «отцом научного управления». Свои взгляды он изложил в книге «Общая промышленная администрация» (1916).

Объектом интересов Файоля стали *организация в целом* и процессы управления как таковые, чем до него не занимался никто. Менеджмент он рассматривал как набор последовательных операций (функций) и, в отличие, например, от Тейлора, доказывал, что их в известной мере выполняют даже рабочие.

Для создания классического (административного) направления у Файоля существовали определенные предпосылки в виде осмысленного личного опыта. С 1888 г. в течение 40 лет он управлял крупной горнодобывающей компанией «Коломбо», которую возглавил, когда та была близка к финансовому краху, а покинул процветающей, занимавшей ведущие позиции в мире. Выйдя в отставку, Файоль стал руководить Центром административных исследований.

В деятельности любой организации Файоль выделял следующие основные стороны:

- *техническую*, т. е. осуществление производственного процесса;
- *коммерческую* (закупка всего необходимого для создания товаров и услуг и сбыт готовой продукции);
- *финансовую*, связанную с привлечением, сохранением и эффективным использованием денежных средств;
- *бухгалтерскую*, заключающуюся в статистических наблюдениях, инвентаризациях, составлении балансов и т. п.;
- *административную*, призванную оказывать воздействие на работников;
- *защитную* (жизни, личности и собственности людей).

Каждая из них нуждалась в *управлении*, предполагавшем осуществление процессов планирования, организации, координации, контроля, мотивации (подробно о них говорилось в гл. 3) в соответствии с 14 принципами, которые сохраняют свое значение и по сей день.

1. *Разделение труда*. Цель разделения труда – увеличивать объем и повышать качество производства при затрате тех же усилий.
2. *Власть – ответственность*. Власть есть право отдавать распоряжения и сила, принуждающая подчиняться. Власть немыслима без ответственности, т. е. без санкции – награды или кары, сопровождающей ее действия... Всюду, где действует власть, возникает и ответственность.
3. *Дисциплина* – это, по существу, повиновение, усердие, манера держать себя, внешние знаки уважения, проявленные соответственно установленному между предприятием и его служащими соглашению... Состояние дисциплины в каком-либо социальном образовании всецело зависит от его руководителей.
4. *Единство распорядительства*. Служащему может давать приказания относительно какого-либо образа действия только один начальник... Ни в одном из случаев не бывает приспособления социального организма к дуализму распорядительства... Ввиду того, что это правило нельзя не признавать фундаментальным, я его включаю в число принципов.

5. *Единство руководства.* Этот принцип можно выразить так: один руководитель и одна программа для совокупности операций, преследующих одну и ту же цель.
6. *Подчинение частных интересов общим.* Этот принцип гласит, что интересы служащих или группы служащих не должны становиться выше интересов предприятия. Лицом к лицу здесь стоят две категории интересов различного порядка, но одновременно заслуживающие признания; необходимо постараться их согласовать. Это одна из крупных трудностей управления.
7. *Вознаграждение персонала.* Вознаграждение персонала есть оплата исполненной работы. Она должна быть справедливой и по возможности удовлетворять персонал предприятия, нанимателя и служащего.
8. *Централизация.* Централизация не является системой управления хорошей или плохой сама по себе: она может быть принята или отвергнута в зависимости от взглядов руководителя и от обстоятельств, но в большей или меньшей степени она существует всегда. Вопрос о централизации или децентрализации – вопрос меры. Дело сводится к нахождению степени централизации, наиболее благоприятной для предприятия.
9. *Иерархия.* Иерархия есть ряд руководящих должностей, начиная с низших и кончая высшими.
10. *Порядок.* Общеизвестна формула материального порядка: определенное место для каждой вещи и всякая вещь на своем месте. Форма социального порядка такова же: определенное место для каждого лица и каждое лицо на своем месте.
11. *Справедливость.* Для того чтобы поощрить персонал к исполнению своих обязанностей с полным рвением и преданностью, надо относиться к нему благожелательно; справедливость есть результат сочетания благожелательности с правосудием.
12. *Постоянство состава персонала.* Текучесть персонала является одновременно причиной и следствием плохого состояния дел. Тем не менее смены в составе неизбежны: возраст, болезни, отставки, смерть нарушают состав социального образования; некоторые служащие теряют способность выполнять свои функции, другие же оказываются неспособными брать на себя более ответственную работу. Таким образом, подобно другим принципам, принцип текучести рабочего состава имеет свою меру.
13. *Инициатива.* Инициативой называется возможность создания и осуществления плана. Свобода предложения и осуществления его также относится к категории инициативы.
14. *Единение персонала.* Не надо разделять персонал. Разделять враждебные нам силы для того, чтобы их ослабить, – дело искусное; но разделять собственные силы на предприятии – тяжкая ошибка.

Наследие Файоля было сохранено и распространено благодаря его ученику *Л. Урвику.* В 1946 г. он издал книгу «Основы администрирования», где выдвинул принцип общей цели у всех субъектов деятельности, которая является основой их кооперации.

В близком направлении формулировал свои взгляды на проблемы организации управления Г. Форд, родившийся в семье небогатого фермера и ставший автомобильным королем начала XX столетия.

Форд был прежде всего практиком, создавшим уникальную производственную систему, основанную на *движущемся конвейере.* Ее социально-экономическая роль в тот период была примерно такой же, какую сегодня играют компьютеризация и информационные технологии.

Эта система характеризовалась:

1) выпуском однородной стандартной продукции на основе использования самых эффективных машин и механизмов, максимальной экономией времени

и материальных ресурсов, обеспечивающей минимальную стоимость, удовлетворяющей массового покупателя и максимально прибыльной;

2) непрерывностью технологического процесса на основе конвейера, связывающего всех участников производства, являющегося основой размещения оборудования, сокращения пути движения предметов труда, обеспечения равномерности, темпа и ритма осуществления операций;

3) концентрацией и рассредоточением производства на основе углубления разделения труда и его специализации;

4) гибкостью производства за счет замещаемости деталей и узлов, точности на всех ступенях технологии;

5) развитием стандартизации, повышающей качество и позволяющей быстро и без лишних затрат переходить на новые виды продукции;

6) проектированием и подготовкой производства (разработкой технологий на основе точных расчетов; планированием всего процесса в целом, его ступеней, узлов, связей с учетом всех механизмов, транспортных средств, сырья, материалов);

7) обеспечением наиболее благоприятного состояния используемого оборудования.

Управление такой системой предполагало:

- осуществляемое строго по вертикали руководство объединением ряда предприятий, всеми частями и этапами производства из одного центра;
- постоянное его совершенствование;
- инструктирование и контроль персонала;
- высокую оплату труда;
- ограничение рабочей недели 48 часами;
- воспитание у рабочих культуры трудовых отношений, самоуважения и уважения других;
- широкое внедрение научных знаний.

Форд организовал первые ремесленные училища и детские сады, открыл школы со стипендиями для усердных и успевающих учеников; в 1914 г. ввел самую высокую оплату труда; в 1916 г. – 8-часовой рабочий день, обязательные параметры окружающей производственной среды (чистота, уют, гигиена).

В целом его основным вкладом в собственно управление можно считать: широкое внедрение стандартизации, повышающей качество и снижающей затраты; организацию движущегося конвейера; регулирование всех процессов из единого центра.

Другим направлением классической школы менеджмента стала концепция «*рациональной бюрократии*» крупного немецкого ученого – юриста, экономиста, социолога, историка *М. Вебера* (1864–1920), о которой мы поговорим отдельно. В немалой степени она сформировалась под влиянием прусского военного порядка, наглядно продемонстрировавшего роль четкой организации управления войсками и обеспечения их надежного взаимодействия.

Основная работа Вебера «Теория общества и экономическая организация» (1920) посвящена проблеме лидерства и бюрократической структуре власти.

Помимо Файоля, разработавшего *функциональное направление* классической (административной) школы менеджмента, и Вебера, занимавшегося *институциональным направлением*, Форда, П. Друкера, к ней также могут быть отнесены наши соотечественники Гастев и Керженцев, о которых речь также пойдет ниже.

П. Друкер (часто его относят и к последователям системного подхода) внес значительный вклад в создание целостной концепции управления и определение роли профессионального менеджера в организации.

В книге «Практика управления» Друкер отмечал исключительную роль менеджмента и управленческой элиты, считая их основой предпринимательства и человеческого общества.

Он определял менеджмент как искусство управления бизнесом и акцентировал внимание на творческой созидательной стороне деятельности руководителя, который, во-первых, создает из имеющихся ресурсов подлинное целое, производственное единство, и в этом отношении он – «дирижер оркестра».

Подобно тому как дирижер всегда должен слышать весь оркестр, менеджер должен следить за общей деятельностью предприятия и за рыночной конъюнктурой. Ему нужно постоянно обозревать предприятие как целое, но за лесом не терять из виду отдельных деревьев, поскольку в определенных условиях частные вопросы приобретают решающее значение. Но дирижер имеет перед собой партитуру, написанную композитором; менеджер же одновременно является и композитором, и дирижером.

Задача менеджера, по мнению Друкера, состоит и в том, чтобы всегда помнить о перспективах предприятия, делать все возможное для их достижения. Но он не может быть «универсальным гением», а должен побуждать, направлять, организовывать людей на выполнение работы.

К общим функциям менеджеров на предприятии, во многом определяемым его особенностями, Друкер отнес:

1) организацию, классификацию, распределение работы; создание необходимой оргструктуры, подбор кадров;

2) определение целей, решение, что необходимо сделать для их достижения, обеспечение их реализации путем постановки перед людьми конкретных задач;

3) обеспечение побудительных мотивов, создание коллектива из лиц, ответственных за различную работу, достижение необходимой согласованности их работы;

4) анализ деятельности, нормирование, оценку всех работников;

5) обеспечение найма людей.

Высокая оценка роли менеджера не помешала Друкеру выдвинуть идею самоуправления трудового коллектива, в соответствии с которой рабочие и служащие должны избирать специальный орган, занимающийся решением социальных проблем. Это, по его мнению, повышает их ответственность за дела фирмы.

Обществу начала 1950-х гг. такая идея показалась чуждой, поэтому была отвергнута, что стало для Друкера крупнейшим поражением в жизни. Однако сегодня многие ее положения находят применение в практике «социального партнерства».

Едва ли не важнейшей из многочисленных идей Друкера была концепция, изложенная в 1954 г. в книге «Практика управления», в соответствии с которой ее основу составляют цели организации. Лишь после их постановки, по его мнению, мож-

но определять ее функции, систему и методы взаимодействия элементов процесса управления. Это в корне противоречило логике, принятой со времен А. Файоля, исходившей из определяющей роли функций и процесса.

Важным научным итогом деятельности классиков является формулировка *процессного подхода* к управлению организацией. В соответствии с ним управление рассматривалось не как самостоятельные, изолированные, а как непрерывно повторяющиеся взаимосвязанные действия, последовательно реализующие перечисленные выше функции управления. В обеспечении такой непрерывности и состояла, по мысли Файоля, главная задача менеджмента.

Иными словами, произошла смена управленческой парадигмы: если традиционный подход делал упор на самостоятельность отдельных элементов организации, то процессный – на их взаимную обусловленность. Если у рационалистической школы на первом месте были технические аспекты труда, то у классиков – организационные.

Общими ошибками классиков считаются увлечение формальными моментами, отношение к людям, как к машинам, упор на рациональность, индивидуализм и экономизм поведения людей.

Хотторнские эксперименты. Ориентация управления на человека

В годы Первой мировой войны интенсификация использования физических возможностей человека в крупном машинном производстве была доведена до предела. Дальнейшее повышение его результативности на этой основе стало уже невозможным. Наступил черед активизации ресурсов человеческой личности.

Этого потребовала и автоматизация производства, при которой физические затраты снижаются, а умственные и психологические увеличиваются.

Умственной деятельностью руководить гораздо сложнее, чем физической. Чисто административные методы, даже подкрепляемые регулярными подачками, здесь непригодны. Они не в состоянии пробудить и активизировать творческий потенциал людей.

Сама жизнь сделала необходимой переориентацию управленческой парадигмы на *человека*. Этот процесс начал осуществляться со второй половины 1920-х гг. Непосредственным толчком к нему послужили знаменитые *Хотторнские* эксперименты, проводившиеся в американской компании «Вестерн электрик» под руководством уже известного специалиста в области менеджмента *Э. Мейо* (1880–1949).

Первоначально речь шла о самом обычном исследовании, цель которого состояла в выяснении того, как влияют освещенность рабочего места, длительность перерывов и т. п. на производительность труда отдельных рабочих (группа испытуемых состояла из 6 человек).

При улучшении освещенности рабочих мест производительность труда по вполне понятным причинам росла. Но самое парадоксальное произошло после того, как освещенность стали снижать: производительность продолжала увеличиваться! На основе традиционного подхода с позиций тейлоризма это не поддавалось объяснению. Было сделано предположение, что на нее влияют иные факторы.

Для их выявления на втором этапе эксперимента, проводившегося с группой сборщиков реле, его условия несколько изменили. Людям были предоставлены бóльшая свобода, сокращенный рабочий день, возможность делать дополнительные перерывы в работе. Результат был тем же: после отмены льгот производительность осталась высокой. Это уже нельзя было объяснить благоприятными условиями труда.

Чтобы более основательно изучить это влияние, был проведен еще один этап эксперимента на участке по производству банковской сигнализации. Он показал, что наиболее опытные и сноровистые рабочие не только не отрывались от группы, но и, наоборот, замедляли темп, приноравливаясь к тем, кто работает медленнее. Те же, кто работал медленнее, старались подтянуться и увеличить свою производительность.

Конечно, не все было гладко, над особо ретивыми подшучивали, давали прозвища, прятали инструменты, иными словами, применяли неформальные санкции. В результате все же обеспечивался единый ритм работы и не возникало серьезной угрозы благополучию группы.

Эксперименты показали, что любая организация представляет собой нечто большее, чем простую совокупность людей, выполняющих общие задачи. Она является сложной *социальной системой*, коллективом, где отдельные личности и группы людей взаимодействуют на принципах, весьма далеких от формально предписанных, что и приводит к дополнительному росту результатов (в данном случае он составил 40 процентов).

Открытие Мейо, связанное с проведением Хоторнских экспериментов, причисляется к одному из самых значительных за всю историю менеджмента. Оно доказало, что социальные и психологические факторы оказывают на рост производительности значительно большее влияние, чем физические условия труда (однако в том случае, если сама его организация уже в достаточной мере рациональна и эффективна).

В результате своей работы Мейо пришел к следующим выводам:

1. Индивиды имеют уникальные нужды, потребности, цели, мотивы.
2. Положительная мотивация требует, чтобы с рабочими обращались как с личностями. Даже высокая заработная плата далеко не всегда ведет к росту производительности и достижению желаемых для менеджеров целей. В то же время люди очень отзывчивы на благоприятный морально-психологический климат, заботу со стороны руководства и будут трудиться производительно даже при неизменной заработной плате.
3. Личные и семейные проблемы рабочего могут неблагоприятно повлиять на эффективность производства.
4. Обмен информацией между людьми имеет важное значение, ибо она представляет собой решающий фактор управления.
5. Главные проблемы не могут быть простыми.

Хоторнские эксперименты послужили основой формирования в 1920-е гг. концепции *человеческих отношений*. У ее истоков наряду с Мейо стояли *Ф. Роэзлизбергер* и *М. Фоллетт*.

Основное содержание доктрины человеческих отношений можно выразить следующими тезисами:

- человек – социальное животное (Мейо ввел понятие «социальный человек»);
- жесткая иерархия, подчиненность, формализация организационных процессов несовместимы с его природой;

- производительность труда зависит не только и не столько от методов организации производства, сколько от того, как управляющие относятся к исполнителям. Поэтому важнейшая обязанность менеджера состоит в формировании сплоченного коллектива, создании в нем благоприятного микроклимата, заботе о подчиненных, помощи им в повседневных делах, в том числе и личного характера.

М. Фоллетт (1868–1933) – первая в истории США женщина – доктор социологии, окончила в 1898 г. колледж Рэдклифф, который сегодня включен в Гарвардский университет. Она была сторонницей замещения бюрократических институтов взаимосвязанными группами, где индивиды самостоятельно анализировали бы проблемы, принимали решения и воплощали их в жизнь, ибо формализация и рационализация процессов, с ее точки зрения, убивают творческое начало. Поэтому менеджеры должны не манипулировать подчиненными, что вызывает ответную негативную реакцию, а обучать их.

Фоллетт утверждала, что иерархическое разделение между руководителями и подчиненными искусственно, власть должна опираться на превосходство в знаниях. Она одной из первых выдвинула идею участия рабочих в управлении; обосновала положение о конструктивной роли конфликта и предложила три способа его разрешения: доминирование, компромисс, интеграцию; была сторонницей ситуационного лидерства.

В то же время школа человеческих отношений делала основной упор на коллектив, который представлялся относительно безликой массой, а этого в условиях дальнейшего усложнения и индивидуализации производственной деятельности было явно мало. Поэтому со второй половины 30-х гг. в дополнение к ней начали формироваться *поведенческие концепции Д. Мак-Грегора, А. Маслоу* и других исследователей, ставящие во главу угла раскрытие и развитие индивидуальных возможностей и способностей каждого работника в отдельности, постановку их на службу интересов организации.

Системный подход к управлению

Усиление взаимосвязанности всех сторон деятельности организации (производственной, финансовой, маркетинговой, социальной, экологической и проч.), а также расширение, усложнение и интенсификация как внутренних, так и внешних отношений привели к формированию в середине XX столетия так называемого *системного подхода* к управлению.

Он рассматривает организацию как целостную совокупность различных видов деятельности и элементов, находящихся в противоречивом единстве и во взаимосвязи с внешней средой, предполагает учет влияния всех факторов, воздействующих на нее, и акцентирует внимание на взаимосвязях между ее элементами.

В соответствии с ним управленческие действия не просто функционально вытекают друг из друга (на этом делал акцент процессный подход), а все без исключения оказывают друг на друга как непосредственное, так и опосредованное воздействие. В силу этого изменения в одном звене организации неизбежно вызывают изменения в остальных, а в конечном итоге в ней в целом.

Поэтому каждый руководитель, принимая собственные решения, должен учитывать их влияние на общие результаты, а основная цель менеджмента состоит в интеграции элементов организации, поиске механизмов сохранения ее целостности.

Одним из представителей системного подхода, впервые рассмотревшим предприятие как социальную систему, был американский исследователь *Ч. Барнард* (1887–1961), в течение двух десятилетий занимавший пост президента «Нью-Йорк Белл телефон компани». Свои идеи он изложил в книгах «Функции администратора» (1938), «Организация и управление» (1948) и др.

По мысли Барнарда, физические и биологические ограничения, присущие людям, заставляют их объединяться для достижения целей в согласованно действующие группы (социальные системы). Всякую такую систему, как он считал, можно разделить на две части: организацию (систему сознательно координируемой деятельности двух или нескольких лиц), заключающую только взаимодействие людей, и прочие элементы.

Любая организация, по мысли Барнарда, иерархична (это ее главный признак), объединяет индивидов, имеющих осознанную совместную цель, готовых сотрудничать друг с другом, вносить вклад в общее дело, подчиняться единой власти. Все организации (за исключением государства и Церкви) Барнард рассматривал как частные.

Организации по Барнарду могут быть формальными и неформальными. Каждая формальная организация включает в себя: а) систему функционирования; б) систему стимулов, побуждающих людей к вкладу в групповые действия; в) систему власти (авторитета), которая склоняет членов группы соглашаться с решениями администрации; г) систему логического принятия решений.

Руководитель формальной организации должен обеспечивать деятельность ее важнейших звеньев, принимать на себя всю ответственность за действия подчиненных, поддерживать внутренние коммуникации, формулировать цели, находить равновесие между противоборствующими силами и событиями, вкладом людей и удовлетворением их потребностей.

Люди будут эффективно сотрудничать с организацией, если им будет от этого выгода. Поэтому первая обязанность руководителя – управлять стимулами к деятельности, ибо приказы воспринимаются только в определенных границах.

Барнард считал, что возникновение неформальных организаций, делающих формальную более жизнеспособной, неизбежно.

Цель неформальной организации, по мнению Барнарда, состоит в распространении неофициальной информации; поддержании устойчивости формальной организации; обеспечении личной безопасности работников, самоуважения, независимости от официального руководства.

Он говорил о необходимости тщательного учета в управлении моральных факторов, ибо с неумением делать это связаны многие неудачи администраторов.

Основываясь на системном подходе, Барнард выдвинул концепцию *социальной ответственности корпорации*, в соответствии с которой менеджмент должен учитывать последствия принимаемых решений и нести за них ответственность перед обществом и отдельным человеком.

Американский исследователь *Д. Форрестер* разработал формальную модель организационной системы промышленного предприятия. В ней присутствовали шесть взаимосвязанных потоков: сырье, заказы, денежные средства, оборудование, рабочая сила, информация.

Сложность управления этой системой, по мнению Форрестера, состоит в том, что под влиянием различных факторов будущий результат может не соответствовать ожидаемому. Это толкает на проведение политики, исходящей из сиюминутных интересов, особенно с учетом того, что срок пребывания у власти управляющих и лидеров невелик. Хотя постановка краткосрочных целей проще, управление сложными системами, исходящее лишь из них, неизбежно ведет к ухудшению деятельности.

Таким образом, психологические факторы способствуют проведению политики, которая обеспечит хорошие результаты в ближайшем будущем в ущерб перспективе.

В 1956 г. *Т. Парсонс* определил организацию как комплексную социальную систему (совокупные действия и взаимосвязанное поведение субъектов), которая сфокусирована на достижении целей и содействует, в свою очередь, осуществлению целей более крупных организаций.

Подсистемами организации являются: формальная и неформальная структуры, статусы, роли, физическое окружение. Ядром здесь является формальная структура. Связывают эти элементы коммуникации, балансировка и принятие решений.

1. Под коммуникацией понимается метод, посредством которого в различных частях системы вызываются действия, обеспечиваются контроль и координация. Система коммуникаций образует конфигурацию, строение организации.
2. Балансировка рассматривается как механизм стабилизации организационного целого, его адаптации к изменяющимся условиям с целью гармонизации потребностей и установок индивидов и требований организации.
3. Процесс принятия решений – важное средство регулирования и стратегического руководства.

Все вместе это определяется как организационная система, главным интегрирующим фактором которой является цель, а стабилизирующим — институциональные стандарты, определяющие роли участников.

Согласно Парсонсу социальные системы распространяются на четырех уровнях общества: первичном, психологическом, где элементы непосредственно взаимодействуют; управленческом, регулирующем процессы первого уровня; институциональном (совет директоров), где решаются вопросы общего порядка; социальном (в политических сферах).

Парсонс выдвинул идею четырех функциональных императивов, реализация которых обеспечивает нормальное состояние и развитие системы: достижение целей; адаптация системы по отношению к внешней среде; интеграция системы; регулирование скрытых напряжений.

В рамках системного подхода возникли многочисленные *количественные теории* управления. Толчком этому послужило появление и широкое распространение кибернетики, общей теории систем, исследования операций и других математических методов. Сторонники этих теорий, опираясь на формализованные описания

различных ситуаций, пытались с помощью математического моделирования найти оптимальные решения стоящих перед организацией проблем.

Рассмотрим в качестве примера *метод исследования операций,* который зародился в 1940-х гг. в Англии в связи с необходимостью решения некоторых военных и стратегических проблем.

Путем рационального перебора вариантов он решает следующие задачи:

- управление запасами (определение исходя из издержек хранения оптимальных размеров их величины);
- распределение ресурсов между потребителями с учетом степени эффективности их использования;
- массовое обслуживание (определение правил и очередности выполнения действий, образующих тот или иной процесс);
- выбор маршрута и уточнение распределения работ во времени;
- определение графика замены устаревшего оборудования.

В результате облегчается долгосрочное прогнозирование, планирование, программирование, принятие решений в условиях избытка информации, когда ее учет, оценка и систематизация обычными методами невозможны.

Другое направление, получившее название *эконометрического,* основывается на создании экономико-математических моделей.

Обычно модель управленческого процесса может быть представлена как система уравнений и неравенств, включающая набор переменных величин (известных и неизвестных) и параметров, отражающих связи между ними. Задавая величину известных переменных («входы» модели), можно на основе математических расчетов определить значения неизвестных («выходы»), иными словами, показать, как будет (или должен) вести себя управляемый объект при воздействии на него тем или иным способом и к каким результатам это приведет.

Но надежды, возлагавшиеся на применение количественных методов, не оправдались в связи со сложностью социальных систем и с тем, что их поведение слабо поддается количественному анализу. Тем не менее обобщение полученного опыта дало дополнительный импульс развитию системного подхода.

В 1980-е гг. одной из наиболее популярных теорий стала *концепция «7-S»*, разработанная *Э. Атосом, Р. Паскалем, Т. Питерсом* и *Р. Уотерменом.* «7-S» — это семь взаимосвязанных переменных, названия которых в английском языке начинаются с буквы S: «стратегия», «структура», «система управления», «персонал», «квалификация сотрудников», «организационные ценности», «стиль» (руководства).

Изменения в одной переменной через систему связей оказывают влияние на состояние остальных, поэтому поддержание баланса и гармонии между ними составляет главную задачу менеджмента.

Ситуационный подход к менеджменту

Современная научно-техническая революция привела к тому, что внутренняя и внешняя среда организации, в противоположность прежнему сравнительно плавному, размеренному и вполне определенному ходу событий, все время стремительно, резко и в самых неожиданных направлениях меняется.

Новые реалии отразил *ситуационный подход* к менеджменту, который, впрочем, не исключает прежние подходы. Его основы заложил *Г. Дениссон*, утверждавший, что применение разных методов управления обусловлено ситуацией, т. е. конкретным набором обстоятельств, которые в настоящее время или в будущем существенно влияют на положение организации.

В соответствии с ситуационным подходом управление есть ответ на воздействие этих обстоятельств. Его задача состоит в их анализе, подборе подходящих приемов и методов решения возникающих проблем с учетом системного взаимодействия внутренней и внешней среды (на чем он делает акцент), ограничений, квалификации менеджеров, принятого стиля руководства.

Предполагается, что руководитель должен правильно понимать ситуацию, факторы, ее определяющие, индивидуальное и групповое поведение людей; быть знаком со стилями и методами управления, вероятными последствиями их применения, уметь выбрать наиболее подходящие приемы (в том числе минимизирующие побочные эффекты), дающие максимальный результат.

Ситуационный подход может быть проиллюстрирован на примере действий пожарных, которые в зависимости от того, что горит, применяют различные способы тушения огня: воду, углекислоту, песок, встречный огненный вал и т. п.

Понятно, что реализация ситуационного подхода требует от менеджеров глубоких знаний, умения быстро ориентироваться в меняющейся обстановке, организовывать подчиненных.

Ситуационный подход тесно связан с концепцией *стратегического управления*, у истоков которой стоит крупный американский специалист в этой сфере менеджмента *И. Ансофф*.

Управленческие идеи в России и СССР

Как известно, рыночные отношения в нашей стране на протяжении всей ее истории были развиты очень слабо, а в период 1930–1990-х гг. полностью отсутствовали. Это же можно сказать и о самостоятельных хозяйствующих субъектах. Таким образом, необходимых предпосылок для развития теории и практики менеджмента в том его виде, который здесь рассматривается, в России не было.

Однако необходимость руководства деятельностью людей существует в любых условиях – будь то рынок или командно-административная система, а следовательно, имеют место и определенные общие моменты, без которых не может обойтись никакое управление.

Именно на этих моментах сосредоточивали внимание отечественные специалисты, игнорировать вклад которых в копилку достижений мировой управленческой мысли было бы недопустимо.

Два века назад рекомендации российскому управляющему выглядели следующим образом: «...надлежит смотреть, дабы по должности всяк свое дело исполнял, как надлежит, радетельно, а не ленностно. А понеже в инструкциях о должностях для краткости объявлено только о самых главных делах, как поступать и от чего предосте-

регаца, то кто сверх сих инструкций усмотрит к пользе заводского интереса, то в том ему... за благо принято будет»; «Управителю во окончании каждого года, а именно в декабре месяце, о припасах и работниках... потребно сочинять ведомости не позже, как 20-го числа, дабы о покупках припасов на ярмонках и о протчем можно рассудить и определение, не упуская времени, учинить. А если оных на то число подано не будет, то за оное с управителя за всякий умедленный день удержать надлежит по гривне».

К чести российских специалистов следует отметить, что первые шаги в области научного менеджмента они сделали задолго до Тейлора. Так, в 60–70-х гг. XIX в. сотрудники Московского высшего технического училища (ныне МГТУ имени Н. Э. Баумана) разработали собственную методику рационализации трудовых движений, которая получила «Медаль преуспеяния» на Всемирной торговой выставке в Вене в 1873 г. И эту методику сразу же стали активно внедрять английские промышленники.

Инженер *К. Адамецкий* (1866–1933), окончивший в 1893 г. Петербургский технологический институт, проводил на металлургических заводах Екатеринослава эксперименты по рационализации трудовых и производственных процессов. Информация об их результатах появилась раньше, чем о достижениях Тейлора.

Адамецкий одним из первых обратил внимание на важность контроля с целью выявления и определения причин отклонений, который, по его мнению, необходим независимо от степени совершенства анализа, плана и исполнителя.

В 1903 г. Адамецкий сформулировал четыре основных закона организации труда:

1) закон «возрастающего производства», согласно которому при увеличении до определенного момента масштабов применения людских и материальных ресурсов затраты на единицу продукции уменьшаются, затем снова растут;

2) закон специализации, гласящий, что разделение сложного труда повышает его производительность;

3) закон координации производства, в соответствии с которым объединение мелких единиц (органов) в одну группу повышает эффективность труда;

4) закон гармонии труда (самый важный), утверждающий, что обычно затраты труда меньше всего тогда, когда производительность каждой из сотрудничающих единиц соответствует производительности других кооперированных единиц.

В 1908 г. в России начали выходить сборники переводов зарубежных изданий в области научного менеджмента «Административно-техническая библиотека». Инициаторами ее выпуска были популяризаторы тейлоризма горный инженер *Л. Левенстерн* и преподаватель Артиллерийской академии *А. Пайкин.*

В ряде высших учебных заведений началось преподавание управленческих дисциплин. Так, в 1911–1912 гг. в Петербургском политехническом институте *И. Семеновым* был прочитан курс «Организация заводского хозяйства».

Прерванные Первой мировой и Гражданской войнами отечественные исследования в области управления производством и научной организации труда были возобновлены в начале 1920-х гг. В 1921 г. состоялась I Всероссийская инициативная конференция по организации труда и производства, рассмотревшая вопрос о пре-

подавании в учебных заведениях дисциплин, связанных с организацией труда и управлением производством, а в 1924 г. – II Всесоюзная конференция.

Их результатом стала формулировка «основных законов научной организации производства и НОТ», во многом сохраняющих значение до сегодняшнего дня:

1) *закон наименьших при цепной связи*, гласящий, что конечный объем выпуска продукции, последовательно проходящей обработку в нескольких подразделениях, определяется возможностями слабейшего из них, как бы ни были сильны остальные;

2) *закон взаимного замыкания*, суть которого состоит в том, что сначала создаются подразделения основного производства, а затем «подсобные», работающие на них и друг на друга, а после удовлетворения внутренних потребностей – на сторону;

3) *закон ритма*, в соответствии с которым рациональное функционирование хозяйства невозможно без ритмичной работы как производства, так и отдельных работников;

4) *закон параллельности – последовательности работ*, требующий, чтобы частные производственные и трудовые процессы совершались не только последовательно, но и параллельно, «дабы общий конечный результат не задерживался отстающими»;

5) *закон фронта работ*, предполагающий, что нагрузка на людей должна соответствовать их реальным возможностям, иными словами, «не нужно ставить двух человек там, где с работой может справиться один»;

6) *закон реальных условий*, говорящий о необходимости при организации любой деятельности ставить только достижимые цели, исходящие из реальных условий, наличных потребностей и возможных результатов.

Наиболее плодотворными в развитии отечественной управленческой мысли были 1920-е гг.

В этот период были сформулированы основные принципы управления социалистической экономикой:

1) демократический централизм, суть которого состояла в сочетании централизованного руководства и хозяйственной самостоятельности коллективов предприятий;

2) единоначалие и коллегиальность, предполагавшие железную дисциплину во время труда, беспрекословное подчинение воле руководителя и одновременно широкое участие масс в управлении;

3) единство политического и хозяйственного руководства, означавшее, что политические задачи определяются с учетом состояния экономики, уровня ее развития, действия экономических законов;

4) сочетание отраслевого и территориального подходов (производство управляется преимущественно отраслевыми органами, а инфраструктура, определяющая социальные условия жизни людей, – территориальными);

5) планирование на всех уровнях экономики темпов, пропорций, показателей и направление всех усилий на выполнение планов;

6) распределение вознаграждения в соответствии с количеством и качеством затрат труда, его материальное и моральное стимулирование;

7) построение системы управления производством на основе научных достижений;

8) ответственность каждого работника предприятия за порученное дело на основе четкого распределения прав и обязанностей;

9) подбор и расстановка кадров таким образом, чтобы каждый работал там, где сможет это делать с наибольшим эффектом;

10) рациональное сочетание и использование ресурсов, наибольшая экономия сил;

11) преемственность хозяйственных решений, отражающая единство и последовательность экономических явлений и процессов.

Как считают современные исследователи, в это время четко обозначились две основные группы концепций управления: *организационно-технические и социальные.*

К первой относят концепции организационного управления А. А. Богданова (Малиновского), физиологического оптимума О. А. Ерманского, узкой базы А. К. Гастева, производственную трактовку Е. Ф. Розмирович.

Ко второй – теорию организационной деятельности П. М. Керженцева, социально-трудовую концепцию управления производством Н. А. Витке и теорию административной емкости Ф. Р. Дунаевского. Рассмотрим их подробнее.

А. А. Богданов (1873–1928) был выдающимся естествоиспытателем, экономистом, философом. Он поставил задачу систематизировать организационный опыт человечества и вооружить руководителей знанием соответствующих законов, создав особую науку – организационную. Предметом последней в технической сфере он считал организацию вещей, в экономической сфере – организацию людей, в политической – организацию идей. По мнению Богданова, техническая организация была определяющей по отношению ко всем остальным. Таким образом, он, по сути, пренебрег самостоятельным характером социально-экономической деятельности людей.

Частным случаем организации Богданов считал дезорганизацию, возникающую вследствие отсутствия единства самих организующих сил и того обстоятельства, что каждый субъект пытается независимо от других организовать окружающий мир для себя и по-своему.

Хотя из-за абстрактности взгляды Богданова не получили широкого распространения, они содержали ценные для развития кибернетики и сетевых методов планирования идеи (о структурной устойчивости систем, их уровнях и организационных механизмах формирования, «биорегуляторах», аналогичных современным «обратным связям», и проч.).

О. А. Ерманский (1866–1941) в своих работах сформулировал предпосылки науки об организации труда и управления, связав ее необходимость с появлением прежде всего крупного машинного производства, все факторы которого нужно было использовать максимум рационально.

Одним из основных законов организации Ерманский считал «закон организационной суммы», которая превышает «арифметическую составляющую ее сил», если все вещественные и личные элементы производства гармонично сочетаются и усиливают друг друга.

Применительно к производству это означало, например, необходимость правильного подбора инструментов с учетом конструкции, вида, формы обрабатываемого объекта, особенностей технологического процесса, физических и психических качеств работников.

Закон организационной суммы был необходим Ерманскому для формулировки главной своей идеи – принципа *физиологического оптимума*, дававшего критерий рациональности выполнения любой работы. В его основе лежало отношение расходуемой энергии и достигаемого при этом эффекта, выраженное «коэффициентом рациональности» (полезная работа/затраты энергии).

Изучая данные о соотношении числа руководителей и исполнителей, которое стремительно уменьшалось, Ерманский сделал вывод, что в недалеком будущем все станут руководителями, а вместо людей будут работать машины-автоматы.

Крупный организатор науки и самобытный поэт *А. К. Гастев*, трагически погибший в годы сталинских репрессий, считал, что всю работу в области научной организации труда и управления нужно начинать с отдельного человека, кем бы он ни был – руководителем или рядовым исполнителем.

Методологической основой такого подхода стала созданная под его руководством сотрудниками Центрального института труда, директором которого он был многие годы, концепция *трудовых установок*. Составными элементами этой концепции, содержавшей в зародыше основы кибернетики, инженерной психологии, эргономики, были теория трудовых движений в производственном процессе; организация рабочего места; методика рационального производственного обучения и проч.

Практические положения и выводы концепции позволяли задавать определенные стандарты для производственных операций, облегчать адаптацию работников к их непрерывному изменению, стимулировать личную инициативу.

Приведем несколько рекомендаций такого рода: «сначала продумай свою работу досконально, приготовь весь нужный инструмент и приспособления»; «при работе ищи удобного положения тела; наблюдай за всей установкой; по возможности садись; если стоишь, то ноги расставляй, чтобы была экономная опора»; «не работай до полной усталости, делай равномерные отдыхи»; «во время работы не кушай, не пей, не кури; делай это в твои рабочие перерывы»; «если работа нейдет – не волноваться; надо сделать перерыв, успокоиться и – снова за работу»; «кончил работу – прибери все до последнего гвоздя, а рабочее место вымети».
Конечно, с точки зрения сегодняшнего дня эти формулировки чем-то могут показаться наивными, но по сути свое значение они сохраняют и сейчас.

В отличие от западных специалистов Гастев и его ученики полагали, что внедрение научной организации труда возможно и необходимо не только на передовых предприятиях, но и в «любом сарае», в самом «неустроенном медвежьем углу России». В условиях доиндустриального уровня развития страны это было крайне важно. Правда, современники видели здесь попытку законсервировать техническую отсталость отечественного производства.

Гастев не только искал пути рационализации трудовых движений и оптимальной организации рабочего места. Он пытался активизировать работника, развить в нем

потребность к самосовершенствованию, привить каждому «организационно-трудовую бациллу». Этому должна была способствовать и разработанная им методика быстрой подготовки высококвалифицированных работников, позволявшая сократить сроки их обучения в 6 раз – с 3–4 лет до 4–6 месяцев.

Еще одним направлением творчества Гастева была разработка концепции *узкой базы*. Ее суть можно выразить словами: «рабочий, который управляет станком, есть директор предприятия, которое известно под именем станка». Закономерности управления последним Гастев считал возможным распространить не только на предприятие, но и на государство в целом. Они, по мысли Гастева, действуют в следующем порядке: расчет – установка – обработка – контроль – учет – систематика – расчет.

Гастев распространял эту формулу на управление и вещами, и людьми, поскольку считал, что, как и операции, производимые с помощью оборудования, труд любого работника можно разложить на такого рода элементы, легко поддающиеся регулированию.

Идеи Гастева составили основу предложенной им науки о труде и управлении – «социальной инженерии», в которой широко применялись математический аппарат, формулы и чертежи.

Исходным пунктом «производственной трактовки» управленческих процессов *Е. Ф. Розмирович* (1886–1953) были общие черты, имеющиеся в процессе производства и управления, организации физического и умственного труда. Она понимала управление как разновидность производственного процесса и считала возможным рационализировать, механизировать, автоматизировать составляющие его распорядительские, планирующие, надзорные, контрольные, регулятивные действия теми же методами, что и производственные операции.

В свете такого подхода аппарат управления рассматривался ею как сложная машина (система машин), чья работа воплощается в материальных объектах: приказах, телефонограммах и т. п.

По мнению Розмирович и ее последователей, определенный уровень механизации делает излишним руководство людьми, заменяя его управлением вещами. Поэтому нужда в изучении социальных аспектов управления, как и самой этой науки, со временем отпадает. Главное же внимание направляется на выработку наиболее целесообразных приемов планирования, учета, организации, ведения делопроизводства и проч.

Представителем социального направления был прежде всего *П. М. Керженцев* (1881–1940), сформулировавший теорию *организационной деятельности*. Выделив в научной организации труда три объекта – труд, производство и управление, он сконцентрировался на последнем, считая его наиболее важным.

Под научной организацией управления он понимал определение наиболее рациональных приемов и методов выполнения управленческих действий, таких, как формирование организационных структур, распределение обязанностей, планирование, учет, подбор кадров, поддержание дисциплины.

Керженцев считал, что в руководстве организациями разных сфер деятельности есть общие черты, поэтому возможна формулировка определенных общих принци-

пов управления. К ним он отнес постановку целей и задач, разработку планов, учет, контроль, координацию использования людских и материальных ресурсов.

Керженцев был убежден, что процесс научной организации труда и управления невозможен без поддержки со стороны широких масс трудящихся. Они должны не только точно исполнять директивы, полученные сверху, но и проявлять инициативу, придающую организации дополнительные жизненные силы. Это, по мнению Керженцева, приводит к созданию вместо прежних приказаний сверху особого вида руководства-подчинения, который выражается «в известном соглашении между высшей и низшей инстанцией».

В то же время Керженцев не умалял роли и профессиональных руководителей. Он считал ее в значительной мере определяющей, поскольку в их руках сосредоточены рычаги воздействия на трудовой коллектив, а следовательно, на общие результаты деятельности организации.

Поскольку руководитель обычно комплектует штат подчиненных по своему образу и подобию, окружая себя сильными людьми или, наоборот, посредственностями, важен правильный выбор самих руководителей, способных не выполнять работу подчиненных, а «каждого подчиненного поместить на подобающее место».

Другой сторонник социального подхода к управлению — *Н. А. Витке* в своей *социально-трудовой концепции управления производством* четко разграничил управление вещами и людьми и концентрировался на последнем. Главную задачу управления он видел в целесообразной организации людей как участников единой трудовой кооперации («управление состоит в целесообразном сочетании людских воль»).

По мнению Витке, управление представляет собой единый целостный процесс, чьи элементы соединяются с помощью *административной функции*, учение о которой стало краеугольным камнем его концепции. Чем выше уровень управления, тем больше в нем доля административных элементов по сравнению с техническим, тем более важную роль играют эта функция и сами администраторы – «строители людских отношений».

Существо административной работы в соответствии с концепцией Витке состояло в создании в трудовых коллективах благоприятной социально-психологической атмосферы – «духа улья», чего ни идеальная организация технологического процесса, ни регламентация служебных функций, ни своевременное их регулирование обеспечить не могли.

Витке сформулировал также совокупность требований к руководителям как к носителям административной функции. Среди них умение правильно подбирать персонал управленцев, четко распределять обязанности, намечать цели, координировать работу, осуществлять контроль, но при этом «не мнить себя техническим всезнайкой и не распылять себя на “мелочи техники”».

Наконец, еще одной важной вехой в развитии социального подхода к управлению можно считать теорию *административной емкости,* выдвинутую в работах *Ф. Р. Дунаевского* (1887–1960).

Под административной емкостью тот понимал способность управляющих одновременно руководить определенным числом подчиненных вне зависимости от их

личных качеств, что на современном управленческом языке принято называть «нормой управляемости».

Дунаевский считал, что с развитием производства происходит разбухание промежуточного звена руководящих органов. Это связано с необходимостью компенсировать превышение «административной емкости» центра. Но возникающая огромная иерархия, каждая ступень которой расширяет «административную емкость» вышестоящей, ведет к бюрократизации.

Таким образом, он заметил проблему нарастания информационного барьера в управлении и предложил пути ее решения на основе:

- тщательного подбора и подготовки персонала, внедрения новых методов планирования и т. п.;
- расширения границ «административной емкости» с помощью техники, т. е. передачи машинам всей вспомогательной, механической работы.

В последующие годы в управленческих исследованиях стал абсолютно преобладать отраслевой или народнохозяйственный подход, а на уровне отдельных предприятий они были сосредоточены на решении технических проблем. И лишь с начала 1960-х гг. начал постепенно возрождаться интерес к первичному хозяйственному звену. Толчком к этому послужили два обстоятельства.

Во-первых, повсеместное внедрение автоматизированных систем управления предприятиями (АСУП).

Во-вторых, развертывание знаменитых косыгинских реформ, в ходе которых в рамках централизованного плана предприятиям предоставлялась определенная самостоятельность, основанная на внедрении хозяйственного расчета и экономических методов управления.

В результате научных исследований сформировалась идея комплексного подхода к управлению и концепция *хозяйственного механизма* как единства организационной, экономической и социальной систем управления.

Вопросы и задания

1. Попробуйте связать управленческие концепции и школы с именами их авторов:

Ф. Тейлор	классическая концепция
Ф. Гилберт	рационалистическая концепция
А. Файоль	законы организации труда
М. Вебер	поведенческая концепция
М. Фоллетт	рационалистическая концепция
Э. Мейо	школа человеческих отношений
Ч. Бернард	концепция организационного управления
П. Друкер	концепция физиологического оптимума
А. Маслоу	концепция «7-S»
К. Адамецкий	производственная трактовка
А. А. Богданов	концепция административной емкости
О. А. Ерманский	концепция узкой базы
А. К. Гастев	концепция организационной деятельности
Е. Ф. Розмирович	производственная трактовка

П. М. Керженцев	социально-трудовая концепция управления
Н. А. Витке	классическая концепция
Ф. Р. Дунаевский	школа человеческих отношений

При затруднениях обратитесь к соответствующим местам текста.

Если их не возникло, проверьте, насколько глубоко усвоен материал. Для этого постарайтесь ответить на следующие вопросы.

2. Что общего можно обнаружить в концепциях отечественных и зарубежных специалистов в области управления? Какие из них наиболее близки друг другу?
3. В чем с позиций сегодняшнего дня состоят слабые стороны отечественных концепций? А в чем сильные?
4. Какие идеи, содержащиеся в управленческих концепциях первой половины XX в., можно без корректировки применить сегодня на практике?
5. Какие из рассмотренных концепций можно считать наиболее интересными и оригинальными и почему?
6. Какие положения из рассмотренных концепций можно использовать сегодня в сфере государственного управления?

Раздел II

Человеческий фактор в менеджменте

Глава 5

Личность и управление

- Личность
- Основные качества личности
- Направленность личности
- Способности
- Задатки
- Навыки
- Темперамент и его разновидности
- Характер и факторы, влияющие на него
- Основные типы характера
- Социальный статус
- Служебное положение
- Авторитет

Понятие личности

Под личностью понимается система взаимосвязанных, устойчивых социально значимых качеств человека, позволяющих ему активно познавать и преобразовывать мир. Часть из них являются врожденными (природными), часть – приобретенными (социальными). Основными качествами (элементами) личности считаются направленность, способности, психологический темперамент, характер. Недостаток одних качеств может быть до некоторой степени компенсирован другими. В целом качества личности находятся под влиянием следующих основных обстоятельств.

Во-первых, индивидуальных особенностей людей (физического состояния, эмоций, интеллекта, взглядов, интересов).

Во-вторых, положения человека в окружении (статуса, социальной роли, прав, обязанностей, ответственности, доступа к информации, перспектив продвижения и т. п.).

В-третьих, специфики отношений с руководителями, подчиненными, коллегами, партнерами, клиентами (в целом эти отношения изменить всегда легче, чем личность).

В-четвертых, пола (табл. 5.1).

Таблица 5.1

Психологические различия между мужчинами и женщинами

Характеристики	Мужчины	Женщины
Способ преодоления препятствий	Интеллект, сила	Хитрость, ловкость
Ориентированность на проблемы	Перспективная	Текущая
Потребность в эмоциональных стимулах	Пониженная	Повышенная
Основа решений	Рассудочность	Чувственность
Характер	Замкнутый	Открытый
Отношение к внешнему миру	Реалистичное Критичное	Идеализированное Интуитивное
Поведение	Сдержанное	Эмоциональное
Преобладающий тип мышления	Словесно-логическое	Наглядно-действенное
Объект внимания	Содержание	Форма
Наблюдательность и точность	Пониженные	Повышенные
Ориентированность	Деловая	Личная
Отношение к окружающим	Прямолинейное	Гибкое
Действие словесного поощрения	Расслабляющее	Возбуждающее

В-пятых, особенности *психических состояний*, т. е. относительно устойчивых проявлений психики, присущих человеку в течение сравнительно длительного времени. Такие состояния бывают: познавательными (любопытство, заинтересованность, недоверчивость и проч.); эмоциональными (радость, грусть, злость, страх, робость и т. п.); волевыми, позволяющими сознательно контролировать и управлять своей деятельностью (стойкость, целеустремленность, настойчивость, решительность, дисциплинированность и проч.).

Личность проявляется в поведении, т. е. в действиях, выражающих субъективную реакцию людей на общую ситуацию и поступки окружающих. Хорошее знание и понимание перечисленных выше обстоятельств позволяют достаточно надежно его предсказывать, что открывает дорогу успешному управлению людьми.

Направленность личности

Под *направленностью* личности понимается ее свойство, обеспечивающее устойчивость ориентации поведения человека, его мотивов, целей вне зависимости от конкретной ситуации.

Выделяется три типа направленности, одновременно присутствующие у людей в той или иной степени на взаимодействие, на задачу и на себя.

Направленность *на взаимодействие* означает, что в процессе работы для человека главное – общение, сотрудничество с другими. Конкретное содержание и результат деятельности его волнуют сравнительно мало. У таких людей всегда велико желание быть в коллективе, выполнять те или иные общественные поручения. Это о них говорят в народе: «на миру и смерть красна».

Направленность *на задачу*, по-другому называемая *деловой*, предполагает, что для человека главное – достижение цели, причем неважно, собственной или кем-то заданной. Он добросовестно исполняет свои обязанности, ради дела стремится к первенству, лидерству, требователен к себе и другим.

Наконец, направленность *на себя* проявляется в стремлении людей в первую очередь решать собственные проблемы, добиваться личного благополучия, успеха. Ради этого они пренебрегают своими обязанностями, стремятся переложить их на плечи других. В коллективе такие лица создают видимость работы или пытаются найти себе замену.

Знание направленности сотрудников, определяемой с помощью специальных тестов, помогает найти правильный подход к ним. Оно играет важную роль в деле формирования трудовых коллективов, подбора исполнителей для той или иной работы, значительно облегчает процесс руководства.

Способности

Способности рассматриваются как совокупность качеств человека, необходимых для выполнения того или иного вида деятельности, позволяющих добиться успеха, склонность к ней.

Способности, во-первых, определяют, кого и на какое рабочее место необходимо поставить, и, во-вторых, насколько эффективно данное лицо сможет трудиться.

В основе одинаковых достижений могут лежать разные способности, а один вид способностей может быть условием успехов в разных сферах деятельности.

> Принято считать, что способности даются человеку от природы. На самом деле от природы люди получают *задатки*, которые превращаются в способности под воздействием обучения, опыта и воспитания. Таким образом, способности представляют сплав природного и приобретенного личностью в результате целенаправленного развития и саморазвития.

Способности подразделяют на физические и психические. Последние могут относиться к репродуктивной (усвоение и применение информации) и творческой деятельности. *Физические* подразделяются на механические и двигательно-координационные. Первые характеризуются, например, силой, выносливостью; вторые – ловкостью, быстротой перемещения и проч.

Психические способности могут быть:

- *общими,* присущими в той или иной мере всем людям (думать, действовать) и лежащими в основе остальных способностей;
- *элементарными частными* (решительность, настойчивость, критичность и проч.). Ими обладают уже далеко не все люди;
- *сложными частными.* Они подразделяются на *профессиональные* (к отдельным *видам* деятельности – технике, экономике, праву и т. д.) и *специальные* (к определенному *характеру деятельности*).

Существует три вида специальных способностей:

1) *интерсоциальные* ориентированы на организацию взаимодействия людей, управление ими; они необходимы руководителям среднего и низового звена, а также работникам, занятым рекламой, маркетингом, проведением переговоров, широкими внешними контактами;
2) *конструктивные* направлены на создание конкретных объектов в тех или иных сферах деятельности: естественной, технической, знаковой, художественной и др.; их реализация не требует активных контактов с окружающими. В управлении такие способности нужны руководителям высшего звена для выработки политики организации, а также специалистам;
3) *аналитические* предполагают склонность их обладателя к поиску причин происходящих событий, осмыслению их роли, последствий, формулировке выводов и общих рекомендаций.

Первые два вида способностей могут быть теоретическими и прикладными, третий – только теоретическим.

Развитые аналитические и конструктивные теоретические способности вкупе с определенным уровнем образования формируют способности *интеллектуальные.*

По *диапазону* специальные способности классифицируют по трем уровням: одаренность, талантливость, гениальность.

Одаренность – это совокупность факторов, обусловливающих особо успешную деятельность в определенной области и выделяющих человека из окружения. Обычно она проявляется в наличии у него возможности что-то улучшать, совершенствовать.
Талантливость представляет собой задатки, реализуемые через создание нового, необычного, того, что не существовало прежде.
Гениальность является высшей степенью одаренности, когда ее обладатели генерируют результаты, имеющие общеисторическое значение.

Уровень развития специальных способностей, а следовательно, возможность занятия определенных должностей зависят от полученного образования и данного от природы типа мышления.

Образному мышлению свойственны яркость, богатая фантазия, но одновременно импульсивность, непоследовательность, поверхностность. Чаще всего им обладают предприниматели и лица, склонные к занятию различными видами искусства.
Логическое мышление характеризуется, наоборот, критичностью, ясностью, последовательностью, глубиной, однако зачастую излишней отвлеченностью, теоретичностью, абстрактностью, не всегда понятными окружающим.

Смешанному типу мышления присущи черты предыдущих, хотя и не столь ярко выраженные. Это дает его обладателям необходимую широту взглядов, самостоятельность и быстроту в деле принятия решений, позволяет успешно справляться с различными управленческими проблемами.

Сосредоточенность, направленность мышления на конкретные цели, концентрация психической энергии на их достижение называется *вниманием.*

Последнее бывает произвольным, находящимся под волевым контролем человека, и непроизвольным, определяемым воздействием раздражителей, особенностями внутреннего состояния человека, его чувствами, прежним опытом и т. д.

Практика показывает, что люди, обладающие одинаковыми способностями, должны занимать в организации равноценные должности. Это позволяет наиболее полно использовать их потенциал и предотвращать внутренние конфликты. Разрыв в способностях руководителей и их непосредственных подчиненных в один уровень обеспечивает при прочих равных условиях их хорошее взаимопонимание, а также естественность руководства и подчинения.

Известный западный психолог *Дж. П. Голланд* на основе комбинации способностей выделил следующие типы личностей людей.

Реалистичный отражает инициативность, самостоятельность, склонность манипулировать инструментами и механизмами, решать практические задачи с конкретными результатами.
Исследовательский. Его обладатель предпочитает анализировать и решать творческие задачи абстрактного характера, формулировать идеи; он критичен, независим, открыт новому.
Артистический, присущий лицам эмоциональным, оригиналам, любителям выражать себя художественными средствами.
Социальный, свойственный демократичным, стремящимся к совместной работе, широким контактам субъектам, оказывающим помощь, обучающим, воспитывающим окружающих, налаживающим межличностные отношения, любителям философствовать и выступать.
Предпринимательский характеризует энергичных, стремящихся к успеху и материальной выгоде людей, умеющих влиять на других и добиваться своего, в том числе путем компромиссов, неспособных к кропотливой рутинной работе.
Конвекционный – это тип бухгалтера, исполнителя, предпочитающего подчиняться установленному порядку и руководителям; он уравновешен, педантичен, осторожен, ответствен, любит стабильность и материальное благополучие.

Способности *автоматически выполнять конкретные элементы* трудового процесса называются *навыками.* Чем больше у человека навыков, тем меньше он затрачивает сил, тем рациональнее и ритмичнее работает.

В то же время имеющиеся навыки могут не только облегчать процесс приобретения новых знаний (всем известно, что второй язык усваивается быстрее), но и стать для этого помехой, затрудняя в отдельных случаях переориентацию людей.

Навыки являются разновидностью *привычек,* т. е. стандартных, автоматических (часто даже неосознанных) форм поведения. Они формируются на основе многократных прошлых действий, которые благодаря повторению долго сохраняются в изменившихся обстоятельствах.

Навыки и привычки, с одной стороны, освобождают сознание от контроля над рутинными операциями или принятием множества мелких повторяющихся реше-

ний, позволяя сосредоточиться на выполнении важных функций. С другой стороны, привычки осложняют работу, например могут порождать сопротивление переменам, неадекватное поведение в новых необычных обстоятельствах.

Темперамент и его разновидности

Личность человека внешне проявляется в его *поведении*, которое бывает по характеру *стабильным или нестабильным* (невротическим). Характер поведения в единстве с ориентацией субъекта либо на себя и свой внутренний мир (*интроверсия*), либо на окружающих (*экстраверсия*) образует четыре типа *темперамента*, отражающих динамику личности: холерический, сангвинический, флегматический и меланхолический.

Темперамент (лат. temperamentum – надлежащее соотношение частей) представляет собой совокупность *психических свойств* человека, определяющих форму его поведения: эмоциональность, уравновешенность или неуравновешенность, подвижность или инертность, активность или пассивность, силу чувств. В известной мере он влияет на характер, стиль работы, отношения с окружающими.

Первая попытка классификации типов темперамента была осуществлена Гиппократом в IV в. до н. э. В соответствии с представлениями своего времени он исходил из наличия в организме четырех основных жидкостей (соков) – крови, слизи, желтой желчи, черной желчи. Смешиваясь в определенной пропорции, они и образовывали, по его мнению, темперамент.

Конкретное наименование каждый тип темперамента получил по преобладающей жидкости: сангвинический (от лат. sanguis – кровь); холерический (от греч. cholē – желчь); флегматический (от греч. phlegma – слизь); меланхолический (от греч. melanos cholē – черная желчь).

В дальнейшем эта классификация была развита во II в. н. э. греческим врачом Галеном и выдающимся отечественным естествоиспытателем И. П. Павловым.

Холерики представляют собой неустойчивых, нестабильных, а *сангвиники* – стабильных экстравертов; *меланхолики* – нестабильных, а *флегматики* – стабильных интровертов.

Экстраверты ориентированы на окружение, общительны, деятельны, любят риск, обычно хорошие организаторы и лидеры в коллективе. Им в наибольшей степени подходит роль руководителей низшего и среднего уровня, у которых значительная часть времени уходит на общение с подчиненными.

Интроверты погружены в себя, аккуратны, осторожны, педантичны, имеют более высокий уровень интеллекта. При стабильном типе поведения они представляют собой идеальных менеджеров высшего ранга, главная сила которых состоит в умении анализировать и стратегически мыслить. При нестабильном типе они вынуждены чаще всего пребывать в организации в роли рядовых исполнителей.

Примеры темпераментов дает мировая литература в лице наиболее известных героев книг. Так, д'Артаньян является типичным холериком, Портос – сангвиником, Атос – флегматиком, Арамис – меланхоликом.

Эту классификацию можно представить несколько по-иному. Сначала выделяются сильный и слабый (меланхолический) типы темперамента. Сильный разделя-

ется на уравновешенный и неуравновешенный (холерический). Уравновешенный, в свою очередь, разделяется на подвижный (сангвинический) и инертный (флегматический).

В то же время в «чистом» виде в реальности темперамент практически не встречается – у одних его варианты представлены примерно в равной степени, у других какой-то один может преобладать над остальными, когда доля соответствующих черт будет составлять 40–60 процентов.

Основные свойства темпераментов приведены в табл. 5.2.

Таблица 5.2

Свойства	Темперамент			
	Холерический	Сангвинический	Флегматический	Меланхолический
Уравновешенность	Плохая	Хорошая	Очень хорошая	Очень плохая
Настроение	Неустойчивое	Устойчивое	Устойчивое	Неустойчивое
Эмоции	Сильные, кратковременные	Слабые, кратковременные	Слабые, длительные	Сильные, длительные
Речь	Громкая, неровная	Громкая, плавная	Тихая, плавная	Тихая, неровная
Терпение	Низкое	Умеренное	Высокое	Низкое
Адаптация	Хорошая	Отличная	Медленная	Плохая
Контактность	Высокая	Умеренная	Невысокая	Низкая
Отношение к критике	Агрессивное	Спокойное	Безразличное	Обидчивое
Отношение к новому	Положительное	Безразличное	Отрицательное	Неопределенное
Поведение в сложных ситуациях	Нерасчетливое	Расчетливое	Хладнокровное	Растерянное
Самооценка	Значительно завышенная	Несколько завышенная	Реальная	Заниженная
Подверженность влиянию	Умеренная	Слабая	Слабая	Высокая

Свойства темперамента необходимо учитывать при подборе специалистов для различных видов деятельности, формирования малых коллективов, организации работы в специальных условиях.

Характер и факторы, его обусловливающие

Еще одной важнейшей чертой личности является *характер*, т. е. совокупность сравнительно постоянных, ярко выраженных психологических черт – закрепленных установок (установка – готовность, предрасположенность к тем или иным действиям).

Характер формируется под влиянием естественных (активность, эмоциональность, так называемые первичность и вторичность) и социальных (жизненные обстоятельства, условия трудовой деятельности и проч.) факторов. Первые придают ему постоянство, а вторые – изменчивость, поэтому он в целом динамичен.

Характер проявляется в морально-волевых качествах человека, манере поведения, отношении к окружающим, своим обязанностям, к самому себе.

К чертам характера относят отзывчивость, молчаливость, откровенность, недоверчивость, скрытность, хвастливость, требовательность, трудолюбие, аккуратность, небрежность, осторожность, хитрость, честность.

Рассмотрим составляющие характера более подробно.

Эмоциональность отражает собой субъективную чувственную реакцию человека на внешние и внутренние раздражители, степень подверженности его душевного состояния их влиянию. Она проявляется в виде переживания ситуации, ее значимости, смысла и по интенсивности бывает высокой или низкой.

Внешне эмоциональность выражается в положительных (радость, удовольствие) или отрицательных (страх, ненависть) *эмоциях*.

Первые вызывают у субъекта стремление продлить действие соответствующего раздражителя, а вторые – избежать его. Это дает возможность управлять поступками людей.

Устойчивые и продолжительные эмоции называются *чувствами*. Чувства, например преданность организации, можно в определенной степени формировать и направлять с их помощью поведение персонала в нужную сторону.

Другим элементом характера является *активность*, т. е. склонность к деятельности, способной производить те или иные преобразования. Активность, проявляющаяся в динамике поведения людей, также может быть высокой или низкой.

Один человек ждет, что за него подумают и сделают другие; второй во все вникает, все замечает, но ничего не делает; третий ни на кого не надеется и все делает сам. Такие люди наиболее мобильны, но их мало.

Высокая активность полезна для организации, поскольку способствует росту результативности. Однако она требует постоянного контроля, ибо, перейдя некий предел, становится разрушительной.

С точки зрения внутреннего отношения к результатам своих действий людей можно разделить на интерналов и экстерналов.

Интерналы считают, что все происходящее с ними – следствие их личных усилий. Они уверены в себе, последовательны, настойчивы, уравновешенны, общительны.

Экстерналы возлагают ответственность на судьбу, на окружающих, стечение обстоятельств, демонстрируют неуравновешенность, неуверенность в себе, иногда агрессивность.

Наконец, третьим элементом характера является свойство *первичности* или *вторичности*, которое показывает, насколько долго люди способны ощущать, пережи-

вать то или иное психологическое состояние. В их основе лежат такие *особенности нервной деятельности* человека, как сила, уравновешенность и подвижность.

Сила проявляется в возможности субъекта сохранять нормальную работоспособность в условиях значительного колебания нервных и эмоциональных нагрузок.
Уравновешенность – в неизменности поведения при этом (в случае неуравновешенности будет преобладать нервное возбуждение или, наоборот, заторможенность).
Подвижность выражается в быстроте перехода от одного вида деятельности к другому, в умении легко приспосабливаться к смене ситуации.

Лица с *первичными* свойствами характера обладают значительной подвижностью, но небольшой силой и уравновешенностью. Они быстро ориентируются в новой обстановке, легко меняют виды деятельности, хорошо к ней адаптируются, но не уверены в себе, не способны к длительной или рутинной работе, склонны к авантюрам.

Люди, имеющие *вторичные* черты характера, наоборот, сильны и уравновешенны, но малоподвижны. Они уверены в себе, слабо подвержены чужому влиянию, работоспособны, терпеливы, постоянны в поведении, привычках, но с трудом приспосабливаются к новому.

В современных условиях управлять организацией без учета характера сотрудников невозможно. Выделяют ряд основных типов характеров, которые в чистом виде свойственны примерно половине людей. У другой половины характер является смешанным.

Людям с *гиперактивным* (*гипертимным*) характером (гипертимия – форма психологического расстройства, характеризующаяся повышенной возбудимостью, веселостью) свойственны чувство нового, предприимчивость, инициативность, энергичность, оптимизм, общительность, словоохотливость. Но они поверхностны, легкомысленны, необязательны, страдают прожектерством, обидчивы, конфликтны, не могут заниматься однообразной, кропотливой, требующей усидчивости работой, поэтому имеют склонность к частой смене профессии. Им в наибольшей степени подходит выполнение организаторских функций.
Во многом противоположны им лица с *аутистическим* характером (аутизм – крайняя форма ухода в себя). Они пассивны, медлительны, скрытны, малообщительны, с трудом входят в коллектив, вызывают непонимание окружающих.
В то же время эти люди серьезны, независимо мыслят, обладают глубокими знаниями, стремлением во всем разобраться, малоконфликтны. Им нужна работа, не требующая широкого общения, – экспертная, исследовательская, консультативная. В потенциале они могут быть руководителями высшего ранга. Сотрудничать с ними лучше других удается обладателям гиперактивного характера, которые являются их противоположностью.
Лиц с *лабильно-циклоидным* характером отличают значительные перепады активности, работоспособности, настроения, вызываемые как внешними обстоятельствами, так и внутренними физиологическими процессами. В период подъема они ведут себя как гиперактивные личности, а в период спада – как аутистические. Эти люди часто конфликтуют с другими по мелочам (но при этом выступают пассивной стороной).
Им противопоказана напряженная ритмичная работа, особенно в нестабильном коллективе. Более предпочтительны занятия, не требующие общения, не связанные с риском и ответственностью (библиотекарь, архивариус, программист).
Лица с *демонстративным* характером обходительны, легко устанавливают контакты, умеют увлечь других, упорно стремятся к лидерству, успеху.

В то же время они эгоистичны, склонны к интригам, авантюрам, манипулированию окружающими, некритически оценивают себя, провоцируют конфликты. Поскольку их действия могут представлять угрозу стабильности коллектива, таких людей нужно жестко контролировать и держать «на расстоянии», поручив им представительство, занятие рекламой.

Во многом сродни предыдущему *застревающий* характер, обладатели которого упрямы, эгоистичны, нетерпимы к критике, долго помнят несправедливость и обиды, накопление которых создает почву для конфликтов и агрессии против других. Они честолюбивы, стремятся добиваться первенства в любом деле, предъявляют высокие требования к себе и окружающим. Считается, что по отношению к такого рода лицам нужно проявлять терпимость, использовать их положительные качества, предоставлять самостоятельную работу, где им можно проявить себя, но ограждать их от власти.

Субъекты с *психастеническим* характером серьезны, аккуратны, пунктуальны, добросовестны, отличаются рационализмом, глубокими знаниями; добиваясь совершенства, пытаются объять необъятное, бесконечно продолжают свои изыскания, что затрудняет принятие решений. Они нерешительны, постоянно во всем сомневаются, стремятся переложить ответственность на других. Поэтому, несмотря на все способности, им противопоказано занимать руководящие должности.

Обладатели *конформного* характера мягки, быстро теряются в сложной обстановке, легко уступают напору других, подчиняются им и совершают необдуманные поступки. Поэтому они могут успешно действовать, только опираясь на поддержку окружающих. Консервативность, склонность к регламенту, исполнительность, малоконфликтность делают их незаменимыми заместителями, обеспечивающими преемственность руководства, поддержание традиций и стабильности.

У тех, кому присущ *неустойчивый* характер, отсутствуют твердые принципы поведения и развитое чувство долга. Ради удовольствия они готовы пренебречь даже элементарными обязанностями. В то же время они мягки, легко завоевывают симпатии других. Для них целесообразна работа, связанная с общением, частой сменой видов деятельности, но под жестким контролем.

Лицам с *возбудимым* характером свойственна низкая контактность, эгоистичность, жестокость, деспотизм, склонность к конфликтам по незначительным поводам, где они являются активной стороной. Такие люди часто меняют место работы из-за неуживчивости. Для них предпочтителен физический труд.

У людей с *эмотивным* характером контактность ниже средней и узкий круг общения – только с теми, кто понимает их с полуслова. Они исполнительны, сосредоточены на работе, обладают высоким чувством долга, малоконфликтны, чувствительны, все носят в себе. Таким людям рекомендуется работать в социальной сфере, охране труда, медицине.

Обладатели *интровертированного* характера неконтактны, сдержанны, осторожны, рассудительны, принципиальны, упорны в отстаивании взглядов, но в конфликт вступают редко. Для них наиболее подходит научная деятельность, не требующая широкого общения.

Нужно иметь в виду, что один и тот же характер или его отдельная черта может в одних случаях оцениваться положительно, а в других отрицательно, что во многом обусловлено особенностями тех, с кем приходится контактировать.

Личность и ее окружение

В организации личность обладает определенным *статусом*. Статус характеризует оценку окружающими ее официального и неофициального положения в системе социальных отношений. Изменение индивидом (равно и группой) места в структу-

ре отношений, а соответственно, и социального статуса получило название *социальной мобильности.*

По происхождению статус бывает *предписанным* (обусловлен не зависящими от человека моментами, например родством с высокопоставленными особами) или *приобретенным* ценой собственных усилий.

Приобретенный статус бывает официальным, связанным с должностью субъекта, и неофициальным, обусловленным его особыми личными достоинствами (авторитет). Влияя на официальный статус, можно управлять поведением людей.

Официальный статус лица во многом обусловлен *служебным положением*, которое характеризуется совокупностью его прав и организационных возможностей, величиной дополнительных социальных благ (обеспеченность личным транспортом, обслуживающим персоналом, доступ в высшие круги общества, уровень льгот, привилегий и проч.).

Служебное положение зависит не только от уровня должности, но и от ранга организации, поэтому лица, занимающие в разных организациях формально равные должности, обладают различным реальным статусом.

Авторитет субъекта в глазах окружающих основан на его высоко оцениваемых личных качествах (знания, опыт, культурный уровень, нравственность, личные связи). На соответствующий период авторитет субъекту придает высокая социальная оценка окружающими должности, которую он занимает.

Нужно иметь в виду, что авторитет формируется не только стихийно, но и поддерживается целенаправленно при помощи специальных мероприятий: ритуалов, распространения соответствующей информации и т. д. Его росту способствуют достойное поведение, справедливое отношение к людям, умение держать слово, готовность решать проблемы и проч.

Неискреннее поведение людей, с одной стороны, и особенности восприятия его окружающими – с другой, приводят к формированию у них *ложного авторитета.*

На практике авторитету человека могут угрожать:

- сложные ситуации, в которые тот попадает,
- неблагоприятный морально-психологический климат;
- целенаправленная деятельность по его подрыву (интриги);
- случайные неудачи, которые при желании можно истолковать и как слабости, и т. п.

Действительно авторитетному человеку бояться их не приходится, ибо своими активными действиями на общее благо он без труда может восстановить доверие окружающих.

Обладатель ложного авторитета сделать это не в состоянии. Постоянное опасение разоблачения, психологическая неуверенность в себе формируют у него своеобразный психологический комплекс *угрожаемого авторитета.*

Наличие такого комплекса толкает обладателей не на совершенствование себя и своей деятельности, а на защиту любой ценой своих позиций.

В этом случае практикуется уход от ситуаций, в которых проявляется некомпетентность, неспособность выполнять ту или иную работу; блокирование опасной информации; подкуп (например, обещание ослабить требования); угрозы и шантаж по от-

ношению к окружающим; дистанцирование от них, высокомерное поведение; запутывание, раздача невыполнимых обещаний и др.

Сравнительная оценка окружающими привлекательности социального статуса субъекта получила название *престижа*. В соответствии с ним люди занимают ряд последовательных ступеней на социальной лестнице (на первой находится лидер).

Престиж, как и авторитет, динамичен. На него влияет изменение общественных ценностей, ситуации и проч., в связи с чем шкала оценок постоянно варьирует. Например, если дети 1960-х гг. мечтали стать космонавтами, то дети 1990-х гг. видели себя рэкетирами.

Но если авторитет является мерой того, насколько подчиненные считаются с приказами, советами, мнением человека, то престиж – мерой того, насколько они признают его превосходство.

Человеческий капитал

Люди сегодня перестали рассматриваться как рядовой фактор производства наряду с оборудованием и сырьем, затраты на который нужно минимизировать. Они воспринимаются как главный ресурс организации, ее капитал, от которого в решающей мере зависит ее успех. Такая ситуация отражает изменение роли человека в современном производстве, обусловленное следующим:

- обострением глобальной конкуренции, существенно поднявшей «планку требований» по отношению к работникам и качеству их труда;
- опытом передовых компаний Японии, добившейся значительных экономических успехов за счет персонала;
- повышением на Западе уровня образования работников до 13-14 лет, их квалификации;
- интеллектуализацией труда, связанной с появлением принципиально новых технологий; увеличением в нем доли творческих элементов;
- развитием демократии на производстве и в обществе;
- ростом стоимости рабочей силы.

В общем смысле *человеческий капитал* представляет собой совокупность социокультурных и личностно-психологических свойств работников: знаний, навыков и способностей к осознанным действиям, постоянному совершенствованию и развитию. То есть по существу это *интеллектуальный капитал.*

Термин «человеческий капитал» идентичен по значению термину «человеческие ресурсы». Разница между ними состоит лишь в том, что первый больше употребляют в Западной Европе, а второй (с 1980-х гг.) – в США.

Человеческий капитал имеет ту особенность, что он не изнашивается, как в обычном случае, а сохраняется и увеличивается по мере своего использования (за счет приобретения нового опыта и знаний).

Выделяют следующие виды человеческого капитала:

- общий (перемещаемый) в виде совокупности теоретических или достаточно универсальных практических знаний, которыми обладает работник;

- специальный (неперемещаемый), под которым понимаются знание людей и специфика работы, их личные связи, культура общения, доверие к руководству. Этот вид человеческого капитала существует исключительно в рамках данной фирмы.

Основными характеристиками человеческого капитала являются:
- численность и структура персонала;
- духовное и телесное здоровье его носителей, обеспечивающее их нормальную трудоспособность;
- знания, опыт и квалификация;
- производственная и социальная активность;
- культурно-личностная ориентация;
- гражданская ответственность.

Управление человеческим капиталом (человеческими ресурсами) предполагает:
- осознание проблемы дефицита высококвалифицированного персонала;
- индивидуальный подход ко всем работникам;
- отказ от представлений о персонале как даровом благе, не требующем затрат со стороны работодателя, и признание необходимости инвестиций в его формирование и развитие;

На развитие человеческого капитала влияют следующие психологические и социальные факторы.
Положительно: честолюбие, интерес к новому, ожидания окружающих, стремление к более высокому статусу, желание повысить уровень жизни, обеспечить семью.
Отрицательно: нежелание рисковать, неуверенность в себе, отсутствие необходимых навыков, боязнь неизвестного, недостаточная энергичность.

- разработку специальной политики по отношению к человеческому капиталу;
- осуществление стратегии занятости, обеспечивающей ее реальные гарантии;
- создание благоприятного морально-психологического климата;
- обеспечение участия работников и их представителей в управлении фирмой.

Вопросы и задания

1. Вспомните, что означают следующие понятия: личность, направленность личности, способности, характер, темперамент, статус, авторитет, человеческий капитал.
2. Обоснуйте, какую направленность должна иметь личность руководителя; личность исполнителя, работающего самостоятельно; личность исполнителя, работающего в составе группы.
3. Покажите, какого типа общие способности лучше иметь руководителю: художественные или логические.
4. Объясните, какие способности должны иметь президент фирмы и руководитель низового подразделения: интерсоциальные или конструктивные.
5. Подумайте, какими чертами характера, скорее всего, будут обладать лица с интерсоциальными способностями: первичными или вторичными.

6. Попробуйте определить, людей с каким темпераментом целесообразно выбрать для занятия следующих вакантных должностей в организации:
   - торговый представитель;
   - главный бухгалтер;
   - главный конструктор;
   - начальник отдела кадров;
   - заведующий архивом;
   - начальник цеха.
7. Попытайтесь дать оценку своему характеру и темпераменту и сравните ее с оценкой, данной товарищами.
8. Перечислите факторы, которые могут определять авторитет личности.
9. Проанализируйте причины авторитетности своих знакомых и друзей.
10. Вспомните известных киногероев, обладавших комплексом угрожаемого авторитета.
11. Перечислите элементы, из которых состоит человеческий капитал; приведите свой вариант.

Глава 6

Поведение людей в организации

- Поведение и его типы
- Круг общения
- Социальная роль
- Восприятие
- Стереотипы
- Психологические эффекты
- Предрассудки
- Расположение
- Верования
- Ценности
- Позиция
- Предпочтения
- Отношения

Виды организационного поведения

Под поведением понимается совокупность действий и поступков людей, происходящих под влиянием внутренних и внешних причин.

К ним относятся: интересы; мотивы; привычки (укоренившиеся в сознании индивида способы действия в определенных обстоятельствах); ситуация; отношение к ней в данный момент; собственное представление об окружении и своем месте в нем; задачи (чем яснее сотрудник перед началом работы себе их представляет, тем определеннее будет его поведение) и проч.

Рассмотрим основные типы организационного поведения людей.

По *сфере осуществления* поведение может быть трудовым (официальным и неофициальным) и межличностным.

По *субъектам* оно может рассматриваться как индивидуальное или коллективное.

С точки зрения *преднамеренности* поведение бывает заранее спланированным и спонтанным, выражающим стихийную реакцию на те или иные события.

По *функциям* поведение может быть управленческим и исполнительским.

С точки зрения *предопределенности* можно говорить о детерминированном, предполагающем подчинение обстоятельствам, и недетерминированном поведении, зависящем от внутренних импульсов.

Исходя из *мотивации* можно говорить о ценностном, ориентированном на определенные моральные нормы, и ситуативном, зависящем от складывающихся обстоятельств, поведении. В последнем случае его можно сравнить с поведением флюгера.

По *степени учета интересов окружающих* (организации) поведение можно рассматривать как позитивное и негативное. Люди не всегда противятся негативному поведению других из-за боязни ухудшить ситуацию, отпугнуть их от себя, но это только ухудшает положение дел.

По *характеру* поведение бывает пассивным или активным. Последнее, в свою очередь, можно рассматривать как агрессивное и ассертивное.

Пассивное поведение субъекта характеризуется робостью, неуверенностью, нежеланием брать на себя инициативу и ответственность, уступчивостью внешним требованиям, забвением своей выгоды, а поэтому редко помогает достигать целей. Поскольку за человека выбор делают другие, он ощущает себя жертвой. Тем не менее многие предпочитают этот стиль поведения, поскольку он малорискован, позволяет избежать попадания в сложные ситуации.

Агрессивное поведение связано, наоборот, с навязыванием своего мнения другим, требованием уступок в свою пользу, принятием за них решений и проч. Его враждебность, непредсказуемость вызывают у людей неуверенность в себе, страх, потребность защищаться. Такое поведение до определенных пределов помогает достичь целей, но отбивает у других желание сотрудничать, поэтому рискованно.

Ассертивное поведение исходит из собственных потребностей субъекта, но учитывает интересы и права окружающих, которых информируют о его желаниях и представлениях, приглашают к конструктивному диалогу и сотрудничеству. Восприимчивость к убедительным аргументам позволяет избегать конфликтов, экономить силы и время, эффективно взаимодействовать, добиваться реализации собственных целей, сохраняя хорошие отношения, и проч.

С точки зрения *направленности* поведение может быть конструктивным и деструктивным (противоправным, индивидуалистическим, некомпетентным и т. д.). Первый тип поведения предполагает, что человек организовывает с его помощью себя и свое окружение; второй же порождает дезорганизацию и хаос. Причем они неразделимы. Возникает лишь вопрос, какой из них в данный момент преобладает и насколько соответствующие действия человека целенаправленны.

Исходя из *задачи приближения к запланированному результату* поведение рассматривается как рациональное или иррациональное (но на деле оно нерационально в любом случае, например вследствие эмоций, особенностей темперамента и т. д.).

Согласно теории организационной рациональности Г. Саймона поведение человека нельзя считать рациональным, поскольку индивид не может обладать исчерпывающей информацией о последствиях своих действий, а может оценить лишь немногие из альтернатив.

В зависимости от *осознания человеком факторов*, обусловливающих его поступки, и степени контроля над ними говорят о следующих типах поведения:

- *реактивном*, предполагающем автоматические неосознанные действия в ответ на изменение внешней ситуации;
- *инстинктивном*, когда ситуация осознается, но действия не контролируются волей;
- *эмоциональном*, характеризующемся тем, что ситуация осознается и в принципе доступна волевому контролю, но таковой не следует из-за отсутствия желания субъекта;
- *свободном целенаправленном*, при котором человеком полностью осознается ситуация и контролируется поведение.

Поведение можно рассматривать с точки зрения *задач*, которые люди собираются решить с его помощью. В соответствии с этим выделяются следующие виды поведения:

- функциональное, определяемое требованиями технологии и организации производства;
- экономическое, связанное со стремлением достичь определенных выгод (максимум дохода – минимум усилий; максимум дохода – максимум усилий; минимум дохода – минимум усилий);
- организационное, обусловленное реакцией на применение различных видов управленческого воздействия;
- адаптационное, вызываемое необходимостью приспособиться к новым условиям работы, изменить свое положение;
- субординационное, исходящее из требований подчиняться существующим в организации порядкам, нормам и правилам;
- характерологическое, обусловленное личными особенностями.

В целом в организации у человека могут иметь место *три типа трудового поведения*. Каждый из них характеризуется мотивами, пониманием необходимости (чувством), волей к нему.

Для одних людей требуемое поведение является вынужденным, внешне навязанным, что обусловлено непониманием его важности и необходимости, отсутствием навыков и привычек. В этих условиях необходимость выполнения функций руководства или подчинения воспринимается как насилие над личностью, посягательство на свободу, вызывает внутренний протест, а порой и озлобление.

Для других данное трудовое поведение внутренне желаемо, приносит определенное удовольствие. У руководителей это связано с возможностью проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого ощущения. Подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения, что также облегчает жизнь.

> Но в этих условиях самое активное руководство и самое добросовестное подчинение не принесут большого эффекта, ибо на первое место ставится задача достижения комфортного состояния.

Наконец, для третьих руководство и подчинение представляют осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга. В этом случае их поведение имеет по-настоящему активный, творческий характер, оно эффективно, результативно.

На поведение людей в организации влияют также: социальная роль, круг общения, особенности восприятия окружения, отношения в коллективе, другие факторы. Рассмотрим их подробнее.

Понятие социальной роли

На работе, как в театре, людям приходится играть те или иные роли. Под *социальной ролью* понимается модель поведения человека в системе служебных и внеслужебных отношений, соответствующая его месту в организации, официальным задачам, индивидуальным психологическим особенностям, личным ценностям (разные

люди, имея различные ценности и представления об одной и той же роли, неодинаково ведут в ней себя), а также ожиданиям окружающих. Индивид, не оправдывающий ожиданий, подвергается со стороны последних санкциям, а оправдывающий – поощрению.

Роли сотрудников могут время от времени меняться, как и само их значение (например, в соответствии со стадией зрелости коллектива). Некоторые из них требуют одного исполнителя, но отдельные работники могут исполнять несколько ключевых ролей, каждая из которых уникальна. Поэтому исполнителей для них трудно подобрать, а в случае ухода – найти достойную замену. Отсутствие исполнителя в период потребности в нем – серьезная проблема для организации, которая может парализовать ее работу.

Если роль понятна и приемлема для человека и окружающих, соответствует его возможности и желаниям, не ограничивает и не унижает его, она исполняется с удовольствием.

В противном случае человек не может полностью реализовать себя и принести пользу организации, что часто порождает внутренние и внешние конфликты.

Специалисты выделяют несколько типов социальных ролей, которые люди могут играть в процессе служебного взаимодействия. К ним относятся:

- *координатор*. Обладая наибольшими организаторскими способностями, независимо от своих знаний и опыта осуществляет руководство остальными, направляя их активность на достижение поставленных целей;
- *генератор идей* (как правило, самый талантливый член коллектива) разрабатывает варианты решения стоящих перед ним проблем, но из-за пассивности, несобранности и т. п. не способен реализовать их на практике;
- *контролер*. В силу глубоких знаний, опыта, эрудиции может должным образом оценить любую идею, выявить ее сильные и слабые стороны, наметить пути дальнейшей работы;
- *шлифовальщик* обладает широким взглядом на проблему и поэтому при необходимости умеет «увязать» ее решение с другими задачами;
- *энтузиаст* – самый активный член коллектива, увлекает своим примером окружающих на действия по реализации поставленной цели;
- *искатель выгод* – посредник во внутренних и внешних отношениях, разрешении конфликтов, придающий определенное единство действиям членам коллектива;
- *исполнитель* реализует чужие идеи, но нуждается при этом в постоянном руководстве и подбадривании;
- *помощник* – человек, который лично ни к чему не стремится, довольствуется вторыми ролями, но готов всегда оказать содействие другим в работе и в жизни.

Считается, что совместный трудовой процесс будет нормально осуществляться при полном распределении и добросовестном исполнении перечисленных ролей. Если же кому-то придется одновременно взять на себя две и более роли (или какая-то роль останется без «исполнителя»), как правило, возникают конфликты.

Роли, связанные с межличностными отношениями, обычно делятся на *ведущих и ведомых*. Первые играют так называемые *предпочитаемые* лица («звезды», авторитетные, честолюбивые), чем-то привлекательные для окружающих. Вторые – все остальные, включая *непредпочитаемых*, с которыми сотрудничают только вынужденно (часто их делают носителями коллективной вины).

Круг общения

Человек трудится, взаимодействуя с другими людьми – коллегами, руководителями, подчиненными. В результате он включается в определенную систему межличностных отношений, которая называется *кругом общения*. Особенно сильно влияние круга общения на руководителя, который, принимая решение, не может не считаться с его мнением. Он бывает *служебным*, предопределяемым должностными связями, и *личным*, основывающимся на эмоциональных отношениях.

На практике выделяется прежде всего круг *ближайшего общения*, включающий особо доверенных лиц (обычно не более 4–5 человек). С ними у субъекта существует тесная эмоциональная связь и возможность обсуждать и решать любые проблемы, не боясь утечки информации.

С людьми, включенными в круг *постоянного* или *периодического общения*, регулярно рассматриваются только официальные вопросы. Обычно в него входят руководитель, все непосредственные подчиненные и часть коллег, с которыми осуществляется служебное взаимодействие.

Круг *эпизодического общения* охватывает всех сослуживцев, а также лиц за пределами организации.

Для каждого из этих кругов характерны своя этика и нормы поведения, которые нельзя нарушать. В противном случае человек подвергнется общественному осуждению.

При переходе в другой круг общения, например, в связи с повышением в должности, когда прежние отношения частично разрушаются или обесцениваются, а новые еще не складываются, человек временно попадает как бы в определенный вакуум. В него, особенно если речь идет о руководителе, могут устремиться случайные, в том числе и корыстные, люди, желающие как можно скорее утвердиться при «новой власти».

> Поэтому на новом месте не следует в первые же дни с кем-то тесно сближаться, лучше сначала внимательно, не торопясь, присмотреться к другим. Это важно, поскольку удачное овладение кругом общения предшественника является одной из важнейших предпосылок успешной адаптации в новом окружении.

Что такое восприятие?

На поведение людей во многом влияет восприятие ими своего окружения, т. е. активная полусознательная деятельность по приему, переработке, организации, осмыслению и интерпретации значимой информации о нем.

В результате у человека возникают субъективные реакции в виде принятия, отторжения, игнорирования и проч. соответствующего объекта (или явления) и корректируется общая линия поведения.

На восприятие оказывают влияние обстоятельства как объективного, так и субъективного характера.

Во-первых, общая ситуация. Если она позитивна, восприятие, как правило, оказывается более благожелательным, чем соответствующий объект этого на самом деле заслуживает. И наоборот, в негативной ситуации все представляется гораздо

худшим, чем есть на самом деле. Это правило не распространяется на неординарные случаи, которые оцениваются скорее по принципу контраста.

Во-вторых, на восприятие влияет глубина видения ситуации. Много знающие и понимающие люди обычно объективнее относятся к окружающим и происходящим событиям, точнее их оценивают, чем те, чей кругозор ограничен.

В-третьих, восприятие во многом зависит от характеристик воспринимаемого объекта (субъекта). Для людей такими характеристиками являются внешние данные, личностные и социальные качества.

К внешним относятся рост, облик (респектабельный человек воспринимается более благожелательно), манера поведения и проч.
Личностными характеристиками являются доброжелательность, ум, вежливость, отсутствие комплексов (по отношению к закомплексованным людям наблюдается значительная неадекватность восприятия).
Социальными характеристиками считаются возраст, национальность, вероисповедание, образование, служебное положение, уровень дохода и проч.

Для действий и явлений это повторяемость, интенсивность; для материальных образований – размеры, цвет, форма.

В-четвертых, на восприятие влияют *стереотипы*, т. е. основанные на чужом мнении наборы упрощенных представлений о том, с чем человеку еще сталкиваться не приходилось. Термин «стереотип» (греч. stereos typos – твердый отпечаток) впервые ввел в оборот американский журналист У. Липман.

Стереотипы облегчают первоначальную ориентацию, снимают неопределенность существующей ситуации, но зачастую искажают реальность.

В этом смысле особо выделяются *«вредные»* стереотипы, следование которым может нанести ущерб организации. Например, все пожилые работники сопротивляются новому, не желают рисковать, слабы здоровьем; все руководители не думают о подчиненных и т. п. С такими стереотипами необходимо вести борьбу.

Нужно иметь в виду, что существующие стереотипы, влияя на усвоение поступающей информации, могут служить основой формирования новых.

К стереотипам близки *предрассудки*, которые имеют более массовый характер и свойственны в основном малообразованным людям. К ним относятся, например, расизм, убежденность, что женщины глупее мужчин (хотя ни единого научного доказательства этому не существует).

Однотипными с предрассудками и стереотипами по своему воздействию на восприятие являются *психологические эффекты*, к основным из которых относятся:

- *«перенос»* – некритическое распространение оценки одних явлений и людей на других;
- *«обобщение»* – распространение оценки одной характеристики объекта на него в целом;
- *«проекция»* – приписывание собственных чувств и ощущений другим (если мне плохо, как может быть хорошо остальным, и наоборот);
- *«первое впечатление»*, которое обычно бывает более благоприятным и запоминающимся;
- *«идеализация»* – гиперболизация положительных черт;

- «*бумеранг*» – укрепление уверенности при попытке ее поколебать (это имеет место при неприязненном отношении к партнеру или низком качестве самой информации);
- «*избирательность*» – восприятие только наиболее ярких и заметных свойств по сравнению с другими, отходящими на второй план (все, кроме главного, воспринимается как фон, похожее – как единое; выделяются и объединяются сходные объекты);
- «*ожидание*», способствующее принятию желаемого за действительное. Оно часто «подогревается» предварительной информацией, которую можно незаметно и целенаправленно подбрасывать;
- «*нимб*», или «*гадкий утенок*», – ориентация последующих положительных или отрицательных оценок на предыдущие. С этим чаще всего сталкиваются студенты, когда преподаватели, прежде чем выставить свою оценку, интересуются прежними;
- «*порядок*» – придание при противоречивой информации большего веса сообщениям, полученным в первую очередь, но при общении со старыми знакомыми – наоборот (вообще, знакомые оцениваются более правильно, чем малознакомые люди);
- «*опережение*» – более прочное усвоение сведений, получаемых непосредственно перед общением;
- «*средняя ошибка*» – усреднение крайних оценок;
- «*глобальность*» – восприятие объекта как единого целого, «монолита», а не совокупности элементов;

«*ретроспективность*» – соотнесение всего со старым опытом и т. д.

Стереотипы и предрассудки далеко не безобидны. Они могут порождать дискриминацию работников и провоцировать служебные и личные конфликты. А это ведет к потере имиджа организации, снижает эффективность работы, наносит экономический ущерб.

Восприятие осложняется неопределенностью ситуации намерений и поступков других людей, искажением смысла получаемой информации, стремлением психологически защитить себя от внешнего влияния. Это часто приводит к неадекватности оценки происходящего субъектом, его поведения, а следовательно, принятию ошибочных управленческих решений.

Взаимоотношения между людьми в организации

Позитивное восприятие людьми друг друга приводит к формированию сначала элементарного эмоционального расположения (положительного отношения к кому-либо или чему-либо, а затем *доверия – устойчивого расположения*, основанного на высокой индивидуальной оценке.

> Расположение к людям проявляется в уважении, готовности прийти на помощь в трудную минуту; расположение к работе – в увлеченности ею вплоть до отождествления себя со своим делом и принесения ему в жертву других своих интересов.

Возникновение доверия обусловлено совпадением основных жизненных интересов, целей и ценностей (люди, понятно, симпатизируют тем, кто разделяет их взгляды и позиции, находится рядом, совместно участвует в трудовой деятельности, но вряд ли кто-то будет испытывать добрые чувства к конкурентам), общей манерой поведения.

На основе доверия происходит формирование *предпочтений* (первичные взаимные предпочтения индивидов называются *сантиментами*), отражающих желание сотрудничать с данным субъектом, а затем и *постоянных отношений.*

Отношения различаются:

- по *направленности* (к людям, себе, труду, обществу);
- по *характеру* – эмоциональные и сознательные (рациональные и нерациональные);
- по *числу субъектов* – двусторонние и многосторонние (уже двусторонние отношения являются частным случаем группы);
- по *ориентированности оценки* – положительные и отрицательные;
- по содержанию – *функциональные* и *личностные.*

Функциональные отношения существуют между должностями и связаны с принятием решений, постановкой задач и проч. Они изначально официальны и рациональны, направлены на получение реальной выгоды. Личностные аспекты здесь могут как помогать, так и мешать их осуществлению.

Личностные отношения персонализированы, возникают между конкретными людьми. В отличие от служебных они менее стабильны, так как основаны прежде всего на эмоциях, переживаниях.

В зависимости от ситуации такие отношения могут быть конфликтными (при доминировании одной стороны), гармоничными (сотрудничество, взаимопомощь) либо нейтральными, соединяющими и то и другое.

Отношения являются своего рода призмой, через которую воспринимается все – люди, события, деятельность. Понятно, что если они навязываются «сверху» с помощью принуждения, то могут порождать антипатию. В этом случае взаимодействие между людьми в процессе выполнения работы будет неэффективным, а их поведение — негативным.

Концепция «я-состояний» Э. Бёрна

Многие аспекты поведения субъектов, в том числе и делового, объясняет концепция «я-состояний» швейцарского психолога Э. Бёрна, разработанная в 1960-х гг.

«Я-состояние» – это система чувств, набор согласованных поведенческих схем. Оно обусловлено общим настроем людей и сознательным выбором модели поведения, преследующего определенную цель.

Э. Бёрн утверждает, что человек постоянно пребывает в одном из трех психологических «я-состояний»: «родителя», «взрослого» и «ребенка» с разной степенью готовности перейти в другое.

Каждое из состояний имеет свою специфику.

Состояние *родителя* внешне выражается в ироничной манере держаться; поучениях; попытках все запретить и наказать; поисках виновных; претензиях на правоту; озабоченности всем и вся; стремлении поддержать, помочь, утешить, покровительствовать. Родитель может проявляться прямо («Делай, что я говорю») или косвенно – применительно к требованиям.

Состояние *взрослого* характеризуется активностью, трезвым подходом к делу, учетом реального положения вещей, использованием опыта. Ему свойственны деловитость, поиск альтернатив, бесстрастность.

В состоянии *ребенка* люди действуют и чувствуют себя так, как в детстве – непредсказуемо, игриво, капризно, своенравно, строптиво и т. п.
У незрелых людей поведение контролирует ребенок, у зрелых – взрослый.

Взаимодействие между людьми («трансакт» по Э. Бёрну), в какой бы форме оно ни происходило, всегда обусловлено теми состояниями (естественными или искусственными), в которых они в данный момент находятся.

Существует три варианта трансактов, три стиля взаимодействия, которые в течение короткого времени каждый человек может использовать попеременно:

- *параллельный*, когда участники общения находятся в одинаковом «я-состоянии». Он может продолжаться бесконечно, потому что люди прекрасно понимают друг друга и сообразно отвечают и ведут себя;
- *перекрестный* предполагает, что собеседники находятся в неодинаковых «я-состояниях» и играют разные роли. В результате они, пытаясь убедить в своей правоте, не понимают друг друга (*или* создают видимость этого), что приводит к нарушению коммуникаций;
- *скрытый*, встречающийся на каждом шагу и проявляющийся как недоговоренность, иносказание, критика с подтекстом, «двойным дном». Внешне он кажется обычным (параллельным или перекрестным) и закамуфлирован под ничего не значащий или означающий совершенно иное разговор.

Добившись в нем инерции, инициатор резко меняет «я-состояние», ошеломляет соперника, сбивает с толку, что облегчает навязывание своего требования. Такие действия называются *игрой*, которая начинается с *уловки* (психологической приманки), и задевает уязвимое место другого человека так, что тот должен остро почувствовать это.

Игры часто бывают деструктивными (поиск виновных вместо анализа ситуаций, уход от неприятных и сложных решений, спасение себя под видом оказания помощи другому и проч.). Их допустимо использовать в позитивных ситуациях добродушной шутки, критика же должна быть открытой.

Поскольку играм присущ манипулятивный характер и они ведут к накалу страстей, то их следует избегать. Если игра началась, вести себя твердо и последовательно. При этом рекомендуется реагировать на ситуацию не из того «я-состояния», которое навязывает партнер, а из состояния «взрослого»; игнорировать скрытый уровень общения или специально обратиться к скрываемой части («нашим баранам») при уклонении другой стороны от прямых ответов.

Другие факторы, влияющие на поведение

Кроме перечисленных выше обстоятельств, на поведение влияют *ценности*, т. е. явления, объекты, процессы, которые людьми признаются в качестве образцов для сравнения и подражания.

К ценностям можно отнести коллективизм, стремление к профессиональному росту, нововведениям.

Далее, поведение во многом формирует *уровень притязаний* человека, характеризуемый трудностью целей, к которым он стремится. Для различных людей он неодинаков и определяется такими факторами, как стандарты успеха, принятые в оп-

ределенной социальной группе, степень самооценки и самоуважения данного лица, образование, профессиональный и жизненный опыт. Чем более развиты у человека перечисленные факторы, тем выше у него уровень притязаний.

Определяют уровень притязаний также пол и возраст. Например, у мужчин и молодежи он значительно выше, чем у женщин и лиц старших возрастов. Безусловно, речь здесь идет о неких условных «среднестатистических» личностях, поскольку в реальной жизни все значительно сложнее.

На поведение влияют также *социальные установки*, т. е. предрасположенность субъекта к заранее определенному способу восприятия другого лица или события исходя из жизненного опыта. Установки обычно легко формируются и могут быть достаточно стабильными, однако со временем корректируются и даже затухают.

Во многом поведение определяют *принципы*, т. е. основополагающие правила, которым человек следует в жизни, например справедливость, честность и т. п.

На поведение влияет *позиция*, т. е. постоянное и однозначное внутреннее отношение к одним и тем же людям или одинаковым ситуациям, основанное на опыте и ценностях. Позиция служит защитой в момент опасности, в ней личность выражает себя, а поэтому позицию всеми силами защищают и укрепляют.

Внешние воздействия. Модели поведения человека, связанные с реакцией на них, называются его биотипами.

Выделяют три биотипа:
А – адреналовый. Характеризуется высокой требовательностью человека к себе и окружающим, ответственностью, ревностным отношением к работе, трудоголизмом и трудолюбием;
НА – норадреналовый. Его обладатели замкнуты, скрытны, немногословны, властны, остро переживают неудачи;
А+НА – смешанный. Предполагает изменчивость настроения, повышенную эмоциональность, яркое воображение, чувственность владельцев, сопереживание окружающим.

Внутреннее состояние человека. Его влияние на особенности поведения наглядно представлено в табл. 6.1.

Таблица 6.1

		Внутреннее состояние	
		Напряженность	**Расслабленность**
Реакция	**Пассивная**	Накопление внутри себя эмоций без их внешнего проявления, волнение по поводу того, что еще не произошло, склонность к «взрыву»	Спокойное, беззаботное поведение
	Активная	Вечная гонка в жизни на выживание и постоянное подстегивание себя	Разумное мотивированное поведение с низким уровнем тревожности. Играючи выполняется большой объем работы

Вопросы и задания

1. Вспомните, что означают следующие термины: ценности, верования, расположение, уровень притязаний, круг общения, роль, социальный статус, авторитет.
2. Сформулируйте уровень своих притязаний и перечислите факторы, на которых он основывается, а затем постарайтесь объективно оценить, насколько он реален.
3. Обсудите с товарищами проблему ценностей в учебной группе.
4. Постройте схему кругов своего общения в соответствии с классификацией, приведенной в главе, и сравните их; объясните, почему в одних случаях они совпадают, а в других нет.
5. Сравните понятия «социальная роль» и «социальный статус» и объясните, в чем они сходны, а в чем различаются. Определите свою социальную роль и социальную роль своих товарищей в учебной группе.
6. Объясните, что понимать под терминами: уровень притязаний, социальная установка, позиция, принцип. Попробуйте оценить особенности их проявления у себя.
7. Раскройте суть концепции «я-состояний» Э. Бёрна. Попробуйте проанализировать под ее углом зрения диалоги известных литературных героев (например, из «Мертвых душ» или «Ревизора»).

Глава 7

Трудовой коллектив

- Группа и коллектив
- Признаки коллектива
- Виды коллективов
- Роль коллектива в жизни людей
- Отношения в коллективе
- Законы коллектива
- Психологические характеристики коллектива
- Управленческие команды
- Этапы развития коллектива
- Конформизм
- Предпочтения
- Социограммы

Понятие и признаки трудового коллектива

Сегодня люди, как правило, работают не в одиночку, а в составе группы (совокупности лиц, объединенных в силу пространственной общности, деятельности, профессии, случайных обстоятельств и т. п.), всегда выступающей по отношению к другим группам как единое целое.

Группы бывают *реальными* и *условными* (участники объединены статистически по какому-то признаку), но в том и другом случае они существуют объективно.

Однако членство в реальной группе не означает, что люди постоянно должны находиться рядом и совместно выполнять работу. Главное здесь – включение в определенную систему межличностных отношений.

> Такие отношения могут быть взаимноположительными, взаимноотрицательными, или асимметричными. Гармоничными являются или только положительные, или только отрицательные отношения.

В организации группа может существовать как подразделение, проектная команда, комитет, бригада и проч., выступая при этом в качестве управляющей, управляемой или самоуправляемой структуры.

В соответствии со *степенью сплоченности участников* выделяют несколько типов групп:

- *группа-конгломерат* (*толпа*), состоящая из лиц, случайно оказавшихся рядом и не связанных между собой;
- *группа-объединение* (*стая*) – временное образование для решения конкретных разовых проблем;
- *группа-коллектив* – чтобы считаться таковым, она должна удовлетворять нескольким признакам. Главным из них считается наличие *общей цели* у всех ее членов. Как бы эта цель ни формировалась (в результате взаимного влияния, индивидуальных целей или постановки извне), она всегда будет *одной для всех*, а не просто одинаковой, схожей. Иначе группа являлась бы *объединением*.

Пока отсутствует осознанная, разделяемая всеми цель, члены группы не в состоянии осуществлять рациональную деятельность, понимание значимости которой для человека является одной из основ коллектива.

Другим признаком коллектива является *психологическое признание* его членами друг друга. В основе этого лежат общие интересы, идеалы, принципы, сходство или дополняемость характеров и т. п. Психологическое признание делает возможным *практическое взаимодействие людей*, направленное на достижение цели, которое можно рассматривать как третий признак коллектива.

В рамках коллектива между его членами возникают следующие типы отношений:

- дружеская кооперация, взаимопомощь, основанные на полном доверии;
- дружеское соперничество в отдельных сферах в рамках позитивного взаимодействия;
- формальное сотрудничество при фактическом нейтралитете;
- соперничество в рамках формального сотрудничества при взаимном недоверии; ориентация на индивидуальные цели даже при совместной работе;
- соперничество и негативные отношения друг к другу в рамках общей деятельности и взаимной зависимости (кооперация антагонистов).

В результате взаимодействия возможности группы оказываются бóльшими, чем сумма возможностей ее участников в отдельности.

На это существует несколько причин.
Во-первых, взаимодействие позволяет преодолеть ограниченность физических и интеллектуальных способностей каждого человека.
Во-вторых, вследствие неминуемо возникающей специализации труда удается существенно повысить его производительность.
В-третьих, в процессе совместной деятельности у участников помимо их воли возникает дух соревнования, мобилизующий скрытые резервы и существенно повышающий интенсивность труда.
В-четвертых, создаются условия успешного решения проблем там, где по тем или иным причинам невозможно распределить обязанности между отдельными участниками.

Четвертым признаком коллектива можно считать наличие определенной *культуры,* представленной общими ценностями, нормами, правилами поведения, традициями, символикой и т. п.

Склонность к поддержанию традиций существует в каждом коллективе. В результате у него формируется комплекс представлений о своей значимости, превосходстве над другими, придающий ему дополнительную силу, устойчивость, сплоченность.

Пятый признак коллектива состоит в наличии *системы социального контроля,* позволяющего группе воздействовать на участников через надзор, санкции, поощрения. Такой контроль обеспечивает соответствие их поведения установившимся требованиям, прежде всего в социально значимых ситуациях.

Люди подчиняются группе при следующих обстоятельствах:

- принятии решения в условиях отсутствия времени;
- наличии готового его варианта, устраивающего всех;

- высокой сплоченности и оценке внутреннего согласия как важнейшей самостоятельной ценности;
- изолированности от внешней среды.

Влияние коллектива на человека связано с боязнью негативной оценки с его стороны в случае неудачи или ожиданием позитивной при успехе. Если человек видит, что окружающие без него могут обойтись, то работает хуже, и наоборот – если нашел в группе свое место, работает хорошо. Часто люди оказываются более заинтересованными в получении одобрения коллектива, нежели руководства.

Шестой признак коллектива – наличие достаточно *четко выраженной структуры.*

Структура может быть *функциональной* (с учетом производственных задач, выполняемых каждым); *политической* (исходя из принадлежности к тем или иным группировкам); *социально-демографической* (например, по полу, возрасту, образованию и др.); *социально-психологической* (в соответствии с симпатиями и антипатиями); *поведенческой*, определяемой активностью людей (ядро, недифференцированная часть); *мотивационной* (в зависимости от движущих факторов поведения) и проч.

Роль, которую играет коллектив в жизни каждого человека, трудно переоценить:

- в его рамках удовлетворяется естественная потребность людей в общении и деловом взаимодействии, принадлежности к группе себе подобных;
- у коллектива человек в необходимых случаях обретает поддержку и защиту;
- в своем коллективе он в первую очередь находит признание успехов и достижений.

В то же время, находясь в коллективе, люди хотят сохранять индивидуальность, отличаться от других, быть достойными уважения за свои собственные заслуги.

Воздействуя на людей, коллектив во многом (до 40 процентов случаев) способствует изменению их поведения. Причины состоят в том, что человек:

- имеет возможность глазами товарищей взглянуть на себя со стороны, оценить свои поступки;
- должен приспосабливать к окружающим свои желания, интересы;
- получает дополнительные импульсы, стимулирующие творческую активность, стремление к совершенствованию, первенству.

В зависимости от характера самого коллектива его влияние на личность бывает как благоприятным, так и неблагоприятным. Так, позитивно настроенный коллектив способен противостоять антисоциальному поведению отдельной личности, а негативно настроенный – и сам оказывать на нее разлагающее влияние.

В свою очередь, люди также пытаются воздействовать на коллектив, делать его более «удобным» для себя. Сильная личность может даже подчинить его себе, в том числе и в результате конфликта; слабая же, наоборот, сама ему подчиняется и растворяется в нем в обмен на заботу о своем благополучии.

Идеальная с управленческой точки зрения ситуация располагается где-то посредине и характеризуется доверительными партнерскими отношениями между трудовым коллективом и его участниками, не отказывающимися от собственных позиций, но уважительно относящимися к общим целям и нуждам.

Повседневная жизнь в коллективе подчинена ряду законов, среди которых можно особо выделить два: закон сохранения личного положения, достоинства, соци-

ального статуса и закон компенсации недостатка одних способностей другими, а также опытом и навыками работы.

В соответствии с первым каждый член коллектива будет прикладывать максимум усилий, чтобы сохранить свое место под солнцем. Это достигается как за счет повышения эффективности и качества работы, так и путем интриг, защиты от всего, что содержит в себе возможность любых изменений.

Действия, подчиненные второму закону, также неоднозначны, ибо компенсировать недостаток одних качеств можно не только лучшим использованием других, но и недостойными приемами (лестью, угодничеством, подсиживанием соперников и т. п.).

Виды коллективов

Рассмотрим классификацию коллективов.

По *составу* коллективы бывают гомогенными (однородными) и гетерогенными (разнородными).

Гетерогенные коллективы, различия между членами которых могут касаться пола, возраста, профессии, статуса, уровня образования и проч., более эффективны при решении сложных творческих проблем. Поэтому сегодня, когда к людям производством предъявляются разносторонние требования, желательно, чтобы трудовой коллектив состоял из непохожих личностей с разноплановыми способностями.

Гомогенные коллективы лучше справляются с простыми задачами, особенно в условиях интенсивной работы. Поскольку их члены лучше понимают друг друга, то возможности их взаимного влияния и формирования общности взглядов и позиций здесь выше.

Однако сходство усиливает внутреннюю конкуренцию и конфликтность, особенно в чисто женских группах, которым свойственна излишняя эмоциональность (поэтому при прочих равных условиях соотношение представителей разного пола должно быть примерно одинаковым).

По *статусу* коллективы можно разделить на *официальные* и *неофициальные*. Первые, например персонал организации или подразделения, оформлены юридически и действуют в рамках правового пространства. Вторые базируются на нигде не зафиксированном желании людей сотрудничать друг с другом. Сила подобных коллективов в том и состоит, что их невозможно юридически и организационно уловить и привязать к нормам и правилам.

По *характеру внутренних связей* различаются *формальные* и *неформальные* коллективы. В формальных связи предписываются заранее, в неформальных складываются спонтанно, сами собой.

Формальный коллектив объединяет людей только как представителей должностей, взаимодействие между которыми изначально предопределено технологией работы.

Однако человек не может обойтись без личных контактов, в том числе и при решении чисто служебных проблем. В результате наряду с формальным возникает *неформальный коллектив* как система *незапрограммированных деловых и эмоциональных отношений*.

Неформальные коллективы могут быть замкнутыми и открытыми; устойчивыми и неустойчивыми; влиятельными и маловлиятельными по отношению к отдельным личностям и официальным структурам.

Границы формального и неформального коллективов могут не совпадать, так как некоторые сотрудники в неформальный не принимаются или по собственной инициативе придерживаются нейтралитета.

Но большинство людей одновременно являются членами того и другого, поэтому находятся под воздействием, с одной стороны, официальных целей организации, а с другой — целей коллектива.

Если эти цели совпадают или не противоречат друг другу, человек будет охотно поддерживать официальную линию. В противном случае предпочтение, как правило, отдается целям неформальным, несмотря на возможную серьезную конфронтацию с руководством. Это является дезорганизующим фактором.

Обычно неформальный коллектив возникает в связи с необходимостью компенсировать главные недостатки формального, состоящие в обезличенном подходе к людям и неэффективности коммуникаций. Соответственно существуют два вида неформальных коллективов, каждый из которых играет специфическую роль в управлении.

Неформальный помогает решать задачи формального способами, отличными от официально предписанных. Поскольку заранее предусмотреть и в деталях расписать действия работников, особенно в сфере управления, невозможно, в случае затруднений, чтобы не ставить под удар работу, им приходится часто вступать в непредусмотренные, хотя и незапрещенные личные контакты. Это и помогает преодолевать функциональную недостаточность формального коллектива (информация о том, что «едет ревизор», давшая возможность гоголевскому городничему заблаговременно подготовиться, оперативно пришла по системе именно неформальных каналов).

По мнению Дж. Хансона и Д. Кракхардта, неформальные коллективы имеют форму сети. Это может быть сеть советников, сеть доверенных лиц, обладающих конфиденциальной информацией, коммуникационная сеть, в которую входят лица, регулярно обсуждающие рабочие проблемы.

Психологический неформальный коллектив (неформальная группа, не имеющая производственной направленности) вообще не связан с соответствующим формальным. В его рамках люди удовлетворяют свою потребность в общении, помощи и поддержке, которые им не оказывает официальное руководство.

Такого рода неформальных структур может быть столько, сколько у членов коллектива имеется поводов для общения (приближение к предпочитаемым личностям, поиск выгоды и проч.).

Со временем официальные формальные коллективы начинают постепенно эволюционировать, отдаляясь от плана, по которому были созданы, и жить своей жизнью. Неформальные же, наоборот, — формализуются.

Как правило, ни один коллектив не может быть или только формальным, или только неформальным, а содержит как те, так и другие элементы. На практике одна часть организации функционирует на базе *преимущественно формальных* принципов (например, бухгалтерия), другая – неформальных (научные подразделения). В зависимости от ситуации соотношение формальных и неформальных моментов постоянно колеблется.

Исходя из *сроков существования* коллективы подразделяются на *временные,* предназначенные для решения разовой задачи, и *постоянные.*

Важным признаком, в соответствии с которым коллективы могут классифицироваться, является *степень свободы,* предоставляемая их участникам.

Во-первых, речь идет о *свободе включения* в коллектив (она варьируется от обязанности призывников служить в армии до полной добровольности при вступлении в клуб собаководов).

Во-вторых, можно говорить о *свободе осуществления деятельности* в рамках коллектива (в одном случае, например, требуется обязательное выполнение человеком определенных обязанностей; в другом достаточно юридического членства; это позволяет людям одновременно быть участниками нескольких коллективов и проявлять активность прежде всего там, где это целесообразнее в данный момент). Возможность членства во многих группах обусловлена многогранной структурой личности.

В соответствии с *функциями* выделяют *инструментальные* коллективы, ориентированные на решение определенной задачи, и *эмоциональные,* целью которых являются удовлетворение личных потребностей и общение. В свою очередь, функциональная классификация может дополняться и детализироваться классификацией по *видам деятельности.*

Осуществление функций предполагает определенную *степень внутреннего разделения труда.*

В одних коллективах оно существует только как количественное, создающее возможность полной взаимозаменяемости работников. В других имеет место специфика отдельных видов труда в пределах одного и того же качества, что уже ограничивает взаимозаменяемость. В третьих имеет место глубокое качественное разделение, вообще исключающее взаимозаменяемость, что затрудняет нормальное функционирование коллектива при болезни или уходе одного из его членов.

По *размерам* коллективы подразделяются на малые и большие.

В малых *между всеми участниками* существуют постоянные *личные контакты.* Это придает им дополнительную гибкость, в целом более высокую результативность работы и удовлетворение от нее. Число членов малого коллектива, как правило, не превышает 20 (оптимально 5–7).

Малые коллективы, члены которых не только объединены общими интересами, целями, сознательно выделяют себя из окружения, но и поддерживают между собой не просто личные, а *дружеские эмоциональные* контакты, получили название *первичных* (в то же время малый коллектив может быть и вторичным).

Обычно это однородные группы, состоящие из 2–5 человек. Замена участников в них резко ухудшает внутренний климат, а то и попросту разрушает.

Большие коллективы, где непосредственные связи между людьми практически отсутствуют, называются *вторичными*. Они формируются обычно по целевому принципу, т. е. «под задачу», поэтому основное значение здесь придается не личным качествам участников, а их умению выполнять те или иные функции. Для управления такими коллективами нужны специальные менеджеры.

Если обязанности (как исполнителей, так и руководителей) четко распределены, людей здесь можно безболезненно заменять, ибо всегда найдется человек, обладающий нужными знаниями и навыками.

Обезличенность отношений в больших коллективах приводит к тому, что их участники проявляют сравнительно невысокую трудовую активность, чаще конфликтуют между собой. Поэтому такие коллективы эффективны при выполнении прежде всего простых, но масштабных работ.

С точки зрения *отношения к труду* выделяют следующие виды коллективов:

1) неспособные и не желающие работать. Обычно они «разношерстны» и состоят из малоквалифицированных сотрудников;

2) частично способные и частично желающие работать. В их составе значительна доля лиц, не имеющих необходимых знаний и опыта, но немало инициативных и исполнительных;

3) способные и желающие работать. Для их участников характерны высокий профессиональный уровень, социальная однородность, творческая активность. Это позволяет передавать им широкие полномочия, вплоть до самоуправления.

Команда – разновидность коллектива

Особой разновидностью коллектива является *команда*, которая создается для решения наиболее сложных задач – выполнения специальных функций, разработки важнейших проектов, содействия творчеству (вовлечение в него, обмен информацией, обучение). В преуспевающих фирмах могут быть десятки специальных команд, кружков качества и т. п.

Обычно команда представляет собой малую группу, объединяющую лиц с разнообразными знаниями и навыками (что дает им возможность учиться друг у друга).

Можно говорить о следующих основах классификации команд:

1) в соответствии с периодом деятельности (постоянные или временные);

2) в соответствии с характером решаемых задач (управленческие, экспертные, производственные);

3) в соответствии с внутренним социокультурным контекстом (по степени сплоченности, по характеру распределения власти);

4) в соответствии с особенностями лидера (с постоянным, с меняющимся);

5) в соответствии с целями деятельности (например, для решения экстренных задач; для решения проблем, находящихся на стыке интересов нескольких субъектов, и др.);

6) в соответствии с особенностями организации работы (команды из лиц, работающих совместно, и дистанционные команды, участники которых находятся на расстоянии друг от друга и могут представлять как одну, так и разные компании).

Члены команды должны обладать;
- готовностью сотрудничать, понимать и принимать общие цели, воспринимать мнения других, взаимным доверием;
- общими целями;
- умением выявлять и решать проблемы;
- склонностью к обучению и самообучению, обмену информацией;
- коммуникабельностью, открытостью, сплоченностью;
- высоким уровнем специальных знаний;
- стремлением к достижению лучших результатов;
- ответственностью.

Команда характеризуется:
- во-первых, непостоянством состава и лидеров, которые могут меняться в зависимости от характера решаемой задачи (это не распространяется в полной мере на высшее руководство фирм, сегодня также зачастую выступающее командой);
- во-вторых, полной ответственностью лидера, как самого компетентного в соответствующих вопросах члена команды, за порученное направление деятельности, возложением на официального руководителя функций организатора и координатора всей работы;
- в-третьих, особо высоким интеллектуальным уровнем и социальным статусом участников по сравнению с коллективом обычного подразделения, их подбором не только в зависимости от знаний, опыта, специальности, но и с учетом психологической совместимости, взаимопонимания;
- в-четвертых, принятием участниками основных решений совместно, после всестороннего обсуждения, причем лицо, ответственное за определенное направление, имеет решающий голос.

Команда вырастает из *рабочей группы*, где каждый индивидуально выполняет свои задания, обмениваясь с другими информацией и опытом. Если ее участники так и не сумели наладить реальное сотрудничество, они являются *псевдокомандой*, а если лишь осознали его необходимость – командой *потенциальной*. *Настоящей* командой они становятся, если имеют общие цели, задачи, владеют эффективными методами организации совместного труда. Такая команда может считаться *высокоэффективной*, если будет способствовать росту возможностей своих участников и покажет превосходящие других результаты.

Работа в команде должна соответствовать интересам и способностям человека, быть достаточно сложной, разнообразной, максимально использовать творческий потенциал, давать возможность самостоятельно принимать решения, определять методы их реализации, обеспечивать обучение и повышение квалификации, формировать чувство ответственности, справедливо вознаграждаться.

Рассмотрим различия команды и обычного трудового коллектива (табл. 7.1).

Таблица 7.1

	Обычный трудовой коллектив	Команда
Руководство	Сконцентрировано в одних руках	Может делиться между наиболее компетентными лицами
Ответственность	Индивидуальная	Индивидуальная и совместная
Цели	Задаются извне	Определяются внутри
Результаты	Индивидуальные	Коллективные
Оценка	По индивидуальному вкладу в общие результаты	По коллективным результатам
Функция руководителя	Распорядительство, контроль	Лидерство, организация, координация совместной работы

Команды создаются на всех уровнях организации, но особое место среди них занимает команда высших руководителей (top management), занимающихся наиболее важными и сложными проблемами, которые не в состоянии решить больше никто:

- принимает стратегические решения и формирует механизмы, обеспечивающие их реализацию;
- определяет политику в области их стимулирования;
- совершенствует систему управления и ее отдельные элементы;
- определяет направление внешних связей и т. п.

Это требует от каждого участника хорошего знания, понимания общей ситуации. Поэтому здесь важную роль играет свободный обмен информацией, объем, полнота и точность которой намного превышают те, которые нужны для оперативного руководства.

В помощь команде высших руководителей часто создаются специальные аналитические команды, которые наблюдают за различными процессами, дают им оценку и разрабатывают варианты решений.

Сложность командной работы сегодня обусловлена отсутствием необходимой культуры совместной деятельности, ориентацией большинства систем вознаграждения на поощрение индивидуальных результатов, стремлением к лидерству, соперничеству.

Наиболее же простой формой командной работы на низовом уровне являются получившие в последнее время распространение в США так называемые *самоуправляемые бригады*.

Обычно они состоят из 5–15 человек, работающих на завершающих участках технологической цепочки, где выпускается готовая продукция. Администрация предоставляет им право самостоятельно составлять графики работы и отпусков, заказывать сырье и материалы, принимать в коллектив новых сотрудников.

Психологические характеристики коллектива

Коллективы различаются между собой *психологически,* что проявляется в характере их внутреннего климата, состояния и степени сплоченности участников. Рассмотрим эти моменты подробнее.

Психологический климат отражает состояние внутренних взаимоотношений в коллективе. На него влияют требования администрации, методы руководства, степень совместимости людей и др. О важности благоприятного психологического климата можно судить, например, по тому обстоятельству, что хорошее настроение повышает эффективность работы людей примерно в полтора раза.

Поскольку обстоятельства поддаются целенаправленному воздействию, психологический климат можно в определенной степени формировать и корректировать.

Психологическое состояние определяется степенью удовлетворенности людьми своим положением. На него влияют характер и содержание работы, отношение к ней (любовь или нелюбовь), престижность, размеры вознаграждения, перспективы роста, наличие дополнительных возможностей (решить собственные проблемы, увидеть мир, познакомиться с полезными людьми), психологический климат.

Психологическое состояние может принимать форму *социального напряжения* (сознания, эмоций или поведения), которое проявляется в общей внутренней неудовлетворенности, внешней агрессивности, поиске виноватых, забастовках, саботаже, увольнениях и др. Такая ситуация вызывается негативным воздействием конкретных обстоятельств или социальной среды в целом, в результате чего человек длительное время не может реализовать свои потребности.

Психологическое состояние можно улучшить, изменяя объективные условия деятельности людей, обучая их жить по законам коллектива, подчиняться установленным требованиям и порядкам.

Сплоченность проявляется как психологическое единство сотрудников по важнейшим вопросам жизнедеятельности коллектива, проявляющееся в притяжении к нему участников, стремлении его защитить и сохранить. Это обусловлено поиском людьми друг у друга помощи или поддержки, взаимными эмоциональными предпочтениями, пониманием роли коллективного начала в обеспечении своих гарантий.

Степень сплоченности зависит от размера группы (наиболее высока она в коллективах из 5–9 человек); пространственной близости людей; интенсивности и контактов; общности целей и интересов; возрастных и социальных различий (если они значительны, часто возникают группировки); наличия внешней опасности; достигнутых успехов и явных выгод от сотрудничества.

Сплоченность коллектива, удовлетворенность людьми своим пребыванием в нем во многом зависят от их *психологической* и *социально-психологической совместимости.* Основу первой составляет соответствие темпераментов членов коллектива, основу второй – соответствие их профессиональных и моральных качеств.

Условиями социально-психологической совместимости считаются:
- соответствие личных возможностей каждого структуре и содержанию деятельности, что обеспечивает ее нормальное осуществление, отсутствие зависти по отношению к успехам других;
- близость или совпадение моральных позиций, основных мотивов и интересов членов коллектива, создающие основу взаимного доверия;
- возможность реального дополнения и органического соединения способностей каждого в едином трудовом и творческом процессе;
- рациональное распределение функций между членами коллектива, при котором ни один из них не может добиться успеха за счет другого.

Сплоченные коллективы характеризует *организованность*, т. е. способность и готовность к самостоятельному преодолению трудностей, согласованным действиям; единство в экстремальных ситуациях.

В сплоченных коллективах люди, как правило, теснее общаются, легче адаптируются, выше ценят друг друга и увереннее чувствуют себя, эффективнее работают. Разногласия здесь обычно бывают лишь по средствам достижения целей, в то время как у несплоченного коллектива – по всем вопросам, что рано или поздно приводит его к распаду.

В то же время нужно учитывать и недостатки таких коллективов, а именно: неприязненное отношение к посторонним, самоуверенность и самонадеянность, утрату чувства реальности, единомыслие, фильтрацию информации.

В случае возникновения конфликта сплоченный коллектив труднее подчинить воле руководства и направить его действия в нужное для организации русло.

Процесс развития коллектива

Сплоченный работоспособный коллектив возникает не сразу.

Этому предшествует длительный процесс его становления и развития, успех которого определяется рядом обстоятельств, мало зависящих от того, складывается ли коллектив стихийно или формируется целенаправленно. К ним относятся:
- ясные, понятные, близкие людям цели деятельности;
- наличие определенных, пусть даже незначительных, выгод совместной работы, демонстрирующих ее преимущества по сравнению с индивидуальной;
- сильный руководитель (лидер), которому люди готовы подчиняться и идти к поставленной цели;
- наличие своей «ниши» в структуре организации, где бы коллектив мог полностью реализовать себя и не препятствовал делать это другим.

Началом формирования официального коллектива является юридически оформленное решение о создании соответствующего подразделения.

Для неофициального коллектива «днем рождения» становится обычно какое-то чрезвычайное событие, достижение критического предела в развитии опасной ситуации или осознание общих интересов. Они и порождают всплеск эмоций, толкающий людей на объединение (обычно речь идет о чувстве страха, протесте, желании защитить себя, сохранить или улучшить свое положение, статус и т. п.).

Примером может служить создание партизанских отрядов. Личные отношения начинают играть роль позже, когда контакты становятся постоянными.

Как принудительное, так и спонтанное формирование коллектива приводит к тому, что его состав и структура оказываются неоптимальными. Поэтому в настоящее время в западных фирмах при комплектовании подразделений часто практикуется добровольный выбор партнеров из тех лиц, с кем человеку дают предварительно определенное время общаться. В результате к одним из них у него возникает симпатия и предпочтение, к другим – антипатия, к третьим – безразличие. Эти внутренние отношения выявляются с помощью *социографического* метода.

Каждому члену исходной группы, где все уже достаточно хорошо знают друг друга, предлагается выбрать нескольких человек (обычно троих), с которыми он в наибольшей степени желал бы совместно работать или, наоборот, стремился бы их общества избежать, либо оценить всех (положительно, отрицательно, безразлично).

Это позволяет выделить так называемые *референтные группы* (отдельных лиц), принимаемые в качестве эталона. К ним большинство людей тянется, на них ориентируются, с ними стремятся сотрудничать или наоборот.

Результаты исследований можно отобразить графически с помощью:

- *схемы предпочтений* членов группы, на которой отношения отображаются в виде совокупности кружков с фамилиями (личными номерами), соединенных стрелками, ведущими от тех, кто хочет, к тем, с кем хотят сотрудничать. При этом величина кружка зависит от влияния лица на группу.

  На основе полученной схемы можно, во-первых, определить лиц, в той или иной степени готовых к совместной работе (они и составят основу будущего коллектива); во-вторых, лицо, которому отдано наибольшее число «голосов» (потенциального руководителя); в-третьих, наконец, «изгоев», кого не следует включать в коллектив;
- *поля предпочтений* в виде системы концентрических кругов, в которые начиная от центрального заносятся группы фамилий в порядке убывания числа полученных выборов;
- *матрицы взаимоотношений (индивидуального выбора)*, представляющей шахматную таблицу, в клетки которой заносятся сведения об отношении каждого субъекта ко всем остальным.

На основе анализа данных можно определить в количественных показателях степень сплоченности (или конфликтности) коллектива.

На практике такой метод таит в себе две опасности. Во-первых, в случае утечки конфиденциальной информации может возникнуть конфликт, поскольку каждый узнает, что о нем в действительности думают окружающие, и, во-вторых, лидером в результате опроса становится не самый подходящий с точки зрения интересов дела, а самый популярный человек.

Официальный коллектив проходит длительный процесс организации (неофициальный – самоорганизации), состоящий из нескольких этапов.

На первом этапе в поведении людей преобладает *индивидуализм*. Они наблюдают окружающих, знакомятся друг с другом, демонстрируют собственные возможности, но еще не стремятся к тесным контактам.

Часто этот этап завершается выявлением лидера, что происходит тем скорее, чем слабее административная власть. Его роль, влияние на коллектив необходимо сразу

же всесторонне анализировать, чтобы выбрать по отношению к нему верный тип поведения (нейтрализация, эффективное сотрудничество и т. д.).

На втором этапе происходят осознание и кристаллизация интересов, *сближение людей*, установление между ними более тесных контактов. Одновременно происходит дифференциация участников, образуются группировки со своими лидерами (так называемый коллективный индивидуализм), появляются попытки захвата ими власти, приводящие к конфликтам.

На третьем этапе коллектив *стабилизируется,* формируются общие ценности и нормы, постепенно налаживается надежное сотрудничество, позволяющее получать гарантированные результаты.

На четвертом этапе появляется ведущая группировка, пытающаяся подчинить себе остальных, навязывающая свою политику другим группировкам, а также активистам-одиночкам, колеблющимся, аутсайдерам. В результате возникает временный спад в работе коллектива, что считается вполне нормальным явлением.

С ростом зрелости наступает этап *консолидации*, и коллективу становятся по плечу все более сложные задачи. Доверие, существующее между людьми, хорошее знание ими друг друга в ряде случаев позволяют ему функционировать на принципах самоуправления.

Известный педагог А. С. Макаренко полагал, что можно говорить о трех ступенях зрелости коллектива. На первой моральные требования исходят от руководителей, т. е. навязываются извне; на второй ступени требования руководителей начинает поддерживать часть ядра; на третьей они разделяются большинством коллектива.

Если задачи четко определены, воспринимаются как важные и значимые, люди чувствуют свою ответственность, их цели совпадают, накапливается опыт совместной работы, все стадии формирования коллектива сменяют друг друга достаточно быстро.

При выполнении задачи или при уходе нескольких ключевых фигур коллектив реорганизуется или распадается.

Любой коллектив подстерегает опасность *групповщины* — появления раскольнических группировок, преследующих узкокорыстные интересы, безразличных к нуждам и потребностям остальных и стремящихся захватить власть, считающих себя непогрешимыми, неуязвимыми, непобедимыми.

Другой опасностью являются бюрократизация отношений, единомыслие и конформизм, в основе которых лежит стремление людей к спокойной жизни.

Конформизм и его роль в управлении коллективом

Силу коллективу во многом придает *конформизм* (лат. conformis — подобный, схожий) его членов. Это психологическая особенность поведения людей, проявляющаяся как групповое единомыслие (неспособность ставить под сомнение существующее положение дел, мыслить вразрез с мнением группы, смотреть на вещи новыми глазами) и отказ от самостоятельных действий.

Мир для человека таков, каким он себе его представляет, и часто справедливость этих представлений оценивается на основе того, насколько они разделяются други-

ми. При совпадении собственных взглядов с групповым мнением, в правильность которого он верит, происходит стабилизация образа реальности и укрепление веры в себя. В противном случае человек теряется и перестает ориентироваться в ситуации.

> На самом деле групповое мнение – это лишь иллюзия. Оно возникает, так как каждый, опасаясь испортить отношения с коллективом и быть отторгнутым им, не высказывает иных мнений, кроме уже существующего, полагая, что остальные думают так же.

Другими причинами конформизма являются:

- психологический настрой на фильтрацию информации и самоцензуру;
- надежда на вознаграждение за лояльность;
- негативное отношение к посторонним и сплочение для защиты от них;
- страх перед реальным (или воображаемым) давлением группы;
- ограниченность влияния на коллективное мнение.

Степень конформизма того или иного субъекта определяется рядом обстоятельств, среди которых:

- характер межличностных отношений (дружеские, например, требуют от человека большей уступчивости окружающим, чем натянутые);
- особенности решаемых задач (если они сложны и непонятны, человек чаще полагается на коллектив, считая, что последний не ошибается);
- положение человека в группе (индивиды с высоким статусом подвержены меньшему конформизму);
- значение группы для субъекта, доверие и приверженность ей (чем она привлекательнее, чем ближе ему общие цели, тем он больше подчиняется);
- возможность принимать самостоятельные решения и свободно высказывать свои суждения (если человек действует под постоянным контролем, а его мнение никем не поддерживается, он скорее будет делать то, что от него требуют, даже если он прав);
- величина коллектива (наиболее силен конформизм в первичных группах, (особенно триадах), где все постоянно находятся на виду друг у друга). Конформное поведение стимулирует уже незначительный перевес в три «голоса»;
- публично взятые прежде на себя обязательства поддерживать коллектив, отказаться от которых уже трудно;
- пол и возраст субъекта (женщины и молодежь подвержены большему влиянию со стороны);
- уровень интеллекта, образования, жизненный опыт. На тех, у кого они велики, при прочих равных условиях влиять труднее;
- наличие сильного лидера, умеющего навязывать свою волю окружающим.

Конформизм имеет немало положительных сторон.

Во-первых, он обеспечивает выживаемость коллектива в сложные моменты, избавляя людей от раздумий, как себя вести, усиливая их сплоченность, придает поведению людей стандартность в обычных ситуациях и предсказуемость в нестандартных.

Во-вторых, он облегчает организацию совместной деятельности людей, вхождение индивида в коллектив. Поэтому новички проходят проверку на способность к конформному поведению; если таковая отсутствует, человек вряд ли сумеет найти в коллективе для себя место.

В-третьих, конформизм придает коллективу свое «лицо», если все его члены строго придерживаются общих ценностей и норм поведения.

Нормы – это неписаные требования, правила, указывающие, что и как нужно делать, а что нет, как следует играть ту или иную роль, выполнять работу. Они избавляют от неопределенности, упрощают процесс организации и координации деятельности коллектива, поэтому их нарушение обычно сурово наказывается. В качестве норм могут выступать, например, правила вежливости, удачные примеры прошлых действий и т. п.

В то же время нормы создают основу *группового давления* со стороны коллектива на своих членов. С ростом сплоченности оно до определенного предела усиливается (правда, одновременно ослабевает категоричность требований), а затем постепенно переносится на окружение (в том числе на руководство).

Люди по-разному относятся к групповым нормам (табл. 7.2).

Одни полностью их принимают и стремятся им соответствовать (*сознательные конформисты*). Другие, хотя внутренне их и отвергают, на практике их придерживаются, пока это выгодно, чтобы не потерять расположение коллектива (*целесообразные конформисты*). Третьи внутренне согласны с нормами, но по тем или иным причинам выступают против них (*нонконформисты*). Четвертые их не принимают внутренне и не стараются это скрывать (*негативисты*). Конечно, коллектив стремится от последних избавиться, но это не всегда возможно, ибо их качества могут быть незаменимыми, и тогда приходится уступать.

Таблица 7.2

Типы поведения человека с точки зрения отношения к нормам

		Отношение к нормам поведения, ценностям	
		Подчиняется	**Не подчиняется**
Отношение к нормам поведения, ценностям	**Разделяет**	Преданный, дисциплинированный (сознательный конформист)	Оригинал (нонконформист)
	Не разделяет	Приспособленец (целесообразный конформист)	Бунтарь (негативист)

Вопросы и задания

1. Вспомните, что означают термины: коллектив, психологический климат, сплоченность, конформизм, коллективные нормы, групповое давление.
2. Перечислите главные признаки коллектива и определите на их основе его наличие у себя в учебной группе.

3. Используя приведенную в главе классификацию коллективов, попробуйте дать характеристику коллективу своей группы или подразделения на работе.
4. Объясните свое понимание психологического климата в коллективе и его практической роли.
5. Попытайтесь оценить степень зрелости своей учебной группы как коллектива.
6. Раскройте суть конформизма и дайте оценку этому социальному явлению с точки зрения руководителя, коллектива, отдельной личности.
7. Определите наличие в своем коллективе групповых норм и группового давления: каковы они и в чем проявляются.
8. Проанализируйте свое окружение: есть ли в нем референтные группы или отдельные личности, и выясните, какие черты делают их таковыми.

Глава 8

Руководитель и подчиненные

- Кто такой руководитель
- Функции руководителей
- Типы руководителей
- Уровни руководства
- Качества руководителей
- Руководитель и лидер
- Разновидности подчиненных
- Права и обязанности подчиненных

Функции руководителей

Разница между хорошей и отличной организацией состоит в управлении ею, которое осуществляет руководитель, т. е. лицо, направляющее, координирующее и контролирующее деятельность исполнителей. Последние должны в обязательном порядке ему подчиняться и в рамках, определенных полномочиями, выполнять все его требования.

Сам руководитель может брать на себя функции исполнителя лишь для того, чтобы глубже разобраться в специфике работы и принимать более обоснованные решения (считается, что на это он может тратить не более 5 процентов своего времени).

Результатом его усилий является определенным образом сгруппированная, направленная и скоординированная работа других людей. Этот результат вещественно закрепляется в документах и к последующей текущей деятельности отношения не имеет.

Руководитель является персонифицированным воплощением организации, и к ее целям и проблемам он (как, впрочем, и исполнители) должен относиться как к своим собственным.

Современная научно-техническая революция коренным образом изменила условия и характер производственных, хозяйственных и социальных процессов. Они стали настолько сложными, что руководитель уже не в состоянии единолично управлять всем.

Поэтому он сегодня становится *организатором* самостоятельной работы исполнителей, часто объединенных в команды. Такая работа является особым видом творческой деятельности, причем по мере роста сложности объекта управления и уровня занимаемой должности требования к творчеству увеличиваются.

Особенность положения руководителя в организации, по мнению западных специалистов, состоит в следующем.

Во-первых, он сосредоточивает в себе функции реальной власти (при этом исключаются как диктаторство, так и патернализм по отношению к подчиненным, свойственные прежним эпохам), отвечает как за себя, так и за общие результаты в той мере, в какой может оказывать на них влияние (но концепция его ответственности «за все» не верна в принципе).

Во-вторых, руководитель является воплощением справедливости, поэтому выполняет для подчиненных функции арбитра, образца для подражания.
В-третьих, руководитель имеет ограниченные и с каждым уровнем иерархии все более уменьшающиеся возможности общения, ибо, как правило, исключен из ближайшего окружения и первичного коллектива.

В работе руководителя много привлекательного. Она приносит человеку авторитет и уважение окружающих, престижна, предоставляет широкие возможности для развития личности, наконец, просто захватывающа и увлекательна.

Руководителю, особенно крупной организации, приходится осуществлять в течение рабочего дня до двухсот различных видов деятельности, часто бывать в других городах и странах, общаться с самыми разными людьми – подчиненными, коллегами, партнерами, политиками, общественными деятелями, акционерами, к каждому из которых необходимо подобрать свой ключик. Стремление выделиться часто приводит к тому, что руководители работают по 10–12 часов в день.

В соответствии с современными представлениями суть работы руководителя сводится к выполнению ряда функций, среди которых выделяют следующие.

Стратегическую, заключающуюся в постановке целей организации, разработке стратегии и планировании. В обычных условиях она считается главной.

Инновационную, тесно связанную с предыдущей. В процессе ее реализации руководитель создает условия для организационных преобразований, направляет процесс разработки и внедрения новых видов продукции и услуг, консультирует подчиненных.

Административную, объединяющую целый ряд подфункций:

- *контрольную* (оценка результатов деятельности, проведение ее необходимой корректировки);
- *организационную* (распределение полномочий, задач, ресурсов и проч.);
- *направляющую* (постановка задач, координация работы исполнителей);
- *кадровую* (подбор, расстановка, развитие персонала);
- *стимулирующую* (убеждение и вдохновение работников, их поощрение и наказание).

Коммуникационную, сводящуюся к налаживанию внутренних и внешних связей, проведению совещаний, переговоров, приему посетителей, ответам на письма и телефонные звонки, разрешению конфликтов, представительству.

Социальную, выполняя которую руководитель поддерживает в организации благоприятный морально-психологический климат, формирует нормы поведения, помогает подчиненным в трудную минуту. Появление этой функции обусловлено растущей ролью человеческого фактора в жизни организации.

Короче говоря, руководителя сегодня можно рассматривать в трех ипостасях:

- профессионал – автор решений, стратегии, планов;
- организатор – создатель условий деятельности исполнителей, осуществляющих их на практике;
- начальник, предписывающий подчиненным необходимые действия, которые те обязаны выполнять.

По мнению известного американского специалиста в области менеджмента *Г. Минцберга*, в рамках своей повседневной деятельности руководитель реализует сегодня следующие группы управленческих функций:

- *межличностные* («главный менеджер», являющийся символом власти; «лидер», увлекающий сотрудников на достижение целей; «связующее звено» в команде управленцев);
- *информационные* («приемник», концентрирующий информацию; ее «распространитель» среди подчиненных; «представитель», передающий информацию во внешний мир);
- *решающие* («предприниматель», планирующий и начинающий изменения в организации; «ликвидатор нарушений», корректирующий деятельность в нестандартных ситуациях; «распределитель ресурсов» и посредник, «ведущий переговоры»).

В различных ситуациях и на разных уровнях управления требуются разные руководители.

Так, в период создания или перестройки организации прежде всего нужны *руководители-предприниматели,* формирующие концепцию развития, смело берущие на себя ответственные решения и риск последствий, и *руководители-лидеры,* увлекающие людей новыми перспективами, раскрывающие и направляющие на выполнение стоящих задач их способности.

В период стабильного развития на первое место выдвигаются *руководители-плановики,* разрабатывающие исходя из текущих реалий планы и программы развития с «дозированным» риском, а также *руководители-администраторы,* осуществляющие в соответствии с плановыми заданиями организаторскую, координирующую, контролирующую деятельность.

Как должностное лицо руководитель обладает определенными правами и обязанностями.

Официальные обязанности бывают *общими* (определяются конституцией); *специальными* (возложенными, например, собственником, высшим руководством и др.); *служебными* (вытекающими из совокупности функций должности).

Служебные права и обязанности руководителей регламентируются такими документами, как устав, положение об организации (структурном подразделении), правила внутреннего распорядка, контракт, приказы и распоряжения администрации и проч.

Помимо официальных прав и обязанностей, закрепленных документально, руководители имеют и *неофициальные,* например такие:

- придерживаться заведенного в организации порядка;
- уважительно относиться к подчиненным и коллегам, их работе, не подчеркивать недостатки, не высказывать в присутствии других сомнения в их способностях и т. д.;
- не перекладывать на других свои обязанности, но и не выполнять чужие;
- не замалчивать достижения подчиненных и не приписывать себе их успехи;
- самокритично относиться к себе, интересоваться мнением других о своей работе и поведении; время от времени задаваться вопросом, хотелось бы работать у себя в подчинении;
- заботиться о личных интересах и проблемах подчиненных и коллег, их здоровье, успехах; оказывать им при необходимости всестороннюю помощь;
- не отдавать без особой надобности распоряжения «через голову», даже если это и требует дополнительного времени;
- не допускать фаворитизма.

Все это очень важно, поскольку не только подчиненные зависят от руководителя, но и сам он во многом зависит от них, от их знаний, умения работать, готовности исполнять его распоряжения и неофициальные просьбы.

Помимо подчиненных, руководитель зависит также от своих коллег, начальников, деловых партнеров, без содействия которых он не в состоянии надлежащим образом выполнять возложенные на него обязанности.

Р. Стюарт и Н. Фондэс с учетом исследований Дж. Коттера пришли к выводу, что на деятельность менеджера оказывают влияние следующие факторы:
1) степень ответственности, измеряемая количеством подчиненных или величиной продаж;
2) сфера деятельности, степень ее регламентации;
3) личная независимость;
4) внешние ожидания (менеджеры до определенной степени могут их формировать);
5) приоритеты организации.

Качества руководителя

Некоторые исследователи называют более 200 необходимых руководителю качеств. Эти качества большинство специалистов разделяет на три группы: профессиональные, личностные и деловые.

К *профессиональным* относят те, которые характеризуют любого грамотного специалиста. Обладание ими является лишь предпосылкой успешного выполнения служебных обязанностей.

Такими качествами являются:
- высокий уровень образования, производственного опыта, компетентности в соответствующей сфере деятельности и смежных с ней;
- широта взглядов, эрудиция;
- стремление к постоянному самосовершенствованию, критическому восприятию и переосмыслению окружающей действительности;
- поиск новых форм и методов работы, помощь окружающим в овладении ими, их обучение;
- умение рационально использовать время, планировать свою работу.

Личностные качества руководителя также мало чем должны отличаться от качеств других работников, желающих, чтобы их уважали и с ними считались. Здесь можно упомянуть:
- высокие моральные стандарты;
- физическое и психологическое здоровье;
- внутренняя и внешняя культура;
- честность;
- справедливость, отзывчивость, заботливость, доброжелательность к людям;
- оптимизм, уверенность в себе.

Но обладание ими – тоже всего лишь предпосылка успешного руководства, ибо руководителем делают человека не профессиональные или личностные, а *деловые* качества, к которым необходимо отнести:

- умение организовать деятельность подчиненных, обеспечить ее всем необходимым, ставить и распределять задания, координировать и контролировать их выполнение, требовательность;
- доминантность, честолюбие, высокий уровень притязаний, стремление к независимости, власти, лидерству в любых обстоятельствах, а порой и любой ценой, смелость, решительность, напористость, воля, бескомпромиссность;
- контактность, коммуникабельность, умение расположить к себе людей, убедить в правильности своей точки зрения (специалисты полагают, что 80 процентов знаний менеджера должны составлять знания о человеке);
- инициативность, оперативность в решении проблем, способность сконцентрироваться на главном;
- умение управлять собой, своим поведением, отношениями с окружающими;
- стремление к преобразованиям, нововведениям, готовность идти на риск и увлекать за собой подчиненных.

Требования к руководителям в отношении этих качеств на различных уровнях управления неодинаковы.

На низовых уровнях, например, ценятся решительность, коммуникабельность, некоторая агрессивность; на средних – в большей степени умение общаться, отчасти концептуальные навыки; на высших уровнях на первое место выдвигаются способность стратегически мыслить, оценивать ситуацию, ставить новые цели, осуществлять преобразования, организовывать творческий процесс подчиненных.

Поскольку руководитель любого уровня не только организует и направляет работу сотрудников, но и при необходимости оказывает влияние на их поведение, в том числе и внеслужебное, он должен быть достаточно хорошо подготовлен педагогически.

Различны требования к руководителям и в разных странах. Приведем данные, полученные путем опросов ведущих менеджеров (в табл. 8.1 располагаются в порядке убывания значимости).

Таблица 8.1

Оценка значимости качеств руководителя

№	Западные страны	Россия
1	Лидерство	Личные достоинства
2	Эффективность руководства	Личные связи
3	Видение перспектив	Лояльность
4	Достижение согласия	Предприимчивость
5	Предприимчивость	Лидерство

Необходимо отдельно сказать о специфике проявления деловых качеств у женщин. Они, как правило, хуже мужчин адаптируются на руководящих должностях. Причины этому следующие.

Во-первых, женщины в целом менее психологически устойчивы, независимы, смелы, чем мужчины, хуже контролируют себя.

Во-вторых, сочетают большую загруженность на службе с домашними, прежде всего с материнскими, обязанностями.

Поэтому они чаще довольствуются средними постами или руководят небольшими организациями (подразделениями) с простой структурой.

В политике женщины-руководители достигли больших успехов (М. Тэтчер, И. Ганди и др.) и реально теснят мужчин даже в мусульманских странах. Причина здесь, видимо, состоит в особенностях политического и государственного руководства, принципиально отличающегося по многим параметрам от хозяйственного, соответственно и в несколько иных требованиях, которое оно предъявляет к людям. Но освещение этого вопроса уже выходит за рамки настоящего учебника.

Основные типы руководителей

Существует множество оснований, по которым можно классифицировать руководителей. Рассмотрим основные из них.

В зависимости от *уровня управленческой иерархии* можно выделить руководителей высшего, среднего и низового звена. Они отличаются друг от друга набором и удельным весом основных функций, диапазоном и формой контактов, объемом полномочий и возможностей.

К *высшим руководителям*, управляющим бизнесом, относятся члены совета директоров, президенты, вице-президенты и некоторые другие категории менеджеров. Их работа носит общий характер, а поэтому обычно не получает конкретного предметного воплощения.

Высшие руководители организации определяют свою миссию, цели и политику, ценности и стандарты деятельности, структуру и систему управления, главные показатели, словом, осуществляют так называемый *нормативный менеджмент*. Кроме того, они представительствуют и ведут переговоры с государственными органами и главными контрагентами.

Первый руководитель, или *главный администратор*, занимает свою должность на основании контракта с собственником (государством, акционерами, пайщиками), является его доверенным лицом и несет перед ним полную ответственность за состояние и результаты работы организации.

В обязанности первого руководителя входят организация работы в рамках, определяемых законодательством, уставом и другими документами; распоряжение имуществом и средствами без специальной доверенности; заключение и расторжение хозяйственных договоров, открытие счетов в банках; решение кадровых вопросов; стимулирование подчиненных руководителей.

Руководители среднего звена (основных подразделений) назначаются и освобождаются от должности первым лицом или его заместителями и несут перед ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность имущества. Их работа в большей степени определяется особенностями подразделения, чем общефирменными задачами.

Через подчиненных руководителей низового уровня они управляют текущей работой подразделения: устанавливают задания исполнителям, осуществляют контроль, проводят мероприятия по совершенствованию организации, технологии и условий труда, обеспечивают соблюдение организационной, технологической, трудовой дисциплины, санитарных норм. Они решают кадровые вопросы (частично самостоятельно, частично выходя с предложениями к руководству организации), поощряют и наказывают подчиненных.

Долгое время число руководителей среднего звена стремительно росло, увеличивая «этажность» управленческих структур. Они считались наиболее бюрократизированной прослойкой менеджеров, поскольку лишь передавали вниз решения вышестоящих органов (обычно с задержками и искажениями), «управляя управленцами» и создавая «эффект одеяла» между высшим и низовым уровнями организации, тормозя внедрение новых форм и методов работы.

Переход в современных условиях крупных подразделений на полную хозяйственную самостоятельность, превращение их в «центры прибыли», «центры инвестирования» в корне изменили положение таких руководителей.

Увеличение прав и ответственности, появление возможности влиять на выработку политики и стратегии фирмы приблизили их к высшему руководству, а появление информационных технологий, освободивших их от обязанностей по сбору информации и надзору за исполнителями, привело к сокращению численности (что было предсказано еще в 1958 г.) на 20–40 процентов.

На руководителей низового звена (начальников отделов, секторов, цехов, участков, называемых в западных фирмах супервайзерами, менеджерами-контролерами или операционными руководителями) ложится вся тяжесть повседневного управления персоналом. Эти лица одновременно и руководители, и исполнители.

Они распределяют задания, разрабатывают графики работы и обеспечивают условия ее выполнения качественно и в срок; осуществляют организацию и координацию труда подчиненных; контролируют рациональность использования ресурсов, соблюдение производственной дисциплины, техники безопасности; содействуют рационализаторству, изобретательству, внедрению передовых методов работы. Руководители низового звена имеют право в установленном порядке премировать подчиненных, налагать на них дисциплинарную ответственность, делать соответствующие представления руководству.

Большинство руководителей принадлежат к этому уровню (и начинают здесь свою карьеру). Их деятельность характеризуется частой сменой небольших по масштабам задач (мастера, например, половину своего рабочего времени тратят на общение с рабочими; принятие решения занимает у них в среднем не более минуты, а срок его действия не превышает обычно двух недель).

Таким образом, в сфере управления имеет место разделение труда: одни руководители несут ответственность за выработку стратегических решений; другие, подчиненные им, эти решения конкретизируют и передают дальше; третьи – реализуют.

Как считал крупнейший современный специалист в области менеджмента П. Друкер, доля низовых менеджеров составляет 60–75 процентов (мастера, бригадиры, старшие сестры); среднего звена – 20–30 процентов; высшего звена – 2–5 процентов.

В зависимости от *предпочтения того или иного способа взаимодействия с исполнителями* выделяют руководителей, *ориентированных на производство,* и руководителей, *ориентированных на подчиненных.* Руководители первого типа решают свои задачи с помощью организационно-административных мер. Они создают необходимые условия труда, четко распределяют задания, строго контролируют их выполнение и проч., но игнорируют подчиненных как личностей.

Руководители второго типа делают упор на создание сплоченного коллектива, создание в нем благоприятного морально-психологического климата, творческой атмосферы, практически не уделяя внимания организационной стороне дела, поддержанию дисциплины и т. п.

Наиболее обстоятельно этот подход отражен в модели, которую предложили английские ученые Р. Блейк и Дж. Моутон. При ее построении они исходили из того, что в «чистом» виде каждый тип ориентации встречается как крайний случай. В основном же имеют место их комбинации, которые авторы отразили в таблице, получившей название управленческой решетки (рис. 8.1).

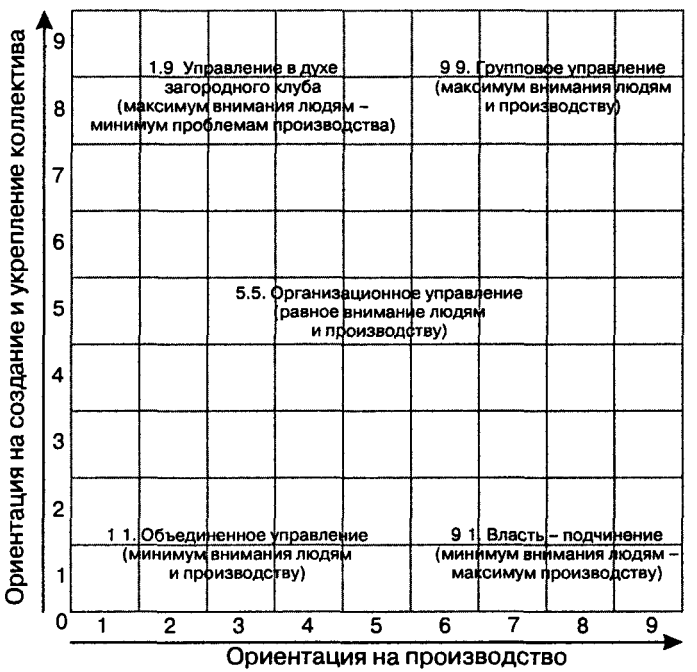


Рис. 8.1. Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутон

На основе 81 возможного варианта сочетаний показателей степени проявления той и другой ориентации было выделено 5 базовых типов руководителей.

1. Руководитель, *сочетающий заботу о производстве с безразличием к людям* (*9.1*). Речь идет о профессионале, знающем, как достичь поставленной цели, и добивающемся ее любой ценой. Он полностью сосредоточивает в своих руках власть, единолично принимает все решения, не признает чужих мнений; постоянно вме-

шивается в дела подчиненных, навязывает им свою волю и требует слепого послушания.

Подобные руководители эффективны для работы в критических ситуациях, когда нужны быстрые действия, но в перспективе могут вызвать кризис во внутриорганизационных взаимоотношениях, ибо мелочная регламентация и репрессивные методы воздействия отбивают у исполнителей желание работать, ухудшают морально-психологический климат.

2. *Руководитель, максимально заботящийся о людях и минимально о производстве* (*1.9*), подбирает коллектив по принципу личной симпатии, создает условия для удовлетворения потребностей и поддержания благоприятного морально-психологического климата. Он старается решать возникающие проблемы, сглаживать конфликты (что далеко не всегда разумно), поощрять и поддерживать подчиненных, быть на дружеской ноге со всеми.

Такой менеджер не спешит проявлять требовательность и инициативу, избегает решительных действий. Акцент делается на коллективные, устраивающие всех решения, не нарушающие привычного уклада жизни. Но это не всегда обеспечивает нужную эффективность работы.

3. *Руководитель, ни на что не ориентированный* (*1.1*), стремится подольше сохранить свое место, а поэтому выполняет лишь минимум требуемого. Он не проявляет активности, избегает конфликтов, ни во что не вмешивается, уклоняется от самостоятельных решений, ожидая, что все уладится само собой или поступят указания сверху. Подчиненным предоставляет ограниченную свободу и право на инициативу (если за это не нужно нести ответственность).

Обычно такая позиция характерна для людей, дотягивающих до пенсии или разочарованных в работе. Для фирмы они являются балластом.

4. *Руководитель промежуточного типа* (*5.5*) избегает конфликтов, соблюдает принятый порядок и традиции, стремится не выделяться и производить хорошее впечатление на всех. Он решает проблемы, *механически* соединяя элементы обоих подходов. Людьми такой руководитель не командует, а направляет их работу путем убеждения, информирования, инструктирования, постановки задач, делегирования полномочий; предпочитает неформальные отношения с подчиненными. Все это помогает добиваться умеренных служебных успехов.

5. Руководитель, осуществляющий *синтез приоритетов* (*9.9*), концентрирует внимание на реальных проблемах, энергичен, уверен в своих силах, решителен, находится в процессе постоянного поиска. Он создает коллектив творчески мыслящих сотрудников, объединенных общими интересами, помогает им раскрыть свои способности, создает необходимые условия для самостоятельной работы, поддерживает благоприятный морально-психологический климат, способствует широкому обмену информацией и мнениями, стремится к согласию и взаимопониманию в коллективе. Это обеспечивает высокую активность исполнителей, повышает их удовлетворенность трудом.

Кроме того, Р. Блейк и Дж. Моутон выделили еще три типа руководителей.

Патерналист являет собой снисходительного диктатора, подавляющего энтузиазм подчиненных, протежирующего покорным, щедро их вознаграждающего. Для вида он предоставляет им полномочия, но решения принимает единолично.

Такой руководитель к творчеству не стремится, но создает достаточно надежный коллектив лояльных сотрудников, обеспечивающий в стабильных условиях производительность от умеренной до высокой.

Оппортунист не имеет твердых убеждений и ценностей, стремится из всего извлечь выгоду для себя и одновременно угодить руководству. Действует чаще всего непредсказуемо, но расчетливо.

Фасадист ради достижения своих корыстных целей манипулирует людьми (в том числе и руководством) с помощью лжи, интриг, утаивания информации. Реальные проблемы намеренно игнорирует.

Классификация, в основу которой положены *психологические качества руководителей*, предложена Д. Кэйрси. Выделенным в ней типам он присвоил имена героев древнегреческого эпоса.

«*Этиметей*» (брат Прометея, отличавшийся недалеким умом) пытается учесть все детали, надежен, склонен к бюрократизму и формализму, стремится к стабильности, консервативен, придерживается традиций, не любит риска.

«*Дионис*» гибок, мгновенно реагирует на ситуацию, успешно действует в условиях риска и опасности. В то же время не способен выполнять рутинную работу, подчиняться регламентам, составлять и последовательно реализовывать планы.

«*Прометей*» стремится к разработке и осуществлению глобальных стратегий, ориентирован на результат, чрезвычайно погружен в работу, не расслабляется и требует того же от подчиненных, не любит общаться с малоинтересными людьми.

«*Аполлон*» предпочитает неформальные отношения, стремится решать не только организационные, но и личные проблемы подчиненных, великодушен и дружелюбен.

По отношению к *использованию власти* выделяется руководитель-*унитарист*, ориентированный на полную концентрацию ее в своих руках. Это позволяет ему при опоре на преданных людей единолично решать проблемы, подавлять недовольство и сопротивление подчиненных.

В противоположность ему менеджер-*плюралист* признает чужие мнения и потребности, стремится их увязывать с интересами организации и своими собственными, на чем и основывает свою власть; управляет конфликтами на пользу организации, выступая посредником в деле их разрешения.

Типологию руководителей по их *отношению к окружающим* дал М. Эйхбергер.

Деспот. Авторитарен, постоянно компрометирует своих подчиненных в глазах окружающих, причиной чего могут быть одиночество, неуверенность в себе или излишняя требовательность. С таким руководителем нельзя спорить без «железных» аргументов. Лучше ему подыгрывать, на словах подчеркивая его значимость, но делать по-своему или, не показывая обиды, уйти.

Патриарх. Профессионал, твердо уверен в том, что только он один знает все, и поэтому от подчиненных ожидает беспрекословного повиновения. Свои идеи ему нужно представлять как разумное развитие его мыслей, как можно чаще просить его помощи и совета. Привлечь внимание можно активностью и более высоким профессионализмом, чем того требует работа. Несмотря на авторитарность, *патриарх* пользуется признанием и даже любовью в коллективе, поскольку знает проблемы сотрудников и помогает их решить.

Борец-одиночка. Отгораживается от окружающих секретаршей и непроходимыми дверями, неохотно делится информацией, даже нужной для дела, избегает контактов. Не любит длинных разговоров, особенно по поводу мелочей (поэтому деловые предложения лучше представлять в письменном виде), обсуждения своих решений и критики в собственный адрес. Его внимание можно привлечь усердной работой, просьбой оценить ее результаты и спокойным отношением к успеху.

Железная леди. Холодна, авторитарна, самоуверенна, чувствует свою силу, отвергает обсуждение проблем как неэффективный способ их решения. Не допускает неподчинения, не скупится на наказания недобросовестных работников. Привлечь внимание можно, показав наглядно свои деловые и профессиональные успехи, честолюбие, решительность, уверенность.

Старшая сестра. Практикует «женский стиль» руководства, во главе угла которого человеческие отношения, дискуссии и коллективное творчество, ценит у сотрудников наличие командного духа, оказывает им покровительство и помощь, ожидая в ответ эффективной работы. Как сильная личность предпочитает таких же коллег, не терпит лени, интриг, перекладывания ответственности на других. Таким образом придает значение как деловой, так и социальной компетентности. Привлечь внимание можно новыми идеями и предложениями, рассказом о своем опыте.

Дилетант. Занимает место благодаря не знаниям и опыту, а связям. Его слабость как руководителя может вызвать появление неформального лидера, легко завоевывающего влияние, для подавления которого будут использованы любые возможности. Жаловаться на него бессмысленно, ибо его поддерживают наверху, а привлекать его внимание бесполезно, так как он ни в чем не разбирается.

По своей *ориентированности на определенный характер действий* руководители делятся на пассивных и активных.

Пассивные руководители (руководители исполнительского типа) боятся риска, несамостоятельны, нерешительны, действуют по шаблону. Их основная цель состоит в сохранении любой ценой своих позиций в организации. В зависимости от того, как это делается, выделяют несколько разновидностей пассивных руководителей.

Специалистам свойственны любовь к дисциплине и порядку, погруженность с головой в работу. Они не уделяют внимания руководству и сами склонны к подчинению и приспособлению, не препятствуют свободному общению подчиненных. Свое право на должность они доказывают высоким профессионализмом.

К ним близки *интеграторы*, они заботятся о порядке, не допускают внутренней конкуренции, сглаживают противоречия. У них есть склонность к приспособленчеству и тенденция идти на поводу у других. Их сильная сторона – умение создать хороший морально-психологический климат.

Мастера осуществляют тотальный контроль над исполнителями, требуют безраздельного подчинения, действий по схеме, пресекают критику в свой адрес, препятствуют общению, обмену информацией, боятся нововведений и риска, словом, всего того, что может поколебать их положение как руководителей и вскрыть некомпетентность.

Люди компании создают впечатление бурной деятельности, занятости проблемами организации и стараются убедить окружающих в своей незаменимости. На самом деле они лишь «скользят по поверхности», дают советы общего плана, не вмешиваясь в реальные процессы.

В целом пассивные руководители, ставящие на первое место собственные интересы, безразличны к нуждам организации и подчиненных и являются *ориентированными на себя.*

Активные руководители (руководители инициативного типа) стремятся к расширению сферы своего влияния как ради получения еще большей личной власти, так и ради достижения общего блага.

На себя ориентированы два типа активных руководителей.

Первый тип получил условное название *борцов с джунглями.* Эти люди стремятся к безраздельной власти, делят мир на сообщников и врагов, уничтожают конкурентов и воюют против всех, используя для этого подчиненных. В зависимости от применяемых при этом методов делятся на «львов», действующих открыто, и «лис», в основном занимающихся интригами.

Второй тип ориентированных на себя активных руководителей – *игроки.* Для них основной интерес представляет не столько сама должность, сколько процесс ее достижения. Они ведут несколько «игр» одновременно, бросают вызов всем подряд, привлекают нужных людей, стремясь с их помощью обойти конкурентов. Но игроки лишь довольствуются сиюминутными победами любой ценой и, не умея справиться с реальными делами, в большей степени разрушают, чем создают.

К третьему, ориентированному на интересы организации, типу активных руководителей относятся так называемые *открытые*, стремящиеся к власти ради преобразований в интересах общего блага. Обычно это зрелые профессионалы, имеющие собственное видение будущего, знающие реальные потребности организации и людей. Примером такого руководителя (хотя и в государственной сфере) был Петр I.

Как правило, эти руководители имеют заранее разработанный план действий и умеют вопреки всем препятствиям его реализовать. Они стремятся к изменениям, быстро откликаются на новое, поощряют в подчиненных самостоятельность, творческий подход к делу, широкое общение, учитывают критику, применяют нетрадиционные методы работы, разумно рискуют.

Они жестки, властны, бескомпромиссны, целеустремленны, энергичны, реалистичны, решительны, не всегда гибки.

С точки зрения *использования времени* Р. Стюарт выделила следующие типы руководителей:

- «*эмиссаров*», большую его часть проводящих за пределами организации;
- «*писателей*», в основном занятых составлением и чтением документов;
- «*любителей дискуссий*», весь рабочий день общающихся с окружающими;
- «*аварийщиков*», пребывание на работе которых заполнено множеством эпизодических контактов;
- «*членов комитетов*» – завсегдатаев внутренних совещаний и официальных встреч.

С точки зрения *подходов к руководству* выделяют так называемых руководителей вчерашнего дня и современных (табл. 8.2).

Прежние руководители, как на Западе, так и в нашей стране, были в основном так называемыми хозяйственниками – занимались снабжением, ликвидацией сбоев в технологических процессах, руководством подчиненными, но не обладали правом принимать самостоятельные решения и рисковать. Современные их коллеги имеют широкую свободу действий, ориентированы на нововведения и интеграцию всех сторон жизни организации.

Таблица 8.2

Различия между руководителем вчерашнего дня и современным руководителем

Руководитель вчерашнего дня	Современный руководитель
1. Исходит из интересов фирмы	1. Исходит из интересов дела
2. Опирается на внутренние возможности	2. Ищет возможности и ресурсы в окружении
3. Принимает условия и нормы деятельности как неизменные ограничения	3. Рассматривает условия и нормы деятельности как нечто, что можно при необходимости менять
4. Относится к людям как к инструменту, с помощью которого он должен решать поставленные задачи	4. Относится к людям как к единомышленникам, которые должны с его помощью решать поставленные задачи
5. Связан с окружением опосредованно, через должность	5. Связан с окружением непосредственно, через собственную активную деятельность
6. Рассматривает организацию как средство решения задач	6. Ощущает себя частью организации

С точки зрения *результатов деятельности* руководители делятся на преуспевающих и эффективных. Первые, как показывает анализ, больше внимания уделяют социальной и политической деятельности, обмену информацией и работе с документами и меньше всего управлению персоналом, а вторые – работе с документами и информацией, но прежде всего управлению персоналом.

Руководитель и лидер

Лидерство – способность влиять на окружение, направляя активность людей и групп на достижение целей. Оно не существует вне управления, но не заменяет его, а дополняет. Лидер также является руководителем, но характер его действий иной, чем у обычного менеджера-администратора.

Классические администраторы обычно выступают в пассивной роли, организуя работу по достижению целей, поставленных, как правило, другими, направляют работу подчиненных в соответствии с детально разработанными планами. Свое взаимодействие с окружающими они строят на основе четких регламентов, стараются не выходить за их рамки, стремятся к определенному порядку и дисциплине.

В противоположность этому лидеры выполняют функции, ожидаемые коллективом. В отличие от администратора, они не командуют, не контролируют окружающих, а ставят цели и *ведут за собой*, поддерживают, вселяют уверенность, вдохновляют, помогают найти место в жизни, выход из сложных ситуаций. Те же, кто следует за ним, делают это не по обязанности, а из доверия и являются по отношению к лидеру не подчиненными, а *последователями*.

Таким образом, лидерство является функцией социальной среды, персонифицированной в отдельной личности, которой доверяют остальные и которая в наибольшей степени способна решить назревшие задачи.

Для того чтобы успешно выполнять свои функции, лидер должен обладать четким видением будущего и путей его достижения. Если такое видение исходит не из реальных возможностей, а из ничем не подкрепленных «благих» пожеланий, он может, осознанно или неосознанно, выводя своих последователей из одного тупика, завести в другой, еще более глубокий. Таким образом, лидерство бывает не только конструктивным, но и нейтральным (не влияет на результаты) и даже деструктивным.

Должность формально создает для человека необходимые предпосылки для того, чтобы быть лидером, но автоматически таковым его не делает (тем не менее лидерами чаще становятся лица с высоким общественным статусом, хотя и необязательно руководители).

Лидер не утверждается приказом, а психологически признается окружающими как единственный, кто способен обеспечить удовлетворение их потребностей, взять на себя большую ответственность, чем предусмотрено должностью. К лидеру добровольно, но не всегда осознанно присоединяется большинство группы. Чем выше его авторитет, тем выше эффективность деятельности последней.

В группе лидер может выполнять роль политика, определяющего цели, координатора, эксперта, арбитра, образца для подражания, носителя групповой ответственности или вины («козла отпущения»), символа. В большинстве случаев он также «отец семейства», источник ценностей и норм.

По оценке профессора Р. Келли, успех фирмы на 20 процентов обусловлен лидером и на 80 процентов теми, кто следует за ним. Последние часто также показывают выдающиеся результаты, так что лидеры создают других лидеров.

Существует два типа лидеров: *инструментальный* в деловых отношениях и *экспрессивный* в межличностных (обычно наиболее уважаемый человек).

Инструментальный лидер в коллективе, общий уровень которого ниже среднего, чаще всего выступает в роли эксперта по любым вопросам. В коллективе с высоким уровнем развития он является интеллектуальным центром, источником идей.

Экспрессивный же лидер является эмоциональным центром: сглаживает конфликты, может подбодрить, посочувствовать, снять психологическое напряжение, чем повышает эффективность работы.

Так, жесткий администратор нуждается в смягчении своей резкости с помощью человека другого типа поведения, каковым является мягкий эмоциональный лидер. Мягкому же администратору, наоборот, в качестве опоры требуется жесткий инструментальный лидер, часто даже принимающий за него важные решения.

Экспрессивный и инструментальный лидеры, как правило, разные люди, но они больше других склонны к сотрудничеству и взаимной поддержке. Но и тот и другой – интеграторы группы, образцы, с которыми остальные сверяют свои мысли и поступки.

Поскольку лидер отражает интересы коллектива в целом, он следит, чтобы действия каждого из его членов не подрывали групповое единство. В необходимых случаях он вступает даже в конфликт с администрацией, санкционируя только те ее решения, которые не противоречат интересам коллектива, причем прямое давление на лидера усиливает сплочение коллектива и активизирует его противостояние руководству. Поэтому руководство использует иные виды тактики:

1) ослабление связи лидера с последователями с помощью организационных или административных мер, создание условий, препятствующих ему злоупотреблять своей властью;

2) применение его способностей на пользу организации;

Считается, что в конфликтной ситуации при наличии возможности с неформальным лидером лучше идти на компромисс, предложив ему должность, которой он обычно не имеет, но вполне заслуживает. Проще всего это сделать тогда, когда границы подразделения и неформального коллектива, возглавляемого таким лидером, совпадают и его члены ориентируются на общеорганизационные ценности. В этих условиях лидер в определенной степени сможет пренебрегать интересами своих последователей ради организации, на что люди, доверяя ему, согласятся Однако официальные решения тоже приходится корректировать с учетом интересов людей.

3) перехват функций лидера другим лицом;

4) подрыв его репутации.

Концепции лидерства

Современное положение вещей породило так называемый великий парадокс управления, когда менеджерам приходится контролировать все менее управляемые ситуации. Причем с ростом общей нестабильности в мире этот парадокс усиливается. В такой ситуации требуется в первую очередь лидер, а не администратор.

Систематическое изучение проблем лидерства было предпринято с начала 1930-х гг., когда выяснилось, что должность не делает людей лидерами (но эффективные лидеры умело используют ее возможности).

Сначала была поставлена цель выявить необходимые для осуществления функции лидерства характеристики личности. В результате возникла *теория лидерских качеств* (черт), пытавшаяся определить их необходимый набор.

Например, М. Строгдилл считал, что к таковым относятся: ум, или интеллектуальные способности; превосходство в чем-то над другими; уверенность в себе; активность, энергичность, знание дела.

Дальнейшие исследования привели к формулировке четырех групп лидерских качеств:

1) физические – приятная внешность (рост, фигура, голос), хорошее здоровье, энергичность, представительность и проч.;

2) психологические – темперамент, агрессивность, амбициозность, властность, независимость, смелость, самоутверждение, упорство, мужество;

3) интеллектуальные – ум, логика, память, интуиция, эрудиция, стремление к творчеству, проницательность, быстрота и последовательность, концептуальность мышления, чувство юмора;

4) личностные:

- деловые – организованность, инициативность, дисциплинированность, ответственность, умение рисковать;
- личные – доброжелательность, тактичность, порядочность, участливость, честность, внимательность, коммуникабельность.

Согласно опросу журнала «Менеджмент-ревю» чертами лидеров 1990-х гг. были творческие способности, умение предвидеть, идти по намеченному курсу, целостность, последовательность, твердость, склонность к риску, коммуникабельность, доверие подчиненным.

Для занятия лидирующих позиций, особенно в условиях конкуренции, действительно нужны те или иные выдающиеся качества, набор которых варьируется в зависимости от исторической эпохи. Но этот набор бесконечен, а требуемую степень их проявления и эффективное соотношение определить сложно. Поэтому концепция лидерских черт не позволяет создать универсальную модель лидера.

Исходящая же из нее *теория великих людей* не может объяснить, почему лица, обладающие данными качествами, не становятся лидерами, и наоборот. Например, почему стал лидером Сталин, явно не отвечавший подавляющему большинству перечисленных требований.

Дальнейшие поиски привели к формированию *поведенческой концепции лидерства*, согласно которой главную роль в нем играют не личные качества того или иного человека, а манера отношений с окружающими.

По мысли авторов, воздействие лидера распространяется через механизм подражания, принятия членами группы за образец его поведения и ценностей. Поэтому решающей здесь является его способность воздействовать на восприятие действительности последователями.

Основным недостатком этой концепции стал вывод о необходимости поиска некоего оптимального стиля поведения лидера, с помощью которого можно решить все проблемы.

Конечно, личные качества и поведение лидера являются важным условием успеха, но более поздние исследования показали, что большую роль могут сыграть *ситуационные факторы,* объединяющие особенности личности и поведения.

Человек становится лидером в условиях того или иного конкретного сочетания его личных качеств, характера работы, особенности внешней среды и т. п. Различные модели поведения лидера бывают эффективны в разных ситуациях и одна – во многих.

С точки зрения ситуационного подхода лидерские качества относительны, но приобретение человеком статуса лидера в одной ситуации усиливает его позиции в других. Лидерство закрепляется, и человек начинает восприниматься как лидер вообще. Таким образом, лидерами становятся люди, стремящиеся к этому.

В целом для успешного лидерства необходимы человек с определенным набором качеств (выше, чем у остальных) и соответствующая ситуация, повышенная активность.

Подчиненные

Все члены организации, кроме первого лица, являются *подчиненными* старшего по должности. Работников одного уровня, не зависящих друг от друга, называют *коллегами*.

Руководитель и подчиненные формально одинаково включены в организацию как средство ее деятельности. В то же время руководитель имеет право устанавливать подчиненным нормы поведения, отдавать распоряжения, добиваться их реализации, контролировать результаты.

Таким образом, подчиненные следуют готовым нормам, а для руководителя нормы являются во многом результатом его деятельности.

Подчиненные обязаны добросовестно выполнять поручения, имеют право критиковать руководителя при необходимости и в установленном порядке обжаловать его действия.

Фигура подчиненного характеризуется:

- служебной зависимостью от руководителя;
- узким диапазоном выполняемых функций;
- тесной связью с первичным трудовым коллективом и преобладанием личностных форм взаимодействия при выполнении служебных обязанностей;
- значительной подверженностью влияния со стороны лиц, имеющих более высокую должность и авторитет.

На отношение подчиненных к своим обязанностям влияют:

- содержание и условия труда;
- характер задания;
- организация работы;
- необходимость проявлять инициативу, творческий подход.

Рассмотрим классификацию подчиненных.

С точки зрения *особенностей взаимодействия* с ними руководителя можно выделить:

- *непосредственных* подчиненных, с которыми тот контактирует без посредников;
- *прямых* подчиненных, которые хотя и находятся в сфере его юрисдикции, но непосредственно ему не подчиняются.

Например, все сотрудники организации находятся в прямом подчинении у первого лица, но непосредственно ему подчиняются лишь его заместители и руководители основных подразделений.

С точки зрения *характера деятельности* можно говорить о трех категориях подчиненных:

- *штатные заместители*, курирующие определенную функциональную сферу деятельности, являющиеся советчиками и консультантами руководителя, близкими ему по рангу, и свободными от текущих дел. Необходимость в них возникает в случае большого объема работы общего характера;
- *заместители*, одновременно *возглавляющие низовые подразделения*. Такое положение повышает их престиж в глазах своих подчиненных и создает противовес штатным заместителям;

Руководитель концентрируется на стратегических проблемах, определении основных направлений работы, а заместители – на ее методах и текущих вопросах.
Они в основном действуют от имени руководителя, неся за свои действия персональную ответственность. Но полностью выполнять обязанности первого лица они могут лишь в его отсутствие или при подготовке к занятию соответствующей должности. Это узаконивается документально изданием приказа и назначением заместителя *временно исполняющим обязанности (врио)* руководителя.
Заместители должны обладать иным типом мышления, благоразумием, позволяющими видеть ошибки и промахи руководителя, а также необходимой твердостью, чтобы суметь его при необходимости поправить.

- *«чистые» исполнители.*

С точки зрения выполняемых функций подчиненные делятся на:

- занимающихся основной деятельностью, профильной для данной организации;
- занимающихся вспомогательной деятельностью, которая обеспечивает осуществление основной;
- занимающихся деятельностью по обслуживанию всего персонала в целом (сотрудники библиотеки, медицинского пункта, буфета и проч.) или руководителей (их аппарат).

- Сотрудниками аппарата руководителя являются:
- *помощник,* подбирающий информацию, необходимую для принятия решений, и представляющий ее в требуемом руководителю виде; составляющий отчеты, распределяющий задания остальным подчиненным и проч.;
- *консультант*, участвующий в выработке решений с правом совещательного голоса и квалифицированно оценивающий их качество;
- *референт,* постоянно знакомящийся с научной литературой, книгами, составляющий доклады для руководителей высшего ранга;
- *завканцелярией*, организующий работу с документами, осуществляющий подготовку мероприятий, помогающий руководителю планировать работу;
- *секретарь*, обрабатывающий и контролирующий корреспонденцию, организующий прием посетителей, выполняющий другие функции.

Основные права и обязанности подчиненных, как и любых других работников, зафиксированы в трудовом законодательстве.

В соответствии с Трудовым кодексом РФ каждый работник имеет право на свободный выбор профессии и рода деятельности; на справедливые условия труда, отвечающие требованиям безопасности и гигиены; на отдых, оплачиваемый ежегодный отпуск; на справедливую заработную плату не ниже установленного законом минимального размера оплаты труда; на продвижение по служебной лестнице с учетом производительности труда, квалификации и стажа работы, профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации; на участие в управлении организацией; на защиту трудовых прав и свобод и проч.

Прав без обязанностей не бывает, поэтому одновременно закон требует от работника: добросовестно выполнять свои функции, распоряжения администрации; повышать производительность; улучшать качество продукции; соблюдать трудовую технологическую дисциплину, требования по охране труда, технике безопас-

ности и производственной санитарии; бережно относиться к имуществу организации.

Официальные обязанности работников могут закрепляться в должностных инструкциях, трудовых договорах, правилах внутреннего распорядка, уставах, положениях, а *неофициальные* – в неписаных правилах.

В рамках неофициальных обязанностей подчиненные должны:
- соблюдать установившуюся границу между собой и руководителем, не подчеркивать и не нарушать ее, не пытаться им командовать, не взваливать на него свою работу;
- не принимать серьезных решений без предварительной консультации с руководителем, даже если эти решения полностью входят в их компетенцию, поскольку тот лучше знает общую ситуацию и в ее контексте более правильно может оценить все последствия намечаемых шагов;
- не вмешиваться в дела руководителя, за исключением крайних случаев, когда тот допускает явные промахи, ибо у него могут быть причины на проведение своей особой политики, о которых подчиненным не всегда известно;
- всегда рассматривать свою деятельность и ее результаты с точки зрения интересов руководителя, довольствуясь ролью «первой скрипки во втором ряду»;
- ценить время руководителя, не отвлекать его по пустякам, по собственной инициативе оказывать ему помощь и содействие; не допускать дискредитации руководителя.

Основные типы подчиненных

Существуют самые различные классификации работников организации.

С точки зрения отношения к окружающей действительности А. Харрисон и Р. Брэмсон выделяют следующие их типы.

Аналитики логичны, методичны, продумывают детали, не любят ошибок, спешки и риска, неопределенности. Они предпочитают работать в одиночку, опираясь на цифры, документы и инструкции. Общение с ними требует деловитости, глубоких знаний, профессионализма, логической аргументации.

Аналитиков целесообразно использовать для работы над особо важными проектами и вариантами ответственных решений, а также при обработке больших массивов данных.

Прагматики самостоятельны, умеют рисковать, предпочитают решать текущие проблемы и получать конкретные результаты. Они легко осваивают новые методы работы, успешно действуют в нестандартных условиях, в цейтноте или кризисной ситуации, когда отсутствуют готовые рецепты. В то же время они тяготятся деталями, монотонной, кропотливой деятельностью.

Реалисты активны, работоспособны, дисциплинированны, стремятся к контролю над ситуацией и людьми, методично вникают в мелочи, всегда имеют свое мнение. Сочетая качества прагматиков и аналитиков, реалисты умеют организовывать и увлекать окружающих, улаживать конфликты, давать советы. Они незаменимы при организации нового дела.

Критики не признают авторитетов, никому не подчиняются, любят экспериментировать, анализировать, выявлять ошибки, недостатки и предсказывать буду-

щие проблемы. Критики полезны при прогнозировании, разработке планов и стратегий. Однако они не могут работать в конфликтных ситуациях и при проведении переговоров.

Идеалисты демократичны, требовательны к себе и другим, стремятся помочь людям, повлиять на них личным примером. Из-за мягкости характера они не в состоянии принимать ответственные решения, действовать в критических ситуациях, но эффективны как эмоциональные лидеры, особенно на этапе становления коллектива и в переломные периоды его жизни, когда нужно консолидировать участников, а также при улаживании конфликтов.

В соответствии с *вкладом в результаты деятельности организации* выделяют следующие категории подчиненных:

- решающие все плановые задачи и достигающие результатов;
- выполняющие добросовестно основные обязанности;
- неспособные выполнить большую часть обязанностей;
- ненужные работники.

С точки зрения *особенностей поведения* выделяются следующие типы подчиненных.

Самостоятельные независимо мыслят и стремятся к поиску новых творческих решений, смело отстаивают свои взгляды и при выполнении распоряжений проявляют инициативу, нередко выходя за предписанные рамки, и, вступая в конфликт, способны решать задачи повышенной сложности и полностью отвечать за порученную работу.

Осторожные нацелены на запланированный результат и не выходят за пределы заданий, хотя иногда высказывают собственное мнение и отстаивают свою позицию.

Добросовестные ориентированы на глубокий анализ обстановки, но из-за робости не всегда могут изложить свое понимание ситуации и представление о необходимых действиях, при несогласии не настаивают на своем, а снижают трудовую активность, что нередко порождает у них внутренний конфликт.

Терпеливые безропотно воспринимают любые задания и пунктуально их выполняют, во всем доверяют руководителям, считая, что те все знают лучше.

Исходя из таких параметров, как *ориентация на работу или на безделье, безопасность или риск*, выделяются предприниматели, труженики, авантюристы и безразличные (приведенные в табл. 8.3 процентные значения определены на основе социологических исследований).

Таблица 8.3

	Ориентированность на работу		
Ориентированность на риск	Предприниматели 10%	Труженики 35%	**Ориентированность на безопасность**
	Авантюристы 5%	Безразличные 50%	
	Ориентированность на безделье		

Вопросы и задания

1. Перечислите основные функции руководителя и попробуйте ранжировать их по степени важности, которую они имели 150 лет назад и имеют сейчас.
2. Объясните, почему в период становления и перестройки организации необходимы руководители-предприниматели и руководители-лидеры, а в спокойное время – руководители-плановики и руководители-администраторы.
3. Назовите наиболее важные задачи руководителей на каждом уровне управления.
4. Попробуйте распределить по уровням управления руководящий состав учебного заведения.
5. Сравните пассивных и активных руководителей и методы их работы. Попробуйте «примерить» их черты на известных лиц.
6. Обсудите в учебной группе список качеств, необходимых современному руководителю, и предложите собственную версию.
7. Сформулируйте свое понимание лидерства, его истоков и роли в организации.
8. Проанализируйте набор лидерских качеств известных исторических деятелей.
9. Выскажите свое мнение по вопросу о том, где вероятнее появление лидера: в маленькой организации или в большой.
10. Объясните, кто такие подчиненные и какие их разновидности существуют.
11. Перечислите основные обязанности подчиненных и попробуйте их проранжировать.
12. Проведите в своей учебной группе исследование на предмет того, кто какому типу работника соответствует.

Раздел III

Внутренние коммуникации

Глава 9

Мотивация: понятие и виды

- Потребности и их разновидности
- Интересы
- Мотивы
- Притязания
- Ожидания
- Установки
- Стимулы
- Материальное стимулирование с помощью заработной платы, доплат, премий
- Организационные и морально-психологические методы стимулирования

Мотивы человеческой деятельности

Человека побуждает к активным действиям, в том числе и к труду, необходимость удовлетворения различных *потребностей*. Под потребностями понимается его внутреннее состояние, отражающее физиологический или психологический дефицит чего-либо, который вызывает ощущение дискомфорта. Последнее влияет на чувства, поведение и мышление людей.

Демокрит рассматривал нужду (потребность) как основную движущую силу, которая сделала ум человека изощренным, позволила приобрести язык, речь, привычку к труду

По мнению *Гераклита*, потребности определяются условиями жизни, поэтому свиньи радуются грязи, ослы предпочитают солому, птицы купаются в пыли и золе и т. д. Он считал, что умеренность в удовлетворении потребностей способствует развитию и совершенствованию интеллектуальных способностей человека.

Сократ писал о том, что каждому человеку свойственны потребности и стремления. Причем главное состоит не в том, каковы они, а в том, какое место они занимают в его жизни. Человек не может выйти из-под зависимости других людей, если он

не в состоянии управлять своими желаниями, привычками. Люди, не способные укрощать свои побуждения, являются рабами телесных страстей и внешней действительности.

О потребностях говорил и *Аристотель*. Он полагал, что стремления всегда связаны с целью, в которой в форме образа или мнения представлен объект, имеющий для организма полезное или вредное значение.

Кодильяк понимал под потребностью беспокойство, вызванное отсутствием чего-либо.

Экспериментальное изучение потребностей начал *К. Левин*.

Одну из первых классификаций потребностей предложил в 1938 г. психолог *Г. Мурре́й*, выдвинув идею об их четырех основных типах:

1) первичные (обеспечивают выживаемость человека) и вторичные (способствуют развитию личности);

2) позитивные и негативные;

3) явные и неявные;

4) осознанные и неосознанные.

На основе этого он сформулировал 37 видов потребностей и показал, что у всех людей они одни и те же, только специфически выраженные.

Потребности нельзя непосредственно увидеть и измерить. Об их существовании окружающим можно узнать только по поведению людей, причем зачастую лишь в определенной ситуации.

В свете этого можно говорить о *рефлекторных* потребностях, которые практически невозможно «пробудить», *внушаемых* (они пассивно осознаются, но не влияют на поведение) и *активных*, определяющих поступки индивида.

Нужно иметь в виду, что, хотя в каждый данный момент обычно доминирует одна какая-то потребность, деятельность человека стимулируется не только ею, но и многими другими, которые порой трудно идентифицировать.

По происхождению потребности могут быть *врожденными* и *приобретенными* в результате воспитания.

По характеру бывают *естественными* (в пище, воде и т. п.) и *социальными* (в признании, славе), а исходя из содержания — *материальными* и *нематериальными*.

Выделяют *три уровня* удовлетворения потребностей:

1) *минимальный* обеспечивает выживание;

2) *нормальный* поддерживает у работника способность с должной отдачей трудиться (отражается в рациональном потребительском бюджете);

3) *уровень роскоши*, когда удовлетворение потребностей становится самоцелью или средством демонстрации высокого общественного положения. Потребности в объектах демонстративного потребления, стоимость которых сама становится потребностью, получили название *искусственных*.

Для того чтобы потребность заработала, нужны *мотивы*, т. е. психологические причины (осознанные или неосознанные порывы, стремления), побуждающие людей к активным действиям, направленным на ее удовлетворение.

Речь может идти, например, о желании человека обладать чем-то или, наоборот, избежать такого обладания; получать удовлетворение от уже имеющегося у него объекта, который он хочет сохранить, или избавиться от него.

Потребность мотивирует, если ее удовлетворение падает ниже приемлемого уровня, и тогда возможность его повышения значительно увеличивает эффективность труда. В то же время удовлетворенная потребность такую функцию утрачивает.

Именно мотивы, а не потребности отличают людей друг от друга, поскольку одна и та же потребность может быть реализована посредством разных мотивов.

Выделяют следующие основные типы мотивов:

1) мотив как внутренне осознанная потребность (интерес), побуждающая к действиям (чувство долга), связанным с ее удовлетворением;
2) мотив как неосознанная потребность (желание);
3) мотив как инструмент удовлетворения потребности. Например, мотивом может стать цель, если приобретает для человека особый смысл;
4) мотив как намерение, побуждающее поведение;
5) мотив как комплекс перечисленных факторов.

Соотношение различных мотивов, влияющих на поведение людей, образует его *мотивационную структуру.* У каждого человека она индивидуальна и обусловливается множеством факторов: полом, возрастом, образованием, воспитанием, уровнем благосостояния, должностью, социальным статусом, личными ценностями, отношением к труду и проч.

Выделяют следующие типы мотивированности:

1) *трудовой* (ориентация на заработок);

Мотивация трудом, как важнейший элемент системы общественных ценностей, формируется частично до начала профессиональной деятельности путем усвоения соответствующих морально-этических норм, а частично – в результате личного участия в ней. В то же время это может иметь место только тогда, когда труд является основным источником получения блага. Если таковым служат статусные различия, принадлежность к привилегированной социальной группе и т. д., формируются иные мотивы поведения людей.

Реальная производственная среда часто приводит к трансформации трудовых ценностей, снижению их роли, когда работники предпочитают меньше работать и меньше получать. Причиной этого часто служат высокая интенсивность и плохая организация труда, неблагоприятные социально-гигиенические условия его осуществления, общественные установки.

2) *профессиональный* (заинтересованность в содержательной работе, овладении ее навыками, самовыражении);

3) *властный* (приобретение высокой должности);

4) *идейный* (готовность трудиться ради общего блага);

5) *хозяйский* (стремление к самостоятельности, возможность приумножения богатства);

6) *творческий* (поиск нового);

7) *коллективистский*, ставящий во главу угла работу в команде (характерен для восточных культур);

8) *люмпенизированный* (упор на уравнительность).

Исследования, например, показали, что при условии обладания достаточными средствами 20 процентов людей не желают работать ни при каких обстоятельствах. Из остальных 36 процентов готовы работать в случае интересной работы, 36 процентов – чтобы избежать скуки и одиночества, 14 процентов – из-за боязни потерять себя, 9 процентов – потому, что работа приносит радость.

Лишь 12 процентов людей в качестве основного мотива деятельности имеют исключительно деньги, в то время как до 45 процентов предпочитают им славу, 35 процентов – удовлетворенность содержанием работы, а около 15 процентов – власть.

Классический менеджер стремится прежде всего к власти, высокому социальному статусу, продвижению по службе, независимости. В то же время у многих людей велико желание находиться под покровительством, поэтому они не вступают на путь частного предпринимательства, даже если иных способов улучшить дела у них нет.

Мотивационная структура личности достаточно стабильна, но поддается целенаправленному формированию и изменению, например в процессе воспитания, что приводит и к изменению поведения.

Для успешного руководства подчиненными необходимо хотя бы в общих чертах знать основные мотивы их поведения и способы воздействия на них (развитие желательных, ослабление нежелательных) и возможные результаты таких усилий.

Мотивационный механизм

Механизм, с помощью которого формируются условия, побуждающие людей к деятельности, получил название *мотивационного*. Он состоит из двух элементов: механизма внешнего целенаправленного *стимулирующего воздействия* (побуждения и принуждения) и механизма реализации внутренней *психологической предрасположенности* к той или иной деятельности.

В целом мотивировать людей можно, используя внутреннее побуждение; внешнее побуждение; внешнее принуждение. С учетом этого можно говорить о нескольких стратегиях мотивации людей:

1) стратегии, основанной, с одной стороны, на внутреннем побуждении (предрасположенности, желании) к определенным действиям, а с другой – на внешнем побуждении и принуждении. Она характерна, например, для Германии и современной России;

2) стратегии, основанной на внешних побуждении и принуждении, т. е. использовании только стимулирования в обеих его формах (положительной и отрицательной). Она была характерна для большинства западных стран первой половины XX столетия;

3) стратегии, основанной исключительно на принуждении (внешний отрицательный механизм мотивации). Эта модель характерна для подневольного труда;

4) стратегии, основанной исколючительно на внутреннем и внешнем побуждении, использующей положительный механизм мотивации. Такая стратегия характерна для фирм Японии;

5) стратегии, основанной на внутреннем побуждении и принуждении, когда применялся внутренний положительный и внешний отрицательный мотивационный механизм. Это было свойственно экономике СССР.

При создании мотивационного механизма необходимо учитывать тип человека (примитивный, экономический, социальный, духовный и проч.).

Принципами построения мотивационного механизма считаются:

- увязка со структурой и степенью значимости целей деятельности;
- простота, понятность, справедливость;
- наличие необходимых условий реализации;
- возможность корректировки;
- направленность как на поддержку создания нового, так и на его принятие;
- рациональность, взаимосвязанность элементов при их обособленности (элементы мотивационного механизма должны иметь различную длительность жизненного цикла, вплоть до вечной).

Помимо потребностей и мотивов, мотивационный механизм включает:

1) *притязания* – желаемый уровень удовлетворения потребностей, детерминирующий поведение. На него влияют ситуация, успехи и неудачи. Если он достигнут, то скорее всего потребности не превращаются в мотивы;

2) *ожидания* – оценку личностью вероятности наступления события, которая конкретизирует притязания применительно к ситуации; предположение о том, что результат деятельности будет иметь определенные последствия. Ожидания и притязания нужно тщательно учитывать, чтобы они не стали демотивирующим фактором;

3) *установки* – психологическая предрасположенность, готовность человека к тем или иным поступкам в конкретной ситуации;

На основе установок люди действуют спокойнее, быстрее, добросовестнее, тратят меньше сил, лучше усваивают задания и знания. Подобрав человека с заданным уровнем внутренних установок, можно добиться желаемого поведения.

---

4) *оценки* – характеристики степени возможного достижения результата или удовлетворения потребностей;

5) *стимулы* (лат. stimulus – заостренная палка, которой в Древнем Риме погоняли животных) – блага, возможности и проч., находящиеся вне субъекта, с помощью которых он может удовлетворить свои потребности, если это не требует невозможных действий.

Действие механизма мотивации выглядит примерно следующим образом:

1) возникновение потребностей;

2) восприятие импульсов, идущих от них;

3) анализ ситуации с учетом ожиданий, притязаний, стимулов (последние могут при этом отвергаться или приниматься);

4) актуализация (включение) мотивов;

Этот процесс может происходить либо автоматически, на основе установки, либо путем рациональной оценки (сознательный анализ содержащейся в стимуле информации, соотнесение ее с потребностями личности, ее ценностями, необходимыми затратами, ситуацией, возможностями, перспективами и проч.). В результате происхо-

дят отбор и актуализация части мотивов, а остальные консервируются или отторгаются.

5) формирование определенного состояния личности (мотивированности), обусловливающего нужную интенсивность ее действий (степень мотивированности определяется актуальностью той или иной потребности, возможностью ее реализации, эмоциональным сопровождением, силой мотива);

6) определение и осуществление конкретных действий.

Стимулирование (стимулирующее воздействие) представляет собой процесс применения стимулов, которые призваны обеспечивать либо повиновение человека вообще, либо целенаправленность его поведения. Это достигается путем ограничения или, наоборот, улучшения возможностей удовлетворения его потребностей.

Люди сознательно оценивают возможные варианты действий и с учетом стимулов стараются выбрать самый короткий путь к желаемому результату, в том числе жертвуя ради получения благ здоровьем.

Поскольку стимулы воздействуют на поведение человека, они являются предметом манипуляции со стороны.

Стимулирование выполняет следующие основные функции:

- *экономическую* – способствует повышению эффективности производства;
- *нравственную* – создает необходимый морально-психологический климат;
- *социальную* – формирует доходы и расходы работников.

Принципами стимулирования являются:

- комплексность, предполагающая оптимальное сочетание всех его видов;
- индивидуализированный подход;
- понятность;
- ощутимость;
- постоянный поиск новых методов;
- использование наряду со стимулами антистимулов, снижающих заинтересованность в получении результата.

Опыт показывает, что чем чаще имеет место стимулирование, тем чаще будут повторяться нужные действия, а влияние стимулов тем сильнее, чем короче период времени их действия, чем больше человек нуждается в соответствующих благах.

Стимулирование может быть *актуальным* (текущим), которое осуществляется с помощью заработной платы, и *перспективным* (с помощью условий для карьеры, участия в собственности). Последнее эффективнее при больших целях, стоящих перед человеком, высокой вероятности их достижения, наличии у него терпения, целеустремленности.

Выделяют два варианта стимулирования – мягкий и жесткий.

Жесткое стимулирование предполагает *принуждение* людей к определенным действиям и основывается на некоем ценностном минимуме (страхе). Его примером служат сдельная заработная плата или оплата за конечный результат (его можно не получить), отсутствие социальной защиты (ее наличие ослабляет стимулирующий механизм) и проч.

Подобное стимулирование не заменяет административно-правовых методов воздействия, а дополняет их. Его цель – не вообще побудить к работе, а заставить делать больше и лучше, чем это предусмотрено стандартными заданиями.

Мягкое стимулирование основано на *побуждении* к деятельности в соответствии с ценностным максимумом. Его инструментом является, например, социальный пакет (благ, гарантий), который в России зачастую сегодня значит больше, чем денежная заработная плата.

Идеальный вариант мотивационного механизма предполагает, что внутренние побуждения (желания) должны первенствовать по отношению к внешним положительным мотивам (побуждению), а те, в свою очередь, иметь приоритет перед внешними отрицательными мотивами (принуждением).

Стимулирование может иметь дифференцированный (один стимул воздействует на многие аспекты деятельности, но по-разному) и недифференцированный (каждая цель требует специального стимулирования) эффект.

Нужно иметь в виду, что мотивация в силу ее индивидуальности объективно носит конкурентный характер, ибо помогает каждому максимизировать личный успех, добиться превосходства.

В то же время необходимо отметить, что между стимулированием и деятельностью человека нет однозначной связи, так как здесь имеется много случайностей и субъективных обстоятельств, таких, например, как настроение в данный момент, понимание ситуации, влияние третьих лиц.

У людей повышается мотивированность, если они имеют четкое представление о задаче, соответствуют требованиям работы, получают поддержку коллектива, возможность обучения, руководитель оказывает им помощь, проявляет интерес и уважение к их личности, предоставляет право действовать самостоятельно, успехи получают должное признание, применяются различные стимулы, так как одни и те же надоедают.

Экономические стимулы

Экономические стимулы связаны с дополнительными выгодами, которые люди получают в результате выполнения предъявляемых им требований. Выгоды эти могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Но чисто экономический подход к стимулированию несостоятелен, ибо принцип максимизации собственной выгоды нельзя абсолютизировать. Против него направлены:

- стремление к благотворительности;
- эффект насыщения потребностей (даже престижность потребления стимулирует лишь до определенных пределов);
- субъективное восприятие полезности материальных благ, в частности денег;
- психология коллективных действий;
- невозможность достичь с помощью денег многих важных целей (например, в личной жизни и проч.). Наоборот, зачастую ради этого приходится жертвовать материальной выгодой;
- иррациональность поведения человека, находящегося под воздействием привычек и подсознательных механизмов, например внутренним неприятием риска;

- нелинейность зависимости величины вознаграждения, уровня производительности и притязаний индивида.

Сначала притязания растут, ибо в первую очередь оценивается неполученный доход, который можно заработать, особенно если он велик. Но по мере его дальнейшего увеличения индивид начинает обращать внимание уже на получаемое вознаграждение, достаточная величина которого снижает его притязания. Поэтому со временем значение денег как средства мотивации падает, и экономическое стимулирование не дает ожидаемого эффекта.

К видам экономического стимулирования наемных работников относятся: различные формы и системы заработной платы, дополнительные выплаты и льготы. Их функциями являются привлечение и закрепление сотрудников, повышение эффективности их работы.

Общими принципами вознаграждения являются:

- неуклонный рост номинальной и реальной ее величины с повышением производительности труда работников;
- экономическая (соответствие личному вкладу) и психологическая обоснованность уровня справедливости (бывает внутренней, означающей соответствие заработной платы количеству и качеству труда, вкладу в конечный результат, и внешней, предполагающей равное вознаграждение за равный труд);
- изменение соотношения постоянной и переменной части вознаграждения в зависимости от ситуации;
- использование его передовых форм и систем (например, участия в прибылях);
- четкость и понятность критериев определения уровня оплаты труда (они не должны быть предельными и об их изменениях заблаговременно сообщается);
- информирование об источниках средств на оплату труда;
- закрепление уровня заработной платы в договоре (это обязывает субъекта воспринимать ее как нормальную, поскольку он принял участие в определении и согласился с этим).

Нужно иметь в виду, что заработная плата как таковая мотивирует, если работник вообще заинтересован в деньгах, вознаграждение ощутимо повышает доход и выплачивается «по горячим следам». При этом нужно, чтобы работник знал, сколько мог заработать и сколько заработал фактически.

Сам факт вступления человека в трудовые отношения говорит о том, что он обязуется за оговоренное вознаграждение выполнять определенный круг обязанностей. Здесь еще нет места для стимулирования. Последнее обеспечивается *способами выплаты вознаграждения*, которые объединены в две модели – тарифную и бестарифную.

Тарифная модель предполагает зависимость оплаты от величины затрат, сложности и условий труда, его интенсивности, природно-климатических факторов, квалификации и т. д., их правильный учет и предопределяет возможности стимулирования.

Тарифная модель предусматривает две формы заработной платы – *повременную* и *сдельную*. Их выбор зависит от сферы деятельности работников, специфики тех-

нологического процесса, возможностей нормирования и учета, требований, предъявляемых к качеству продукции, и проч.

В ряде случаев тарифная модель предполагает выплату работникам премий, т. е. *дополнительных* денежных сумм для поощрения достигнутых успехов и стимулирования дальнейшей активности. Они должны учитывать особенности подразделений и самих исполнителей, исходить из заранее установленных конкретных показателей и условий.

В то же время премии могут быть и самостоятельным вознаграждением, не связанным с текущими трудовыми успехами (по итогам года, за добросовестную многолетнюю работу и т. п.).

При *повременной форме организации заработной платы* ее величина зависит от фактически отработанного времени и тарифной ставки (оклада). Мотивирующими моментами здесь являются величина заработка и наличие премий.

> Обычно она применяется в отношении руководителей, специалистов и служащих, а также тех рабочих, чьи результаты деятельности не поддаются точному учету и измерению либо не требуют его вовсе. В зависимости от способа начисления повременная заработная плата может быть почасовой, поденной, понедельной, помесячной. Для рабочих чаще всего устанавливаются часовые ставки, а для служащих – месячные (оклад).

При *сдельной форме* заработной платы последняя исчисляется с помощью сдельных расценок, норм выработки и времени исходя из объема изготовленной продукции.

> Сдельная заработная плата применяется по отношению к работникам, результаты труда которых легко измеримы, есть возможность установить количественные нормы выработки, обеспечить надежный учет и контроль качества продукции (погоня за количеством часто негативно на нем отражается).

В зависимости от способа организации труда сдельная заработная плата бывает *индивидуальной* (если возможен точный учет затрат и результатов каждого работника) и *коллективной*.

> В последнем случае формируется единый фонд заработной платы для коллектива (бригады) в целом, который распределяется между работниками с помощью *коэффициента трудового участия* (КТУ), призванного учитывать и стимулировать личный вклад каждого в конечный результат.

Рассмотрим основные виды (системы) сдельной заработной платы.

При *прямой сдельной* системе заработок непосредственно зависит от числа изготовленных изделий. Для работников, обслуживающих основное производство, иногда применяется *косвенная* сдельная система, уровень которой зависит от результатов, достигнутых там с их помощью.

При *сдельно-прогрессивной* системе заработной платы в пределах установленной исходной нормы выработки труд оплачивается по прямым расценкам, а сверх нее – по нарастающим. Степень их увеличения определяется с помощью специальной шкалы.

Сдельно-премиальная система сочетает сдельный заработок с премией за рост производительности труда, снижение затрат, освоение новой техники, технологии и проч.

Наконец, при *аккордной* системе вознаграждение определяется сразу за весь объем выполненной работы. Здесь также могут выплачиваться премии.

Нужно иметь в виду, что сдельная форма оплаты может привести к нерациональности труда, негативно отразиться на качестве и сроках.

Оплата труда руководителей, специалистов и служащих производится, как правило, в форме *должностных окладов* (в соответствии с квалификацией и выполняемыми обязанностями), а также премий в процентах от прибыли и т. д.

Система вознаграждения менеджеров в западных фирмах состоит из пяти элементов: оклада, зависящего от качества работы (оплата менеджеров низового звена обычно на 10–25 процентов выше, чем у рядовых исполнителей; для высшего звена она ставится в зависимость от размеров фирмы), льгот, текущего и итогового вознаграждения, привилегий. Итоговое вознаграждение обычно принимает форму *участия в капитале* и предполагает, например, возможность приобрести акции по льготной цене.

К *бестарифной модели вознаграждения труда* относятся:

1) *комиссионная оплата по конечному* результату в процентах от полученного дохода (прибыли). Она стимулирует высокую результативность, сближает интересы работодателей и работников и сегодня получает все большее распространение, особенно для брокеров, торговых посредников и др.;

2) *оплата труда, основывающаяся на плавающих ставках.* Применяется для специалистов и руководителей и предполагает, что их вознаграждение ставится в зависимость от результатов работы их подчиненных или лиц, ими обслуживаемых.

Считается, что работнику нужно не навязывать систему оплаты труда и вознаграждения, а предложить на выбор несколько.

Важную роль в деле стимулирования производительного труда играет *дополнительная* заработная плата в форме различного рода *доплат, надбавок и единовременного вознаграждения*, носящих в основном *компенсационный характер* и позволяющих обеспечивать бóльшую его индивидуализацию.

Надбавки выплачиваются за профессиональное мастерство, длительный и непрерывный стаж, высокую индивидуальную квалификацию и производительность, выполнение особо важных работ, классность, знание иностранного языка и проч. Они не связаны с какими-то дополнительными затратами труда *в данный момент.*

Такие затраты возникают либо вследствие совмещения профессий и должностей (например, руководства бригадой), либо под влиянием неблагоприятных условий (разделенный день, многосменный режим, ночная работа и др.). Если эти условия нельзя улучшить, повышенные затраты труда компенсируются с помощью *доплат.*

Часть надбавок и доплат предусмотрена законодательством (за классность, звание, стаж, работу в ночное время и т. п.); другая вводится самой организацией (за профессиональное мастерство, интенсивность труда и проч.).

Формами компенсации могут быть также: бесплатное питание; лечебные и профилактические мероприятия; премии за непосещение врача (за здоровый образ жизни), оплата медицинской страховки; предоставление возможности купить товары со скидкой, пользоваться автомобилем организации, оплачивать за ее счет проезд, получать ссуды, финансовую помощь; специальные пенсионные программы; оплата образования, повышения квалификации, получения юридических консультаций и т. д. Иногда используется компенсация по «принципу кафетерия», когда работники могут выбирать в допустимых пределах пакет дополнительных вознаграждений по своему усмотрению.

Заработная плата более эффективно выполняет стимулирующую функцию при дополнении системой премирования (из прибыли или за счет экономии затрат).

Премия считается неординарным вознаграждением (исследования показали, что она мотивирует сильнее, чем ежегодное повышение заработной платы), поскольку выплачивается лишь в определенных случаях.

Процент премии по итогам года обычно определяется заранее и корректируется в соответствии с достижениями сотрудника.

Для того чтобы премия играла роль действенного стимулирующего фактора, ее величина, как в свое время показал Ф. Тейлор, должна быть не менее 30 процентов основного заработка. Современная практика говорит, что для низовых менеджеров она должна составлять в среднем 12 процентов, на промежуточном уровне управления – 25 процентов и на высшем – 45 процентов его размера.

Сегодня в западных фирмах получила распространение практика *«отложенных премий»*, которые выплачиваются через 2–5 лет после начала выпуска продукции с учетом ее коммерческого успеха и сохранения прежней рентабельности. Размер таких премий может быть от 5 до 1000 процентов годового оклада.

Основаниями для премирования могут служить:

- рост курса акций;
- новые разработки;
- успешная работа по предотвращению тех или иных проблем;
- высокие количественные результаты (производительность, прибыль);
- эффективное использование ресурсов, снижение затрат;
- высокое качество продукции;
- исключительные заслуги перед организацией.

Рабочие обычно премируются за достижение одного-двух показателей; служащие и специалисты – двух-трех.

Общим принципом премирования являются:

- вознаграждение любых, даже самых малых успехов как в сфере трудовой активности, так и результата;
- превышение размера премиальных выплат минимально воспринимаемого порога;
- потенциальная неограниченность их величины;
- своевременность, обеспечиваемая минимальным разрывом во времени между выплатами (оптимальны ежемесячные премии);
- ясность связи между результатами и выплатами,
- оптимальная частота, но исключение обязательных регулярных выплат (они психологически рассматриваются как заработная плата);

- учет личных особенностей субъекта, который может не реагировать на вознаграждение или изменение его уровня вследствие неизменной активности или недостаточности величины;
- пересмотр критериев в связи с изменением условий деятельности организации, ее экономического положения.

Премии в зависимости от конкретной ситуации бывают пропорциональными и непропорциональными достигнутым результатам – *акцентирующими* или *нивелирующими*. При акцентировании выплаты растут быстрее результата, а при нивелировании – медленнее. На практике существуют самые различные комбинации.

Так, в рамках системы *отрицательного стимулирования* нивелируются передовики, а акцентируются отстающие. Это позволяет подтянуть последних до необходимого уровня. При *положительном стимулировании*, наоборот, акцентируются передовики, что выводит организацию на наивысшие стандарты деятельности.

Для лиц, имеющих большой стаж работы в организации, применяются *бонусы* – разовые выплаты из прибыли, связанные со стажем и уровнем заработной платы.

Современной формой стимулирования является *участие в предпринимательстве*, включающее участие в управлении, в прибыли, в собственности.

Участие в прибыли применяется с конца XIX в. по отношению к лицам, обеспечивающим ее дополнительный прирост, до 75 процентов которого распределяется среди них ежемесячно (чтобы люди могли наглядно видеть конкретные результаты своих усилий).

Участие в собственности может обеспечиваться путем продажи работникам акций или опционов на их покупку по твердым ценам на сумму до 15 процентов полной заработной платы. Фирме это ничего не стоит, зато привязывает к ней работников, так как юридически ее совладельцами те становятся не сразу (а порой никогда).

Поскольку существует возможность падения цены акций, а следовательно, снижения их стимулирующей роли, участие в собственности требуется умело сочетать с другими формами.

В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желательный уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнению своих обязанностей (но когда потребности удовлетворены, активность падает).

При создании системы материального стимулирования необходимо учитывать ряд обстоятельств.

Первое. Человек никогда не будет удовлетворен вознаграждением, так как невозможно точно определить его величину. Рост выплат на ограниченное время вызывает трудовой энтузиазм, затем происходит адаптация к их уровню и возникают ожидания его дальнейшего повышения. Причем разные люди неодинаково ценят вознаграждение и подвержены его стимулирующему влиянию.

Второе. Если в прошлом в определенной ситуации имело место вознаграждение, люди будут пытаться ее воссоздать искусственно любой ценой.

Третье. Вознаграждение (как и нематериальные стимулы) действенно лишь до определенных пределов.

Четвертое. Высокий уровень вознаграждения может привлечь неквалифицированную рабочую силу.

Неэкономические способы стимулирования

К *неэкономическим* относят организационные и морально-психологические способы стимулирования.

Организационными считаются:

- *привлечение* работников к *участию в делах фирмы* и предоставление им права голоса при решении ряда проблем социального характера;
- облегчение возможности *приобрести новые знания и навыки,* что делает людей более независимыми, самостоятельными, придает им уверенность в своих силах, позволяет контролировать условия собственной деятельности;
- *обогащение труда*, заключающееся в возможности получения работниками более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы, соответствующей их интересам и склонностям, требующей творческих способностей.

По мнению Б. Шамира, мотивация повышается, если:
1) имеет место отождествление собственной индивидуальности и работы;
2) работа предоставляет возможности для самоуважения;
3) работа позволяет развивать личность;
4) работа усиливает самоопределение индивида;
5) потенциал работы соответствует его карьерным возможностям.

Морально-психологические способы стимулирования включают следующие основные элементы.

Во-первых, создание условий, при которых люди испытывали бы *профессиональную гордость* за причастность к порученной работе, личную ответственность за ее результаты.

Во-вторых, *присутствие вызова*, обеспечение возможности каждому на своем рабочем месте показать свои способности, лучше справиться с заданием, ощутить собственную значимость. Для этого задание должно содержать известную долю риска, но и шанс добиться успеха.

В-третьих, *признание авторства* результата. Например, отличившиеся работники могут получать право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие.

В-четвертых, *высокая оценка*, которая может быть личной и публичной.

Суть *личной оценки* состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах руководству организации, представляются ему, персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. В нашей стране такая практика широкого распространения еще не получила.

Публичная оценка предполагает возможность объявления благодарности, награждения ценными подарками, почетными грамотами, нагрудными значками, занесения в Книгу почета и на Доску почета, присвоения почетных званий, званий лучших по профессии и проч.

Представители высшего звена управления обязательно должны лично участвовать в поощрении сотрудников, регулярно посещать подразделения, контактировать с передовиками.

В-пятых, к морально-психологическим методам стимулирования относятся *высокие цели*, которые воодушевляют людей на эффективный, а порой и самоотверженный труд. Удовлетворенность, возникающая при их достижении, влияет на поведение в сходных ситуациях в будущем.

Цели должны быть ясными, понятными, значимыми, достаточно трудными, осознанными в контексте ситуации (так называемый эффект Стаханова), опираться на имеющиеся уже успехи и связываться с вознаграждением.

В-шестых, морально стимулируют такие *психологические моменты*, как создание атмосферы взаимного уважения, доверия, забота о личных интересах, поощрение разумного риска, терпимость к ошибкам и неудачам и проч.

Так, элементами стимулирования доверием являются: свобода планирования собственной работы, возможность самостоятельного выбора решений, доступа к общей информации, не имеющей отношения к заданию, и др.
Элементами стимулирования влиянием могут быть: включение в аттестационные комиссии, группы по разрешению конфликта, различные советы, жюри.

В-седьмых, предоставление всем равных возможностей вне зависимости от должности, вклада, личных заслуг, ликвидация зон, запретных для критики.

И в заключение необходимо упомянуть еще одну форму стимулирования, по существу, объединяющую в себе рассмотренные выше. Речь идет о *продвижении в должности*, которое дает и более высокую заработную плату (экономический стимул), и интересную и содержательную работу (организационный стимул), а также отражает признание заслуг и авторитета личности путем попадания в более высокую статусную группу (моральный стимул).

Однако этот способ мотивации является внутренне ограниченным: в организации не так много должностей высокого ранга, тем более свободных; не все люди способны руководить и не все к этому стремятся, а кроме всего прочего, продвижение по службе требует повышенных затрат на переподготовку.

В то же время, когда вакансий мало, страх потерять работу служит достаточным, хотя и не идеальным стимулом, обеспечивающим желательную производительность.

Нужно иметь в виду, что перечисленные организационные и морально-психологические факторы мотивируют неодинаково в зависимости от времени пребывания в должности, но после 5 лет ни один из них не обеспечивает мотивацию в должной мере, поэтому удовлетворенность работой падает.

Вопросы и задания

1. Проследите на собственном примере механизм превращения потребностей в мотивы поведения.
2. Назовите существующие формы и системы оплаты труда.
3. Выберите наиболее подходящий способ стимулирования для следующих категорий работников: землекоп, страховой агент, капитан корабля, генеральный директор фирмы, ремонтник на предприятии, врач, преподаватель, сотрудник правоохранительных органов, деятель искусств, дворник.
4. Выскажите свое мнение по вопросу о том, можно ли с помощью доплат и компенсаций стимулировать повышение эффективности и качества труда.
5. Подумайте, на основе каких критериев можно премировать преподавателей.
6. Выскажите свое мнение по вопросу о том, какие методы стимулирования можно эффективно использовать в учебном процессе, и проранжируйте их.
7. Сопоставьте экономические и неэкономические методы стимулирования и обсудите в группе вопрос, какие из них эффективнее.

Глава 10

Концепции мотивации

- Патерналистский взгляд на мотивацию
- Классическая теория Ф. Тейлора
- Иерархия потребностей А. Маслоу
- Теория приобретенных потребностей Д. Мак-Клелланда
- Концепция ERG К. Альдерфера
- Двухфакторная модель Ф. Герцберга
- Теория ожиданий В. Врума
- Теория справедливости Дж. Адамса
- Концепция постановки целей Э. Лока
- Комплексная теория мотивации Л. Портера и Э. Лоулера
- Теория подкрепления В. Скиннера

Содержательные концепции мотивации

Как было выяснено, человека вынуждает действовать необходимость удовлетворения потребностей. Следовательно, используя этот рычаг, можно повлиять на деловую активность работников. Ответ на вопрос о том, как это сделать, дают две группы концепций.

Содержательные делают упор на то, *какие* потребности побуждают людей проявлять активность в труде. *Процессные* раскрывают, *при каких условиях и каким образом* это становится возможным. Иными словами, они объясняют *действие механизма мотивации*.

Содержательный подход к проблеме мотивации является исторически первым. В его рамках существует несколько концепций.

Патерналистская предполагает, что люди готовы работать, если им гарантируется вознаграждение, зависящее, однако, не от достигнутых результатов, а от стажа в организации, исполнительности, лояльности администрации. Гарантированность вознаграждения снижает текучесть кадров, но не оказывает прямого воздействие на производительность. Поэтому в конечном счете его эффект не столь уж велик.

Первую научную теорию мотивации в рамках содержательного подхода обосновал *Ф. Тейлор*, выступивший с ее *классическим* вариантом. Он предположил, что людьми движет желание удовлетворять возрастающие потребности, для чего нужно дать им возможность зарабатывать деньги.

В основу своей модели Тейлор положил систему норм расходования времени на каждый вид работ или выполнение отдельных операций. Как уже говорилось, такие нормы были получены опытным путем из наблюдений за действиями наиболее сильных и сноровистых исполнителей.

При достижении более высокой производительности труда, чем та, которую они предусматривали, работники оплачивались по повышенному тарифу и получали премии. Это и давало им возможность более полно удовлетворять свои потребности. В то же время невыполнение задания влекло за собой оплату по пониженным

расценкам. Все это заставляло большинство людей работать на пределе своих возможностей.

В 1942 г. известный американский социолог А. Маслоу создал концепцию *иерархии потребностей,* которую изложил в 1943 г. в статье «Теория человеческой мотивации», помещенной в журнале «Психология общения». Концепция возникла под впечатлением от общения с племенем индейцев, где он некоторое время жил, изучая вопросы этической психологии.

Маслоу выделил пять групп потребностей, постоянно присущих людям, и расположил их в виде иерархической пирамидальной структуры (рис. 10.1).



Рис. 10.1. Пирамида потребностей Маслоу

Модель имеет такую форму, поскольку чем более высокое место занимают потребности в иерархии, тем для меньшего числа людей они становятся реальными мотиваторами поведения.

Неудовлетворенные потребности, по мнению Маслоу, побуждают людей к активным действиям, а удовлетворенные перестают мотивировать, и их место занимают другие неудовлетворенные потребности. При этом потребности, находящиеся ближе к основанию пирамиды, требуют первостепенного удовлетворения. Лишь после того как оно будет в основном достигнуто, начинают действовать потребности более высокого уровня.

К первому уровню Маслоу отнес *физиологические* потребности (в пище, жилье, отдыхе и пр.). Их удовлетворение, обеспечивающее человеку элементарное выживание, требует минимальной заработной платы и сносных условий труда.

Ко второму уровню были причислены потребности *в безопасности и уверенности в будущем.* Их удовлетворение возможно с помощью заработной платы, превышающей минимальный уровень (что позволяет приобретать страховой полис, делать дополнительные взносы в пенсионный фонд, отдыхать), а также работы организации, предоставляющей сотрудникам определенные социальные гарантии.

Без удовлетворения потребностей первого и второго уровня, являющихся *первичными,* невозможна нормальная жизнь практически ни одного цивилизованного человека.

Любопытно отметить, что Н. Г. Чернышевский также говорил о первичных потребностях, называя их *органическими*. Лишь их удовлетворение ведет к появлению нравственно-эстетических.

На третьем уровне Маслоу поместил социальные *потребности в поддержке* со стороны окружающих, принадлежности к той или иной общности. Для их удовлетворения необходимо участие в групповой работе, внимание со стороны руководителя, уважение товарищей.

Четвертый уровень образуют *потребности в признании*. Они удовлетворяются путем завоевания авторитета, известности, высокого статуса. Управление обладателями этих потребностей облегчает присвоение им титулов, званий, вручение наград и пр.

Наконец, на пятую ступень иерархии, которой, по мнению Маслоу, достигает один процент людей, он поставил *потребности в самореализации* (в самопризнании, обретении уверенности), *самоутверждении* относительно независимо от внешнего признания.

Для удовлетворения таких потребностей человек должен иметь максимальную свободу творчества, выбора средств и методов решения стоящих перед ним задач. Поскольку с развитием личности расширяются ее возможности, потребности в самовыражении никогда не могут быть полностью удовлетворены.

Понятно, что в деле удовлетворения потребностей высших уровней деньги практически никакого значения не имеют.

Приблизительно в соответствии с пирамидой Маслоу на различных этапах карьеры (во многом в зависимости от срока пребывания работника в должности) меняется, например, значение отдельных мотивирующих факторов. Во время первого года работы главными являются: вознаграждение, важность решаемых задач, наличие обратной связи, а самостоятельность интересует работника мало. Между вторым и пятым годами она, наоборот, – главный фактор. После пяти лет работы ни один из основных факторов мотивации не действует, в том числе обогащение содержания и расширение рамок работы.

В концепции Маслоу имеется ряд слабых мест:

- игнорирование индивидуальных особенностей людей и влияния ситуационных факторов;
- предположение о возможности перехода от одного уровня потребностей к другому только в направлении снизу вверх (на самом деле потребности не имеют хронологической последовательности и могут даже накладываться друг на друга);
- утверждение, что удовлетворенность потребностей верхней группы ослабляет их воздействие на мотивацию.

Ряд положений теории Маслоу развивается другими сторонниками содержательного подхода, среди которых, например, доктор философии Гарвардского университета *Д. Мак-Клелланд*, выдвинувший теорию *приобретенных потребностей*. В ней по-своему представлены высшие уровни пирамиды Маслоу, но уже без иерархичности. Автор выделяет три их вида: в успехе, во власти и в причастности.

Потребность *в успехе* проявляется как стремление человека достигать поставленных целей более эффективно, чем прежде. Эти цели многие люди предпочитают

ставить самостоятельно, с учетом возможности их реального достижения. В случае гарантии успеха они с удовольствием берут на себя персональную ответственность и готовы принять брошенный вызов.

Потребность в *причастности* реализуется через поиск и установление хороших отношений с окружающими, получение от них поддержки. Для ее удовлетворения необходимы постоянные широкие контакты, обеспеченность информацией и пр.

Потребность во *власти* состоит в стремлении оказывать влияние на поведение окружающих, брать на себя ответственность за их действия. Однако в данном случае речь идет не только об административной власти, но и о власти авторитета, таланта и т. п.

Одни люди ищут власти ради самой власти, ради того, чтобы командовать, утверждаясь таким образом в собственных глазах; другим она нужна для решения назревших проблем организации, которые они хорошо понимают и готовы взвалить на себя все связанные с этим тяготы. Именно последнюю форму потребности Мак-Клелланд считает главной для менеджера.

Сравнительно новой концепцией в рамках содержательного подхода к мотивации считается *концепция ERG К. Альдерфера*. Последний выделяет:

- *потребности существования*, примерно соответствующие двум нижним ступеням пирамиды Маслоу;
- *потребности связи*, нацеленные на поддержание контактов, обретение признания, поддержки, групповой безопасности, охватывающие третью, а также частично вторую и четвертую ее ступени;
- *потребности роста*, выражающиеся в стремлении человека к признанию и самоутверждению, в основном эквивалентные двум верхним ступеням пирамиды Маслоу.

Как и Маслоу, Альдерфер рассматривает потребности в иерархии, однако в отличие от него считает возможным переход от одного уровня к другому в любых направлениях.

Например, при невозможности удовлетворить потребности высшего уровня человек вновь возвращается к низшему и активизирует свою деятельность здесь, что создает дополнительные возможности для мотивации.

Концепция мотивации К. Мадсена предполагает, что людьми движут следующие потребности:

1) *органические* – голод, жажда, половое влечение, материнское чувство, ощущение боли, холода (самосохранение), необходимость выделений и проч.;

2) *эмоциональные* – стремление к безопасности, агрессивности и реализации бойцовских качеств;

3) *социальные* – в контактах, власти (отстаивании своих претензий), деятельности;

4) *деятельные* – в опыте, физической, интеллектуальной (любопытство), эмоциональной (возбуждение), комплексной (творчество) деятельности.

Реализация этих потребностей, по мнению Мадсена, позволяет получить удовлетворение от работы.

Известный психолог и философ *Э. Фромм* выделил следующие виды *социальных потребностей*:

- в человеческих связях, принадлежности к группе;
- в самоутверждении;
- в привязанности, любви, теплых отношениях;
- в самосознании, в том, чтобы быть индивидуальностью;
- в системе ориентации, объекте поклонения, принадлежности к определенной культуре.

Еще одной концепцией в рамках содержательного подхода является *двухфакторная модель* магистра здравоохранения Ф. Герцберга, разработанная им во второй половине 1950-х гг.

Автор показал, что на поведение людей влияет не только удовлетворенность, но и неудовлетворенность тех или иных потребностей. Причем их изменение происходит независимо друг от друга.

Потребности Герцберг разбил на две группы: *мотивирующие* (в признании, успехе, творческом росте, продвижении по службе и проч.) и *«гигиенические»*, связанные с условиями труда (заработок, вознаграждение, состояние внутренней среды и т. п.). Последние в известной мере адекватны первичным потребностям Маслоу.

В качестве инструмента для оценки степени удовлетворения потребностей он предложил две шкалы. На одной она отражалась в диапазоне «удовлетворенность – полное отсутствие удовлетворенности», а на другой – «неудовлетворенность – полное отсутствие неудовлетворенности».

Герцберг показал, что возможность удовлетворить мотивирующие потребности стимулирует трудовую активность, которая при их удовлетворении падает. В то же время отсутствие удовлетворенности этих потребностей не демотивирует.

С «гигиеническими» потребностями дело обстоит наоборот – их неудовлетворенность резко снижает стимулы к трудовой деятельности. Однако удовлетворенность еще не активизирует ее, а лишь создает предпосылки для этого, предотвращая появление у работников общего недовольства.

Конкретизацией данного тезиса является парадоксальный на первый взгляд вывод Герцберга о том, что с помощью заработной платы как таковой мотивировать людей нельзя. Для успешного стимулирования трудовых усилий необходимо включение еще и мотивирующих потребностей.

Таким образом, руководитель сначала должен снять имеющую место у работников неудовлетворенность в чем-то, а потом уже добиваться удовлетворенности.

Нужно иметь в виду, что между удовлетворением отдельных потребностей и общим состоянием удовлетворенности или неудовлетворенности не всегда имеет место однозначная зависимость. Это обусловлено их взаимной компенсацией, а также влиянием побочных факторов. Поэтому на практике бывает сложно выявить действительные причины общей удовлетворенности или неудовлетворенности людей. Но в любом случае нужно как можно быстрее снять симптомы их недовольства.
Практика показывает, что модель Герцберга лучше «срабатывает» в условиях высокой занятости и определенности ситуации.

Проведенные на Западе социологические исследования, основанные на концепции Герцберга, дали следующие конкретные результаты (табл. 10.1).

Таблица 10.1

Влияние гигиенических и мотивационных факторов на отношение людей к работе

Факторы повышения производительности (мотивационные)	Заставляют лучше работать, %	Делают работу привлекательной, %	То и другое вместе, %
Хорошие шансы продвижения по службе	48	22	19
Хороший заработок	45	22	22
Признание и одобрение хорошей работы	41	34	17
Работа, заставляющая развивать способности	40	22	20
Сложная и трудная работа	38	30	15
Работа, требующая самостоятельно думать	32	33	17
Интересная работа	36	35	18
Работа, требующая творчества	35	31	20
Факторы повышения привлекательности работы (гигиенические)	**Заставляют лучше работать, %**	**Делают работу привлекательной, %**	**То и другое вместе, %**
Спокойная работа	13	61	15
Доступность информации	21	49	16
Хорошее руководство	19	52	12
Тихая и чистая обстановка	12	56	2
Гибкий график работы	18	49	15
Удобное расположение места работы	12	56	12
Дополнительные льготы	27	45	18
Справедливое распределение заданий	21	45	8
Хороший коллектив	17	54	13

Герцберг считал, что активность исполнителей будет высока, если:

- работа имеет смысл, общественную значимость, не примитивна, не убивает интереса к себе, позволяет развивать способности, достигать успеха;
- требования к работнику не занижаются; результаты труда не обезличиваются и своевременно вознаграждаются;
- каждый вправе получать необходимую информацию, принимать самостоятельные решения, осуществлять самоконтроль.

В целом позиции сторонников содержательного подхода можно представить в виде табл. 10.2.

Таблица 10.2

Сравнение основных концепций содержательного подхода к мотивации

Маслоу	Альдерфер	Мак-Клелланд	Герцберг	Мадсен
Самовыражение		Достижение	Мотивационные	Деятельные потребности
Признание	Рост	Власть	–	Социальные потребности
Принадлежность	Связь	Причастность	—	Эмоциональные потребности
Безопасность	Существование	–	Гигиенические	Органические потребности
Физиологические потребности	–	–	–	–

Последователи содержательного подхода внесли важный вклад в понимание мотивации и ее факторов, показали, что людьми движет не одна, а несколько потребностей. Но они не смогли объяснить мотивационного механизма, и в первую очередь его поведенческих аспектов, а также влияния внешней среды.

Этот недостаток в той или иной степени был преодолен сторонниками *процессного подхода* к мотивации.

Процессный подход к мотивации

Согласно процессному подходу поведение личности определяется не только ее потребностями, но и восприятием ситуации, ожиданиями, связанными с ней, оценкой своих возможностей, последствий выбранного типа поведения.

В рамках процессного подхода прежде всего необходимо выделить *теорию ожиданий В. Врума*, который считал, что, помимо осознанных потребностей, человеком движет надежда на справедливое вознаграждение.

В своей концепции Врум и его соавторы *Л. Портер* и *Э. Лоулер* попытались объяснить, почему человек делает тот или иной выбор, сталкиваясь с несколькими возможностями, и сколько он готов затратить усилий для достижения результата.

При этом сам результат рассматривался ими двояко: как некий продукт деятельности людей и как различные формы вознаграждения, связанные с его получением.

Степень желательности, привлекательности, приоритетности для человека достижения конкретного результата (потребности) получила в рамках данной концепции название *валентности*.

Если их ценность высока, то валентность положительна; если нет – отрицательна; при безразличном отношении к ним – нулевая.

Валентность весьма субъективна, поэтому для разных людей неодинакова. Это очень хорошо видно на примере заработной платы, ту или иную величину которой одни считают недостойной, а другие готовы трудиться ради нее с утра до ночи.

Представление людей о том, в какой мере их действия приведут к необходимому результату (выполнению работы, получению справедливого вознаграждения), называется *ожиданием.*

Ожидание определяется на основе анализа ситуации, знаний, опыта, интуиции и оказывает значительное влияние на активность человека, его стремление к достижению поставленной цели. Поскольку ожидание является вероятностной категорией, его числовая характеристика изменяется в диапазоне от 0 до 1.

Итоговая оценка, определяющая степень мотивированности человека к той или иной деятельности, интегрирует в себе оценки вероятности того, что, во-первых, работник сможет справиться с поставленной задачей (ожидание результатов первого рода), во-вторых, что его успех будет замечен руководителем и должным образом вознагражден (ожидание результатов второго рода), и, в-третьих, оценку возможного вознаграждения как такового (валентность результата второго рода).

Успех системы мотивации, основанной на теории ожиданий, обусловлен:

- ценностью для индивидов того или иного вознаграждения, однозначностью связи его с результатами;
- четкостью постановки задачи, возможностью ее выполнить с помощью нормальных усилий;
- наличием необходимых условий труда, получением требуемых разъяснений;
- обладанием исполнителями достаточно высоким уровнем ожиданий первого и второго рода и неотрицательной валентностью второго рода, т. е. знанием, что от их усилий зависят определенные результаты, за которыми следует вознаграждение;
- обеспечением обратной связи руководителя с подчиненными относительно удовлетворенности теми вознаграждением.

По сравнению с другими данная теория имеет комплексный характер и более реалистична.

Другой концепцией в рамках процессного подхода является *теория справедливости Дж. Адамса.* Она утверждает, что на мотивацию человека влияет справедливость оценки его успехов в сравнении как с предыдущими периодами, так и, самое главное, с достижениями других людей.

По мнению Адамса, каждый субъект всегда мысленно оценивает отношение:

$$\frac{\text{Индивидуальные доходы}}{\text{Индивидуальные затраты}} = \frac{\text{Доходы других лиц}}{\text{Затраты других лиц}}.$$

При этом в затраты включаются не только усилия по выполнению данной работы, но и стаж, уровень квалификации, социальный статус и проч.

Если человек видит, что к нему подходят с той же меркой, что и к остальным, он ощущает удовлетворенность и будет добросовестно трудиться. В противном случае происходит демотивация личности, снижение деловой активности.

Чувство неудовлетворенности может возникнуть даже при высоком абсолютном уровне вознаграждения, а о низком и говорить не приходится. Так, сегодня в России только 16 процентов рабочих и 6,3 процента специалистов считают, что их заработок соответствует трудовому вкладу.

Недовольный работник начинает «восстанавливать справедливость», требуя повышения заработной платы, улучшения условий труда, продвижения по службе. При этом используются различные противоправные способы увеличения дохода; регулирование личной производительности (темпа и рациональности работы); переход в другое подразделение или увольнение.

Если же людям переплачивают, большей частью свое поведение они менять не склонны.

Поскольку подобные оценки весьма субъективны (особенно в отношении других лиц, о которых судят лишь на основе догадок и отрывочной информации), необходимо иметь четкие критерии вознаграждения, основывающиеся на точных исследованиях и учитывающие психологию людей.

Кроме того, как показывает практика, позитивную роль играют: возможность открыто обсудить спорные вопросы, связанные с вознаграждением; исключение тайны в отношении его величины у каждого из сотрудников; создание благоприятного морально-психологического климата.

К процессному подходу принадлежит также *теория постановки целей*, основным автором которой является *Э. Лок*. Она исходит из того, что люди способны воспринимать цели организации как свои собственные и стремиться к их достижению, получая удовлетворение от выполненной работы.

Чем цели выше, тем, как правило, упорнее человек будет к ним стремиться, несмотря ни на что, и тем больших результатов сумеет добиться при условии надлежащей организации работы и обладания соответствующими способностями. Но сами цели должны быть достаточно сложными, реальными, приемлемыми с моральной точки зрения и т. п.

Значительное воздействие на мотивацию работника оказывает и полученный результат. Если он позитивен, исполнителем довольны и он удовлетворен своими достижениями, мотивация повышается.

> В то же время, стремясь заслужить благоприятную оценку, человек может брать на себя заниженные обязательства; если же не выполненная в полном объеме, даже по объективным причинам, большая работа высоко не оценивается, это приводит к его демотивации.

К теории постановки целей близка по духу концепция *партисипативного управления*. Она исходит из того, что люди, получая удовлетворение от участия в делах организации, не только работают с повышенной эффективностью, но и максимально раскрывают свои способности и возможности.

> Работа будет стимулировать, если выполнение задания потребует от человека разнообразных знаний и навыков, значимо для организации и общества, осуществляется автономно, но при наличии обратной связи.

В рамках партисипативного управления рядовые работники получают право самостоятельно принимать решения, касающиеся средств и методов выполнения поставленных перед ними задач; привлекаются к сбору информации и консультированию по специальным вопросам; участвуют в рационализаторстве и изобретательстве, деятельности специальных творческих групп; получают возможность самостоятельно контролировать свою работу.

На практике все эти формы используются совместно (в зависимости от характера организации и специфики внутренних процессов в ней).

В последнее время появились попытки совместить оба приведенных выше подхода. Так, *Л. Портер и Э. Лоулер* разработали *комплексную процессную теорию мотивации* (расширенная модель ожидания). Она соединяет концепции Маслоу, Герцберга, Мак-Клелланда с идеями процессного подхода В. Врума и устанавливает связь между вознаграждением и результатами.

Теория Портера – Лоулера оперирует 5 переменными: усилия; восприятие; результаты; внутреннее и внешнее вознаграждение; степень удовлетворенности.

Ценность ожидаемого вознаграждения, вероятность его получения, свойства и особенности личности (способностей, характера) исполнителей, осознание своей роли в процессе труда обусловливают их усилия, а соответственно, и результаты. Последние влияют на реальное внутреннее (самоуважение, осознание своей компетентности) и внешнее (рост заработной платы, премия, похвала, повышение в должности) вознаграждение. В результате возникает удовлетворение (с учетом их справедливости), оказывающее влияние на эффективность работы в будущем.

Воздействие стимулов на текущее поведение людей рассматривает *теория подкрепления,* разработанная *В. Скиннером* в 1971 г. и показывающая зависимость мотивации от прошлого опыта.

Она основывается на том, что любые действия сотрудника (в зависимости от того, как выполняется порученная работа) должны иметь для него положительные, отрицательные или нейтральные последствия. Положительные увеличивают вероятность аналогичного поведения в будущем, отрицательные уменьшают, нейтральные ведут к медленному его затуханию.

Человек с учетом прошлого опыта, сохраняя либо корректируя поведение, стремится избежать отрицательных последствий и заслужить поощрение.

Но нужно иметь в виду, что на аналогичные стимулы разные люди реагируют неодинаково и с различной степенью интенсивности, а близкие результаты могут быть получены и за счет вознаграждения, и за счет наказания. Исследования показывают, что поощрение улучшает работу в 89 процентах случаев, а наказание – в 11 процентах и в 11 процентах ухудшает; угрозы же на 99 процентов игнорируются.

В. Скиннер предлагает такие способы воздействия на людей, как положительное и отрицательное подкрепление, гашение и наказание.

Суть *положительного подкрепления* состоит в том, что поощряются действия, имеющие позитивную направленность. Это, кроме того, облегчает привлечение персонала в организацию и его сохранение, управление издержками на оплату труда.

При *отрицательном подкреплении* поощряется отсутствие действий с негативной направленностью, например прогулов.

Между положительным и отрицательным подкреплением существует определенная асимметрия. Отрицательное может вызвать не только желательные, но и непредсказуемые и негативные реакции; положительное – только желательные.

Гашение, т. е. отсутствие подкрепления тех или иных действий, происходит путем их игнорирования, и тогда они сами по себе затухают.

Наконец, *наказанием* является прямое пресечение негативного поведения и создание условий недопущения его в будущем. Для этого используются штрафы, снижение социального статуса, должности, заработной платы, создание атмосферы нетерпимости и т. п. Наказание уменьшает частоту проступков, но в целом оно малоэффективно.

К наказанию предъявляются следующие требования:

- применение к конкретному проступку, а не личности;
- учет специфики совершаемого действия и характера человека;
- своевременность и немедленное приведение в исполнение.

Нельзя наказывать в состоянии возбуждения и возлагать ответственность за действия одного на весь коллектив.

Важную роль играют не только форма, способ, но и режим подкрепления.

Непрерывное подкрепление предполагает, что оно следует за каждым действием. Это обеспечивает высокую результативность, но приводит к раннему насыщению потребностей и гашению поведения (его быстрому изменению, если стимулы прекращаются).

Перемежающееся подкрепление состоит в том, что оно следует не за всеми результатами, а через строго определенное их число. Это дает хороший эффект в условиях часто и регулярно повторяющихся действий.

Подкрепление с *фиксированным интервалом* означает, что стимулирование происходит за первым результатом, но по истечении определенного времени. Это приводит к устойчивой реакции – медленной и слабой после стимула, быстрой и сильной непосредственно перед ним.

Подкрепление с *переменным интервалом* предполагает, что стимул следует за первым результатом по истечении случайного отрезка времени. За ним следует сильная, постоянная, устойчивая к гашению реакция.

Иногда целесообразным бывает даже *подкрепление «авансом»*, обязывающее человека работать лучше.

Эффективное подкрепление всегда должно быть своевременным и конкретным, а величина – минимальной, чтобы постоянно поддерживать заинтересованность в продолжении нужной деятельности и не истощать ресурсы организации.

Теория мотивации Аткинсона предполагает, что поведение работников есть результат взаимодействия индивидуальных качеств личности, ее восприятия, а также ситуационных переменных.

Каждый человек стремится к успеху и избежанию неудач и имеет соответственно мотив успеха (МУ) и актуализирует мотив избежания неудач (МН), которые стабильны и формируются в процессе жизни и работы. В них отражается стремление к определенному уровню удовлетворения потребностей.

Вероятность успеха (ВУ) и привлекательность успеха (ПУ) связаны формулой

$$ПУ = 1 - ВУ.$$

Сила мотивации (МУ) в этом случае описывается выражением $МУ = ВУ \times ПУ$.

Наибольшая ее величина достигается при $ВУ = 0{,}5$, так как при этом $ВУ \times ПУ$ максимальны.

Лица, ориентированные на успех (МУ > МН), предпочитают задачи меньшей сложности, тогда как работники, ориентированные на неудачу, предпочитают экстремальные задачи.

Д. Боуэн, Э. Лоулер, Р. Фрей в 1992–1993 гг. сформулировали *концепцию наделения властью и участия в делах организации*, что, по их мнению:

1) ускоряет реакцию на запросы потребителей, поскольку отпадает надобность обращаться к руководителю;

2) повышает степень удовлетворения сотрудников трудом вследствие выполнения более ответственной работы;

3) дает возможность более тесного общения с потребителями, стимулирующего предложения по улучшению их обслуживания.

В то же время наделение властью влечет за собой большие затраты на подготовку и определение границ полномочий, разнобой в действиях, ошибки.

Вопросы и задания

1. Попытайтесь сформулировать суть содержательного и процессного подхода к мотивации.
2. Попробуйте кратко изложить содержание теорий мотивации Ф. Тейлора, А. Маслоу, Мак-Клелланда, Ф. Герцберга, В. Врума, Д. Адамса, Д. Лока, В. Скиннера.
3. Проведите сравнительный анализ концепций, выявите в них общие моменты и по возможности изобразите результаты в виде схемы.
4. Сопоставьте содержание концепций с материалом, который изучался в предыдущих главах.
5. Дайте свою собственную оценку достоинствам и недостаткам каждой из приведенных концепций и покажите их применимость к современным российским условиям.
6. Выскажите мнение, для каких категорий организаций те или иные концепции подходят в наибольшей или наименьшей степени.

Глава 11

Власть и руководство

- Влияние
- Формальная и реальная власть
- Основы власти
- Особенности власти сегодня
- Руководство и подходы к нему
- Способы воздействия на подчиненных

Понятие власти

В основе руководства людьми находится *влияние*, т. е. психологическое (эмоциональное или рассудочное) воздействие, которое оказывается на них с целью изменения поведения. Потенциальная или реальная возможность влияния на окружающих называется *властью*.

Подчинение власти означает, что субъект сообразует свое поведение с требованиями ее носителя безотносительно к собственному мнению.

Прочная власть является залогом стабильного существования социума. Не зря в Библии красной нитью проходит мысль о непротивлении ей, персонифицированной, правда, в царе. Бездумное размывание и разрушение основ власти ради собственных корыстных целей приводит обычно к гибели организации, в чем мы могли убедиться недавно сами на примере СССР.

Власть является социальным отношением, которое характеризуется:

1) асимметричностью (один субъект чем-то превосходит другого);
2) постоянным стремлением к изменению существующего баланса – соотношения сил взаимозависимых субъектов, когда один из них использует ее ровно столько, сколько необходимо для выполнения своих функций, не вызывая у других субъектов чувства протеста;

Власть внутри организации постоянно смещается в соответствии с тем, как субъекты справляются с неопределенностью. Те, кто делает это лучше других, могут рассчитывать на бóльшую долю власти. Это вызывает сопротивление остальных, которые пытаются ее сохранить (власть вообще стремится к самосохранению).
Факторами, предопределяющими борьбу за власть, служат: личные мотивы, стратегические цели, нехватка ресурсов, конъюнктура.
Процедурами, ограничивающими власть, являются: отставка, неподчинение, отзыв носителей власти, использование органов контроля.

---

3) целенаправленностью (осуществляется ради чего-то);
4) опорой на определенные ресурсы;
5) наличием специфического механизма реализации;
6) возможностью сопротивления и неподчинения;
7) неполным охватом всех сфер организации;

8) зависимостью необходимого объема от характера решаемых задач.

Власть реализуется в управлении как совокупность полномочий, компетентности и лидерства.

С помощью власти распределяются и перераспределяются ресурсы, а действия членов организации направляются на достижение общей цели. Она выступает как мощное средство интеграции и координации их деятельности, экономящее издержки, связанные с их осуществлением.

По *направленности* власть может быть *позитивной*, созидающей, и *негативной*, дающей возможность манипулировать людьми, что-то разрушать, чему-либо препятствовать. В конечном итоге она ведет к дестабилизации ситуации. Чем выше концентрация власти в руках отдельного субъекта, тем выше цена злоупотреблений ею.

Власть имеет *индивидуальную* (осуществляется одним лицом), *коллективную* (осуществляется группой совместно) и *коллегиальную* (осуществляется одним лицом с учетом общего мнения) *организацию*.

Власть можно рассматривать как *личную*, реализуемую отдельным субъектом, или *системную*, базирующуюся на совокупности обязательных для всех безличных норм, правил, требований.

Власть бывает формальной и реальной. *Формальная* власть – это власть должности. Она обусловлена ролью последней в структуре управления, совокупностью принадлежащих ей прав (полномочий) и не связана с личностными качествами занимающего ее субъекта.

Масштабы формальной власти измеряются либо числом лиц, которые прямо или косвенно *обязаны* подчиняться требованиям обладателя должности, либо объемом материальных ресурсов, которыми он имеет право без согласования с другими распоряжаться.

В большинстве случаев должность не дает неограниченной власти, а лишь позволяет контролировать выполнение определенных функций.

Реальная власть зависит также от степени признания ее обладателя окружающими, т. е. от его места не только в официальной, но и в неофициальной системе отношений. Она измеряется либо числом людей, которые *добровольно готовы* данному лицу подчиняться, либо степенью его независимости от окружающих. От иерархии она может быть весьма далека.

Готовность подчиняться (восприятие власти) определяется пониманием и принятием работниками смысла распоряжений, соответствием характера власти их индивидуальным потребностям и установкам людей, личными качествами должностного лица.

Границы формальной и реальной власти совпадают редко. Часто их обладатели являются разными лицами, даже противостоящими друг другу, что ослабляет попытки ее монополизации.

Основы власти

Умение распоряжаться властью предполагает знание политической структуры организации, роли и взаимоотношений групп и отдельных субъектов, их интересов, понимания стратегии и тактики, с помощью которых власть приобретается и удерживается, а также ее основ (источников).

Существует несколько основ власти.

Прежде всего речь идет о *принуждении.*

Последнее может иметь форму *физического насилия* или его потенциальной возможности (что в цивилизованном мире, конечно, неактуально и в основном было характерно в эпоху рабства или феодализма по отношению к несвободным лицам).

Но принуждение может основываться и *на законе,* осуществляться с помощью официальных *санкций* за невыполнение требований должностного лица (находясь под воздействием страха, люди сознательно или бессознательно позволяют властвовать над собой).

Для рядовых исполнителей сегодня эти санкции носят в основном материальный или административный характер (выговор, увольнение, лишение премии и т. д.); для руководителей большее значение имеют моральные санкции, ставящие под угрозу их служебное положение, статус, авторитет.

Власть, основанная на законном принуждении (власть вообще предпочитает принуждение) или его возможности, называется *административной.*

Такая власть существует как в государственных, так и в негосударственных организациях – главное, чтобы их деятельность и соответствующие требования руководителей официально регламентировались.

Особенностями административной власти являются безусловное слепое подчинение руководителю, деперсонификация отношений, отчуждение человека от создаваемого им продукта.

Все это является результатом разделения труда в сфере управления, приводящего к узкой специализации исполнителей, потере ими связи с конечными результатами своей деятельности, официального дистанцирования должностей, особенно в военизированных учреждениях, ношения униформы, знаков отличия и проч.

Считается, что сегодня административная власть обеспечивает руководителю лишь около $^2/_3$ необходимого влияния – остальное дают другие источники знания, личные и деловые качества.

В целом власть, основанная на принуждении, проста и обеспечивает возможность оперативно направлять действия людей в русло интересов ее обладателя, быстро получать результат. Ее сила прямо пропорциональна степени принуждения и обратно пропорциональна возможности его избежать.

Но на практике, особенно в современных условиях, такая власть оказывается малоэффективной, так как обеспечивает лишь минимальный уровень производительности и качества работы. Причины состоят в следующем.

Во-первых, страх заставляет подчиняться только в тех границах, где человека можно поймать на «неуставном» поведении, поэтому требуется дорогостоящая система контроля.

Во-вторых, и это самое главное, страх не обеспечивает заинтересованности в результатах работы, не предлагает действенных стимулов к труду, сотрудничеству, творчеству, что было доказано на практике еще во времена рабовладения. В то же время он вызывает сопротивление, стремление защитить себя, порождает отрицательные эмоции, нацеливает на удовлетворение потребностей в другом месте. Кроме того, подобная власть просто непопулярна в эпоху демократии и либерализма.

Второй основой власти является *собственность на ресурсы* (в широком смысле слова), которыми один субъект располагает, а другой – нет, но в них нуждается.

Прежде всего речь идет о *материальных*, в том числе и денежных, ресурсах. Для того чтобы их получить, нуждающееся в них лицо позволяет обладателю властвовать над собой. Такая власть (основанная на вознаграждении) также позволяет оперативно добиваться результата, формирует положительные эмоции, чувство обязанности, благодарности.

Однако здесь часто трудно определить нужный вид вознаграждения, его ценность для субъекта, а материальные ресурсы могут количественно и качественно не совпадать с имеющимися потребностями. Поэтому такая основа власти является ограниченной.

Другой, весьма специфической формой ресурсов, позволяющих осуществлять власть, является *связь с влиятельными лицами* («административный ресурс»), в руках которых требуемые блага находятся.

Огромной реальной властью в свете этого обладают помощники и секретари крупных руководителей, к мнению которых последние чаще всего прислушиваются в наибольшей степени вследствие личного доверия.

В современных условиях ресурсом, позволяющим осуществлять власть, в значительной мере становится *информация*. Лица, обладающие истинной и полной информацией, могут диктовать свою волю другим. Поэтому за обладание ею в организации может идти яростная борьба, а сама она в целях защиты утаиваться или искажаться.

Близка к предыдущей *экспертная власть*, основанная на знаниях и компетентности. Лица, обладающие ими, способны не просто сообщить сведения, а *дать рекомендации по их применению, указать окружающим пути решения тех или иных проблем*, достижения поставленных целей и т. п. Эксперты могут оказывать влияние на окружающих, даже не располагая официальными полномочиями.

Экспертная власть соответствует условиям НТР, но у нее имеются и серьезные недостатки. Она менее устойчива, медленно формируется. Кроме того, сегодня знания быстро стареют и требуют постоянного обновления, что далеко не всегда удается своевременно осуществить. А сложность окружающего мира не исключает возможность того, что они окажутся необъективными и с их помощью нельзя будет достичь требуемых результатов.

Третьей основой власти является *добровольное подчинение* одних лиц другим. У такого подчинения может быть три причины: традиция, личная харизма и убежденность.

Традиция подчиняться должностному лицу передается людьми из поколения в поколение. Ее достоинствами как основы власти являются простота и надежность. Ориентация на должность независимо от личности того, кто ее занимает, придает такой власти дополнительную прочность, поскольку недостатки, присущие конкретному носителю, здесь игнорируются.

Наиболее ярким примером власти, основанной на традиции, служит монархическая. Монарх может быть великим и слабоумным, тираном и добряком – все это не имеет значения, ибо ему подчиняются, в отличие от административной власти, не из-за боязни возможного наказания, а потому, что он монарх.

Однако традиционная власть предполагает бездумную покорность, поощряет посредственных людей, ибо они наиболее восприимчивы к ней. Она порождает презрение к человеческой индивидуальности, консерватизм, сопротивление изменениям, не позволяет в достаточной мере использовать потенциал подчиненных.

Такая власть мало согласуется с современными условиями и рано или поздно заводит организации, а то и целые государства в тупик. Так, например, произошло с Россией, управлявшейся три века династией Романовых.

Личная харизма. В ранней христианской традиции слово «харизма», переводимое как благодать, божественный дар, использовалось для характеристики людей, которым Бог даровал выдающиеся способности, выделяющие их из окружающих и возвышающие над ними.

Сегодня под харизмой понимается эмоциональная привлекательность для других тех или иных черт человека или его в целом. Такие люди властвуют над остальными тем, что призывают их к чему-то новому, необычному (как позитивному, так и негативному), и те без возражения, с энтузиазмом подчиняются, показывая порой выдающиеся результаты.

Слабохарактерные, лишенные своего «я» люди ради возможности быть похожими на харизматического лидера, привлечь его внимание, находиться с ним рядом, получить поддержку, обрести уверенность и т. п. готовы безоговорочно выполнять все его требования.

Таким образом, харизматическая власть, характерная чаще для небольших организаций или политических сфер, где меньше обезличенность, порождает сама себя.

Такая власть проста и понятна, но непрочна, поскольку эмоции, на которых она основывается в первую очередь, как известно, весьма переменчивы.

Убежденность в необходимости подчиняться и выполнять требования соответствующего лица считается наиболее прочной основой власти. Она делает ненужными внешний контроль и стимулирование. Подчиненный сам понимает, что поступать так, как требуют руководитель или обстоятельства, наиболее разумно и целесообразно. История свидетельствует, что ради своих убеждений люди зачастую готовы добровольно жертвовать многим, вплоть до собственной жизни.

В то же время убежденность очень медленно формируется и зависит от многих субъективных обстоятельств, в частности от морально-психологического климата в организации, степени взаимного доверия, культурного и образовательного уровня, общности целей подчиненных и руководителей и т. п.

Сегодня убежденность возникает в процессе их сотрудничества, совместного решения проблем организации (человек, сотрудничающий с другими, фактически берет на себя обязательство поставить свое поведение в соответствие с существующими нормами).

Участие в принятии решений обращено к высшим уровням потребностей – в самореализации и творчестве.

Прочность власти и преобладание той или иной ее конкретной формы зависят от многих обстоятельств, но в целом имеют тенденцию к ослаблению. Обусловлено это следующими основными факторами.

Во-первых, значительно сократился разрыв между руководителями и подчиненными в уровне образования и квалификации.

Если прежде преобладание первых во всех случаях было неоспоримым, то сегодня подчиненные зачастую превосходят их во многих отношениях, оставляя руководителям формальное преимущество в занимаемой должности, организаторские способности и личный авторитет.

Во-вторых, вместо прежних универсальных работников, заменить которых можно было в любой момент, основу организации стали составлять узкие специалисты. Они обладают высокой, подчас уникальной квалификацией, и их уход может обернуться катастрофой. Понятно, что безоговорочно властвовать над такими людьми, особенно прежними, преимущественно административными, методами, просто невозможно.

В-третьих, переход к профессиональному комплектованию вооруженных сил, появление возможности альтернативной службы, снижение роли церкви и религиозных обрядов в жизни западного общества и многолетнее забвение их в России привели к ослаблению традиции послушания, формировавшейся прежде у большей части населения, особенно мужского.

В-четвертых, мобильность работников, их широкие внешние связи, легкость доступа к информации и т. п. значительно облегчают для хороших специалистов поиск нового места приложения своих способностей. Это делает их менее зависимыми от администрации.

В итоге власть руководителей существенно ослабляется, меняет формы проявления, становится более гибкой, а в ряде случаев они делятся этой властью с подчиненными.

Сегодня правомерно говорить и о власти подчиненных над руководителями и организацией, инструментами которой являются качество выполнения работы, знания, поддержка товарищей.

Подходы к руководству людьми

На практике власть реализуется в процессе *руководства,* т. е. деятельности по управлению совместным трудом людей, их поведением, обеспечивающей достижение целей организации (подразделения). Умению руководить нельзя научить в школе. Это прирожденное свойство человека, которое можно лишь развить в течение жизни.

Руководство включает постановку задач, координацию, мотивацию и основывается не только на официальных распоряжениях, но на личном примере руководителя, его уважении к подчиненным. В целом его результат зависит от трех переменных: руководителя, подчиненного и изменения ситуации.

В руководстве людьми нет абсолютных истин, так как поведение тех не только рационально, но и иррационально. На него влияют как объективные условия, воздействие руководителя, так и субъективные моменты.

У руководителей также имеется свой неповторимый характер, навыки, умения, достоинства и недостатки. По этой причине все они ведут себя по-разному в одинаковых обстоятельствах.

Отношения, возникающие в связи с руководством, имеют две стороны – функциональную и личностную.

Функциональные отношения изначально формальны, существуют между должностями и связаны с принятием решений, постановкой задач, делегированием полномочий и проч.

Личностные отношения – это отношения персонализированные, т. е. возникающие между конкретными людьми. Они могут как помогать, так и мешать процессу управления.

В целом эволюция происходит от преимущественно формальных к преимущественно личностным отношениям.

До последней четверти XX столетия в большинстве организаций практиковался технократический подход к руководству людьми. Условно его существование можно разделить на три периода.

1. *Ранний технократизм* базировался на принципе, что человек – придаток машины, поэтому в первую очередь нужно совершенствовать технику и поменьше внимания обращать на работников. Это выражалось в жесточайшей эксплуатации физических и духовных возможностей человека (рабочий день доходил до 16 и даже до 18 часов в сутки; к труду привлекались дети с 4–5 лет; предельно упрощались операции и происходила деквалификация прежде высококлассных мастеров).

2. *Классический технократизм* признавал человека равным по значению машине. Это давало возможность осуществлять рационализацию трудовых операций с учетом возможностей человеческого организма (антропологических, биомеханических и проч.) и принимать меры по улучшению условий труда. Однако при этом люди полностью игнорировались как личности.

3. *Гуманистический технократизм* предполагал уже обращение к человеку как таковому, но унифицированное, обезличенное, без учета индивидуальных особенностей и интересов каждого. Это имело последствием неврозы, неспособность и нежелание добросовестно выполнять свои обязанности, безответственность, в целом неэффективное использование возможностей личности.

В конце XX в. все бóльшую популярность стал завоевывать *гуманистический подход* к руководству людьми, возникший в связи с развертыванием НТР.

Последняя привела к тому, что принципиально изменилась роль работников: они стали контролировать производственный процесс; снизилось значение физического манипулирования предметом и средствами труда, но появилась необходимость владения концептуальными навыками, умения вести диалог с компьютером, принимать самостоятельные решения, проявлять личную инициативу, коллективно творить, нести ответственность за качество труда и его результаты, развивать и совершенствовать себя.

Постепенно разрушаются барьеры между менеджерами, собственниками и работниками, демократизируется управление людьми. Оно все больше строится, отталкиваясь от самого человека, и нацелено на то, чтобы тот мог трудиться с максимальной отдачей, получать удовлетворение от содержания и результатов своей деятельности, отношений в коллективе.

Гуманистический подход ставит своей целью создание неструктурированной производственной среды (минимум регламентации, неформальные связи и др.), ибо структурированная, основанная на жестком разделении труда, подавляет человека (а он сегодня не просто работает, но живет в организации), не позволяет проявлять инициативу, препятствует развитию личности и творчеству.

Правильное руководство предполагает сочетание научных правил и процедур и искусства их применения.

Принципами успешного руководства с точки зрения гуманистического подхода считаются:

- предварительное формирование для персонала системы общечеловеческих ценностей, предполагающих единство слова и дела, ответственность, высокую мораль, чуткость, внимательность, уважение;
- обеспечение подчиненных в полном объеме необходимой информацией;
- предоставление работникам автономии, возможности контролировать условия своей деятельности;
- создание творческой атмосферы, активизирующей энтузиазм, инициативу;
- постоянное обучение персонала, помощь в выборе подходящей работы;
- принятие людей такими, какие они есть, терпимость к инакомыслию, ошибкам (люди без изъяна скорее всего посредственности), укрепляющие их уверенность в себе, готовность идти на компромиссы, уступки;
- отказ от демонстрации власти, превосходства, наказания и критики без нужды, одинаково справедливое отношение ко всем сотрудникам и одновременно требовательность к ним (уважение без требовательности столь же недопустимо, сколь требовательность без уважения);
- стремление подавать подчиненным личный пример отношением к труду, умением себя вести и внешним видом (подчиненные часто перенимают привычки и наклонности руководителя, как хорошие, так и плохие).

Управлять людьми труднее всего, потому что они самый трудный объект для этого. Для успеха в этом деле необходимо понять, чем вызвано то или иное поведение подчиненных.

Последнее может быть обусловлено:

- особенностями содержания и организации труда;
- желанием достичь определенного уровня благосостояния (максимум дохода при минимуме усилий; максимум дохода при максимуме усилий; минимум дохода при минимуме усилий);
- реакцией на применение различных видов стимулирования;
- стремлением изменить свое положение в организации, приспособиться к новым условиям;
- необходимостью соблюдения дисциплины, правил, предписаний;
- личными особенностями.

«Правильное» поведение исполнителей обусловлено во многом «правильным» поведением руководителя.

Его шибками здесь могут быть:

- стереотипная реакция на их поступки;

- нереалистичная самооценка и неверная оценка ситуации и поспешное принятие решений;
- стремление показать свое «я»;
- игнорирование интересов людей (негативное внимание к ним лучше, чем полное отсутствие) или излишнее вторжение в их частную жизнь.

Способы воздействия на подчиненных

Управленческое воздействие на подчиненных может быть двух видов. Пассивное не оказывает прямого влияния на них, а регулирует поведение косвенно (например, руководитель устанавливает те или иные правила выполнения работы).

Активное воздействие с помощью различных мер (экономических, административных, организационных, моральных и др.) мотивирует позитивное поведение, предупреждает или ограничивает негативное. Воздействие будет эффективным, если окажется выгодным той и другой стороне.

Рассмотрим для примера некоторые формы управленческого воздействия.

1. *Требование* предполагает, что одно лицо, используя одностороннюю зависимость (чаще юридическую) от него другого лица, предписывает последнему те или иные действия.

2. *Убеждение* сводится к доказательству правильности того или иного задания руководителя. Оно прежде всего влияет на ум, активизирует мышление, но одновременно задевает чувства, вызывает переживания, в результате которых может произойти изменение взглядов. Поэтому убеждение должно быть не только рациональным, но и эмоциональным.

Условиями эффективного убеждения считаются:
- соответствие его формы уровню развития личности;
- всесторонность, последовательность и обоснованность аргументов;
- учет индивидуальных особенностей убеждаемых;
- использование как общих принципов, так и конкретных фактов;
- объективность, опора на всем известные примеры и общепризнанные мнения;
- эмоциональность;
- обстоятельность;
- логичность, доказательность.

3. *Внушение* рассчитано на некритическое восприятие слов, мыслей и волевых импульсов руководителя. Оно отличается от убеждения категоричностью, давлением воли и авторитета, может быть произвольным или непроизвольным, прямым или косвенным. Внушаемый не взвешивает и не оценивает предлагаемое, а лишь автоматически реагирует на него соответствующим поведением.

Внушение основывается на том, что логика не играет главной роли в поведении людей, и большинство их поступков продиктовано интуицией или эмоциями (в человеке рациональность многократно меньше эмоциональности). Особенно нелогичны творческие процессы, в которых логика появляется лишь на последних этапах.

Степень внушаемости зависит от возраста, личностных свойств, типа и характера мышления, состояния психики в данный момент, авторитета внушающего, знания им внушаемого, ситуации.

4. *Похвала* должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей и даже самыми незначительными результатами, полученными ими, но обязательно конкретными и способствующими достижению целей организации.

К ней предъявляются такие требования, как дозированность, последовательность, регулярность, контрастность (необходимы перерывы, ибо при слишком частом использовании этого метода его действенность ослабляется).

Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, незаслуженная или неискренняя похвала демотивируют, поэтому для повышения ее действенности желательно иметь объективные критерии. Похвала всегда воспринимается лучше критики, но последняя также бывает необходима.

5. *Критика* есть форма отрицательной оценки недостатков и упущений в работе. Она должна быть прежде всего конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на их устранение, и указывать на их возможные варианты.

Любая критика, за исключением явного сведения счетов, должна восприниматься как форма помощи со стороны в деле устранения недостатков, поэтому критикуемые не могут обижаться на нее.

Вопросы и задания

1. Попробуйте проранжировать основы власти применительно ко второй половине XIX в., XX в. и началу XXI в. (по отдельности). Изменились ли они или остались прежними?
2. Покажите, что является основой власти администрации учебного заведения, преподавателей.
3. Приведите примеры известных харизматических руководителей и попытайтесь объяснить, в чем причина, сильные и слабые стороны их власти.
4. Перечислите условия, при которых задачи, содержащиеся в распоряжении, будут эффективно решаться.
5. Назовите подходы к руководству людьми и свяжите их с особенностями развития общества в целом.
6. Проанализируйте, как реализуются перечисленные в главе методы руководства в процессе учебных занятий.

Глава 12
Стили руководства

- Понятие стиля руководства
- Авторитарный стиль руководства
- Демократический стиль руководства
- Либеральный стиль руководства
- Современные варианты одномерных стилей руководства
- Многомерные стили руководства

Базовые понятия

В современной учебной литературе синонимично употребляются два термина: «стиль управления» и «стиль руководства». Между тем речь идет хотя и о близких, но различающихся понятиях.

Под *стилем управления* понимается система методов, приемов и форм деятельности *всех* управленческих работников в связи с осуществлением их функций. Его элементами являются: стиль руководства, стиль подчинения, стиль соподчинения.

Стиль руководства – это качественная характеристика деятельности *руководителя*, способов его воздействия на исполнителей.

Стиль *подчинения* представляет собой совокупность методов и приемов деятельности работников, связанных с выполнением задач, поставленных руководителем.

Стиль *соподчинения* есть совокупность способов взаимодействия *работников управления одного уровня,* решающих общую задачу.

Необходимо различать стиль руководства и личный стиль данного руководителя. Рассмотрим этот вопрос подробнее.

Под *стилем руководства*, как уже было сказано, можно понимать совокупность конкретных способов воздействия руководителя на подчиненных, которые зависят от ряда факторов:

1) господствующего политического режима (тоталитарного, демократического, либерального), накладывающего отпечаток на все стороны жизни не только общества, но и его отдельных субъектов, в том числе и фирм;

2) размеров, характера деятельности организации и ее подразделений, существующего в них порядка ведения дел, преобладающей системы ценностей и типа культуры;

3) положения руководителя на иерархической лестнице;

4) позиций высшей администрации;

5) психологических характеристик коллектива, взаимоотношений в нем;

6) индивидуальных качеств руководителя. Эти качества как раз и определяют его *личный стиль* (индивидуальную манеру поведения), который не может быть полностью скопирован другими. Руководитель его использует, несмотря на обстоятельства или «наступая на горло собственной песне», ведет себя сообразно тому, как того требует обстановка;

7) личных качеств подчиненных, уровня их квалификации, зрелости, готовности к сотрудничеству, характера, реакции на воздействие со стороны руководителя;

8) особенностей ситуации;

9) той или иной комбинации перечисленных факторов.

Рассмотрим основные моменты классификации стилей руководства.

По *способу воздействия на подчиненных* в процессе принятия решений и осуществления управленческой деятельности можно выделить авторитарный (директивный), демократический (коллегиальный) и либеральный стили.

В зависимости от *объекта приложения* стили могут быть общими, групповыми или индивидуальными.

По *форме* стиль руководства может быть деловым (рациональным), бюрократическим, попустительским.

По *способу передачи распоряжений* выделяют побуждающий, убеждающий, принуждающий стили.

Исходя из *характера использования* стили делятся на одномерные (по отношению к подчиненным всегда применяется только один какой-то стиль или комбинация элементов стилей) и многомерные (допускается смена стилей в зависимости от ситуации, особенностей руководителей и исполнителей и проч.). Эта практика получила в западном менеджменте название «метод двух шляп».

Об эффективности того или иного стиля судят по следующим показателям:

- общим результатам деятельности организации (темпам роста, производительности, норме прибыли и др.);
- динамике затрат времени, материальных и денежных средств;
- четкости и рациональности действий персонала;
- морально-психологическому климату, внутренней конфликтности, состоянию трудовой и исполнительской дисциплины;
- уровню инициативы и творческой активности исполнителей;
- восприятию руководителей коллективом и окружением.

Основные стили руководства

Исторически первым и до сегодняшнего момента, видимо, наиболее распространенным на практике стилем руководства является *авторитарный*. Он считается универсальным, особенно часто у первых лиц. Его характерными чертами являются:

1) централизация всей власти в руках руководителя и принятие им единоличных решений, которые впоследствии навязываются исполнителям;

2) дистанцирование его от подчиненных и преобладание между ними официальных отношений;

3) отдача исполнителям в приказной форме распоряжений без объяснения их связи с общими целями и задачами организации;

4) широкое использование администрирования, наказаний.

В результате в организации (подразделении) формируется неблагоприятный морально-психологический климат и создается почва для развития производственных конфликтов.

Можно говорить о двух разновидностях авторитарного стиля.
Автократический стиль предполагает, что его черты выражены максимально ярко. Руководитель рассматривает подчиненных как «говорящие орудия», держит «в ежовых рукавицах», наказывает за любые провинности, игнорирует их проблемы и саму личность.
При *патерналистской* разновидности авторитарного стиля эти крайности во многом сглажены. Организация рассматривается как одна семья, а руководитель – ее глава. Он заботится о подчиненных, интересуется их мнением, предоставляет им некоторую самостоятельность, но под жестким контролем со своей стороны, ожидая от них преданности, благодарности, беспрекословного подчинения.

Авторитарный стиль за счет сосредоточения всей полноты власти в руках руководителя обеспечивает максимальную производительность при выполнении простых видов деятельности, позволяет быстро стабилизировать сложную ситуацию. Но он не формирует внутренней заинтересованности исполнителей к труду, ибо излишние дисциплинарные меры вызывают в человеке страх и злость, подавляют инициативу.

Применение такого стиля эффективно тогда, когда подчиненные полностью находятся во власти руководителя, например на военной службе, или безгранично ему доверяют (скажем, как актеры режиссеру или спортсмены тренеру), а тот уверен, что они не способны самостоятельно действовать правильным образом.

В целом сторонниками авторитарного стиля руководства являются холерики, харизматические и творческие личности.

Авторитарный стиль руководства обобщенно отражает так называемая теория X Д. Мак-Грегора, излагающая взгляды Ф. Тейлора на работника индустриальной эпохи.

В соответствии с ней среднему человеку присуще отвращение к труду и желание избежать его при первой же возможности. Большинство работников ни к чему не стремятся, избегают брать на себя ответственность и предпочитают, чтобы ими руководили. Поэтому людей требуется, в основном с помощью наказаний, принуждать к выполнению возложенных на них обязанностей и непрерывно контролировать их действия.

Однако Мак-Грегор оговаривает, что подобное поведение вызывается не столько свойствами человеческой натуры, сколько теми внешними условиями, в которых людям приходится жить и трудиться.

А они до середины XX в. были весьма далеки от идеала даже в наиболее развитых странах: на предприятиях преобладал тяжелый малоквалифицированный физический труд, а продолжительность рабочей недели намного превышала 40 часов, поэтому иного отношения людей к работе трудно было и ожидать.

В своей теории Y он утверждает, что на самом деле затраты физических и умственных усилий в процессе трудовой деятельности столь же естественны, как, например, игра или отдых. Большинство людей обладают достаточной фантазией, изобретательностью, творчеством, которые можно с успехом применить в интересах организации.

Как считает Мак-Грегор, нормальный человек в обычных условиях не только готов брать на себя ответственность, но и ищет ее. Уклонение от ответственности, недостаток честолюбия, беспокойство о личной безопасности являются лишь следствием внешнего влияния и не отражают специфику человеческой природы.

В результате НТР большинство видов физического труда и рутинные операции, относящиеся к умственному труду, начинают выполнять машины под управлением самих же машин. Это неминуемо приводит к изменению отношения людей к своей работе. Сегодня, по мнению Мак-Грегора, даже простому человеку не должно быть присуще чувство отвращения к ней. При соответствующих условиях она может и должна служить источником наслаждения, а вовсе не наказанием, которого люди старались бы избежать.

> Добровольное выполнение своих обязанностей делает ненужными принуждение и внешний контроль. Человек может управлять своей деятельностью самостоятельно, направляя ее на достижение поставленной цели, которая сама по себе становится наградой за приложенные усилия.

Теория Y описывает демократический стиль руководства, который доминирует современных фирмах. Он характеризуется высокой степенью децентрализации управления, активным участием сотрудников в принятии решений, в том числе и групповых, свободным обменом информацией между руководителями и исполнителями, взаимным доверием между ними, вниманием администрации к проблемам развития персонала.

В этих условиях выполнение служебных обязанностей оказывается привлекательным, а успех служит вознаграждением, удовлетворяющим высшие потребности.

Демократический стиль, который называют еще *кооперативным*, применяют уверенные в себе руководители, доверяющие подчиненным, контролирующие не их, а результаты.

Как и у авторитарного, у демократического стиля руководства выделяют две формы: консультативную и партисипативную.

> *Партисипативная* предполагает, что руководители полностью доверяют подчиненным во всех вопросах (и тогда они отвечают тем же), всегда их выслушивают, используют все конструктивные предложения; в условиях же *консультативной* формы привлекают множество людей к постановке целей и контролю над их исполнением.

Обычно демократический стиль руководства применяется тогда, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут принимать высококвалифицированные решения. Но из-за сложностей координации работы исполнителей решения принимаются замедленно.

Исследования показали, что в условиях авторитарного стиля руководства можно выполнить в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но ее качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на такой же порядок ниже.

Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтительнее для руководства более простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократический – сложными, где на первое место выступает качество.

В целом авторитарный и демократический стили руководства и их разновидности отображены в табл. 12.1.

Таблица 12.1

Разновидности авторитарного и демократического стилей руководства

		Степень директивности решения	
		Низкая	**Высокая**
Степень поддержки подчиненных	**Высокая**	Демократический партисипативный	Демократический консультативный
	Низкая	Благожелательно-авторитарный (патерналистский)	Эксплуататорско-авторитарный (автократический)

Там же, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач, наиболее предпочтителен *либеральный стиль руководства.*

Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые для их работы условия, определяет ее правила, рамки самостоятельности, обеспечивает информацией, поддерживает благоприятную атмосферу.

Подчиненные самостоятельно принимают на основе обсуждения решения и ищут пути их реализации. Руководитель же выполняет функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивает полученные результаты, награждает за успехи.

Для оценки эффективности каждого из стилей руководства американский ученый Р. Лайкерт предложил рассчитывать так называемый *либерально-авторитарный коэффициент (ЛАК)* как отношение определяемых на основе экспертизы сумм балльных оценок либеральных и авторитарных элементов в поведении руководителя. По его мнению, в современных условиях оптимальная величина этого коэффициента составляет 1,9. Иными словами, сегодня для получения эффективных результатов руководители должны применять в два раза больше элементов убеждения, чем принуждения. Все это позволяет сотрудникам выразить себя, приносит удовлетворение, порождает взаимное доверие и создает в коллективе благоприятный морально-психологический климат.

Применение либерального стиля находит распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых силами высококлассных специалистов, не приемлющих давления, мелочной опеки и проч.

В то же время такой стиль легко может трансформироваться в *попустительский,* когда руководитель полностью устраняется от дел, передавая их в руки выдвиженцев. Последние от его имени управляют коллективом, применяя при этом авторитарные методы. Сам он при этом лишь делает вид, что власть находится в его руках, а на деле все больше и больше становится зависимым от своих добровольных помощников (табл. 12.2).

Таблица 12.2

Сравнительная таблица основных стилей руководства

Объект сравнения	Стили руководства		
	Авторитарный	**Демократический**	**Либеральный/ бюрократический**
Способ принятия решений	Единоличный, руководителем	Руководителем совместно с подчиненными	Индивидами или группой при участии руководителя или без него
Способ воздействия на подчиненных	Приказ	Предложение	Просьба, уговоры/угрозы
Ответственность	На руководителе	В соответствии с полномочиями	На исполнителях
Инициатива исполнителей	Допускается	Поощряется и используется	Преобладает
Предпочтительные сотрудники	Исполнительные, покорные	Квалифицированные	Инициативные, творческие
Отношение руководителя к контактам	Соблюдает дистанцию	Активно поддерживает	Инициативы не проявляет
Отношение к подчиненным	Жесткое, требовательное	Доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Требования к дисциплине	Формальные, жесткие	Разумные	Неопределенные
Способы стимулирования	Административные	Экономические	Моральные/ силовые
Атмосфера	Напряженная	Свободная	Свободная/ произвол
Дисциплина	Слепая	Высокая	Сознательная/ низкая
Интерес к работе	Низкий	Высокий	Высокий/никакого
Особенности процесса труда	Высокая интенсивность	Высокое качество	Творчество/ безразличие

Последующие разработки привели к обоснованию ряда новых стилей. Два из них во многом близки авторитарному и демократическому, в какой-то степени их уточняют и развивают.

Стиль, при котором руководитель направляет основное внимание на организационную сторону дела (распределяет поручения среди подчиненных, составляет планы и графики работ, разрабатывает методы их выполнения, обеспечивает всем необходимым и т. п.), получил на Западе название *инструментального*, или *ориентированного на задачу*.

Его преимущества состоят в быстроте принятия решений и четкости действий, обеспечении строгого контроля над работой подчиненных. Однако он ставит тех в зависимое, подчиненное положение, порождает у них пассивность, что в конечном счете ведет к снижению эффективности труда.

Стиль же, когда руководитель создает благоприятный морально-психологический климат, организует совместную работу, прислушиваясь к мнению исполнителей, максимально привлекает их к принятию решений, оказывает помощь в личных делах, поощряет профессиональный рост и т. п., характеризуется как *ориентированный на человеческие отношения*, или *на подчиненных*.

Такой стиль руководства дает простор творчеству, повышает удовлетворенность людей своим положением. Его применение снижает прогулы, текучесть, порождает заинтересованность в труде, улучшает морально-психологический климат в коллективе и отношение подчиненных к руководителю.

Кроме того, в качестве стилей руководства предлагаются коллективное управление, делегирование полномочий и проч.

Одномерность и многомерность руководства

Нужно иметь в виду, что в каждом конкретном случае между авторитарным, демократическим и либеральным (попустительским, бюрократическим) стилями существует определенный баланс, и увеличение доли элементов одного из них будет приводить к уменьшению доли других.

Сами же они плавно переходят один в другой, что видно из рис. 12.1. Поэтому в литературе часто встречается термин «управленческий континуум».

Авторитарный стиль	Демократический стиль	Либеральный стиль

Рис. 12.1. Схема управленческого континуума

Идея управленческого континуума была детализирована в модели руководства *В. Танненбаума* и *Р. Шмидта* (рис. 12.2), которая предполагает, что в зависимости от степени самостоятельности, предоставляемой исполнителям, руководителем выбирается один из семи вариантов действий:

1) индивидуальные действия в пределах зоны свободы;
2) делегирование полномочий группе;
3) постановка проблемы и ожидание предложений по ее решению;
4) принятие решений с возможной корректировкой по совету исполнителей;
5) выдвижение идей и обсуждение их в группе;
6) убеждение подчиненных в правильности принятых решений;
7) единоличное принятие решения и информирование об этом сотрудников.

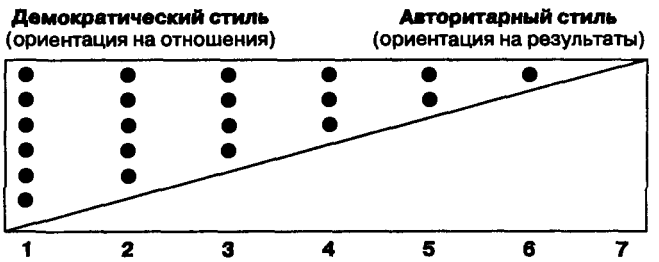


Рис. 12.2. Графическое изображение модели Танненбаума – Шмидта

Но, строго говоря, эти стили образуют не линию, а замкнутый круг, ибо бюрократический вариант либерального стиля, в сущности, есть разновидность авторитаризма.

На практике «одномерность» руководства предполагает, что используют либо демократический, ориентированный на человеческие отношения, либо авторитарный, ориентированный на работу, стили. Первый вариант характерен сегодня для развитых стран, второй – для развивающихся.

Многочисленными исследованиями выяснено, что в современных условиях, как отмечалось, успех дела предопределяется не только личной ориентацией руководителя, но и рядом других обстоятельств: общей ситуацией, характером проблемы, степенью зрелости подчиненных, их отношением к руководителю, готовностью к сотрудничеству, степенью ответственности и т. д.

По мнению *Ф. Фидлера*, руководитель изменить свой стиль взаимодействия с подчиненными, как правило, не способен, поэтому нужно исходя из ситуации и стоящей задачи помещать его в те условия, где он сможет наилучшим способом себя проявить. В зависимости от масштаба полномочий руководителей, характера их отношений с исполнителями, четкости структурирования решаемых задач Фидлер выделяет 8 типов управленческих ситуаций, которые приведены на рис. 12.3.

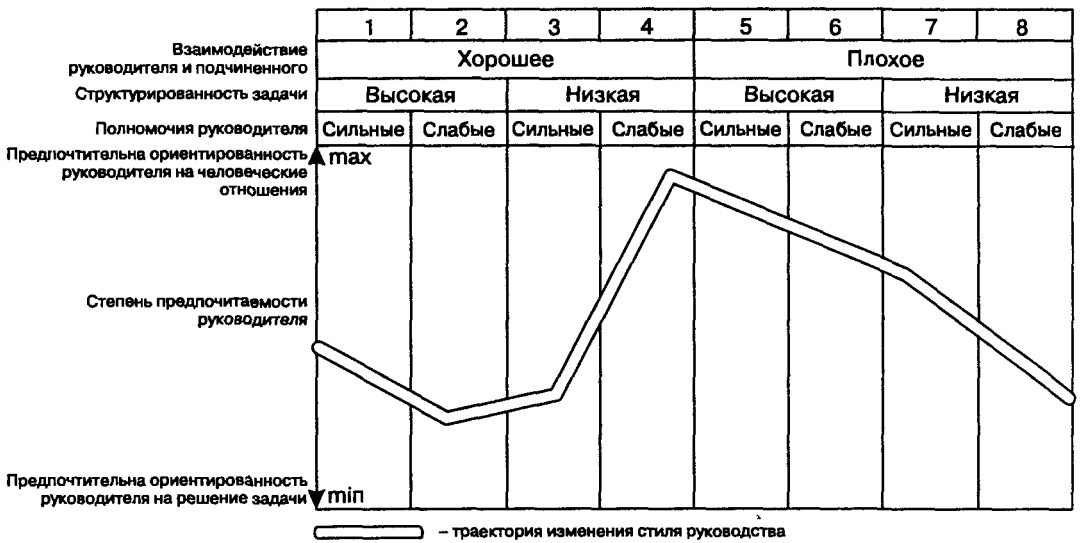


Рис. 12.3. Ситуационная модель руководства Ф. Фидлера

Когда задачи четко сформулированы, должностные полномочия руководителя значительны, а его отношения с подчиненными благоприятны, так что на последних легко воздействовать, а также когда, наоборот, все плохо, руководителю, по мнению Фидлера, лучше быть автократом, использовать *инструментальный стиль*, давать простые указания, отодвинув налаживание человеческих отношений на второй план. Это обеспечивает оперативность в принятии и реализации решений, надежность контроля.

Стиль руководства, ориентированный на *поддержание человеческих отношений,* наиболее подходит в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях, когда у него нет достаточной власти. Если взаимодействие с подчиненными хорошее, они в основном будут делать то, что требуется, и влияние руководителя постепенно усилится. Ориентация же на инструментальный подход в этих условиях может вызвать конфликт.

Другую модель, описывающую зависимость стиля руководства от ситуации, предложили *Т. Митчел и Р. Хаус.* Поскольку исполнители будут стремиться к достижению целей организации, если получат от этого какую-то личную выгоду, основная задача руководства состоит в том, чтобы объяснить, какие блага ожидают их в случае хорошей работы; устранить помехи на пути ее осуществления; оказать необходимую поддержку, дать совет, направить действия по верному пути.

В зависимости от ситуации, предпочтений и личных качеств исполнителей, степени их уверенности в своих силах и возможности воздействовать на ситуацию предлагается четыре стиля руководства.

Если у сотрудников большая потребность в самоуважении и принадлежности к коллективу, то предпочтителен *стиль поддержки*, аналогичный стилю, ориентированному на человеческие отношения. Когда сотрудники стремятся к автономии и самостоятельности, лучше, как считают авторы, использовать *инструментальный стиль.*

Объясняется это тем, что подчиненные, особенно когда от них ничто не зависит, желая поскорее выполнить задание, предпочитают, чтобы им указывали, что и как нужно делать, и создавали необходимые условия работы.

Там, где подчиненные стремятся к высоким результатам и уверены, что смогут их достичь, применяется *стиль, ориентированный на достижение.* Руководитель ставит перед ними посильные задачи и обеспечивает необходимые условия работы. Исполнители же по мере возможности их самостоятельно решают.

Стиль руководства, ориентированный на *участие подчиненных в принятии решений,* больше всего соответствует ситуации, когда те стремятся реализовать себя в управлении. Руководитель при этом должен делиться с ними информацией, широко использовать их идеи.

В неоднозначных ситуациях используется *инструментальный стиль*, поскольку руководитель лучше видит положение дел в целом и его указания могут служить для исполнителей хорошим ориентиром.

В соответствии с *ситуационной концепцией П. Херсли и К. Бланшара* применение того или иного стиля зависит от степени зрелости исполнителей, их способности отвечать за свое поведение, образования и опыта решения конкретных задач, внутреннего желания достичь поставленных целей. В свете этого сформулированы четыре основных стиля руководства.

Суть самого простого заключается в *выдаче указаний* незрелым, неспособным и не желающим отвечать за свою работу сотрудникам о том, что и как нужно делать. Здесь имеет место ориентация в первую очередь на решение организационно-технических проблем, а затем уже на налаживание человеческих отношений и создание коллектива.

Сотрудникам, обладающим средним уровнем зрелости, которые уже хотят брать на себя ответственность, но не имеют нужных для этого навыков, руководитель должен одновременно *и давать указания, и помогать самостоятельно работать*.

Когда сотрудники имеют необходимую подготовку, но не проявляют инициативы, самым подходящим считается стиль, предполагающий их *участие в принятии решений*. В процессе совместной работы перед руководителем стоит задача пробудить в них чувство причастности к делу, желание проявить себя.

При высокой степени зрелости, когда люди хотят и могут нести ответственность, работать самостоятельно, рекомендуется *делегировать полномочия* и создавать условия для *коллективного управления*.

По мнению *В. Врума и Ф. Йеттона,* в зависимости от ситуации, особенностей коллектива и характеристики самой проблемы можно говорить о пяти стилях руководства:

а) руководитель *сам* принимает решения на основе имеющейся информации;

б) руководитель сообщает подчиненным суть проблемы, *выслушивает их мнения* и принимает решение;

в) руководитель излагает проблему подчиненным, обобщает высказанные ими мнения и *с учетом их* принимает собственное решение;

г) руководитель *совместно с подчиненными обсуждает проблему*, и в результате вырабатывается общее мнение;

д) руководитель *постоянно работает совместно с группой*, которая или вырабатывает коллективное решение, или принимает лучшее независимо от того, кто его автор.

При выборе стиля руководители пользуются следующими основными критериями:

- достаточность информации и опыта у подчиненных;
- уровень требований, предъявляемых к решению;
- четкость и структурированность проблемы;
- степень причастности подчиненных к делам организации и необходимость согласовывать с ними решения;
- вероятность того, что решение получит поддержку;
- заинтересованность исполнителей в достижении целей;
- возможность возникновения внутренних конфликтов между подчиненными в результате принятия решений.

В зависимости от этих критериев руководитель использует пять перечисленных выше стилей управления, алгоритм выбора которых отражен на рис. 12.4.

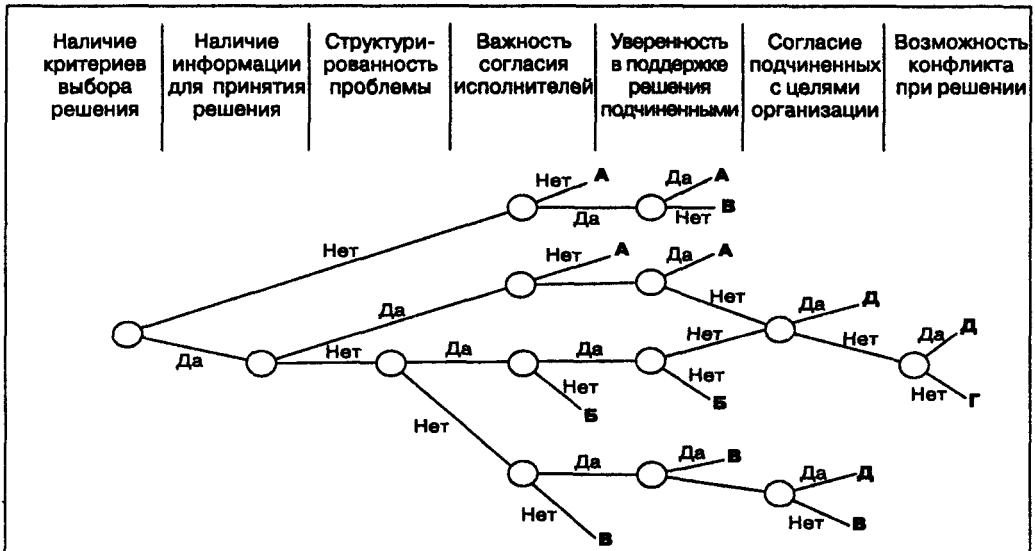


Рис. 12.4. Схема модели Врума – Йеттона

А – руководитель сам принимает решение на основе имеющейся информации
Б – подчиненные предоставляют информацию, а руководитель принимает решение
В – руководитель на основе высказанных подчиненными мнений принимает решение
Г – руководитель совместно с подчиненными ищет и принимает решение
Д – руководитель постоянно работает с группой, которая вырабатывает и принимает коллективное решение

Вопросы и задания

1. Вспомните, что означают следующие термины: стиль управления, стиль руководства, авторитарный стиль, демократический, либеральный, бюрократический стили руководства, стиль, ориентированный на человека и на задачу, либерально-авторитарный коэффициент Ф. Лайкерта.
2. Опишите модели руководства Ф. Фидлера; Т. Митчелла и Р. Хауса; П. Херсли и К. Бланшара; В. Врума и Ф. Йеттона. Объясните, почему они называются многомерными.
3. Покажите принципиальное различие между авторитарным, демократическим и либеральным стилями руководства.
4. Обоснуйте, какой из перечисленных стилей руководства в большей мере подходит для следующих организаций:
   - совет директоров акционерного общества;
   - конструкторское бюро;
   - банк;
   - транспортное предприятие;
   - рекламное агентство.
5. Выскажите свое мнение по вопросу о том, какие стили руководства должны применяться в учебном заведении:
   - со стороны ректората и деканата;
   - со стороны преподавателей.

Глава 13

Управление конфликтами

- Понятие конфликта
- Виды конфликтов
- Причины конфликтов
- Последствия конфликта
- Конфликтные личности
- Особенности производственных конфликтов
- Стадии развития конфликта
- Стратегии разрешения конфликта
- Управление конфликтами
- Переговоры как способ преодоления конфликта

Виды внутриорганизационных конфликтов

Под конфликтом понимается столкновение противоположно направленных тенденций в психике отдельного человека, во взаимоотношениях людей, их формальных и неформальных объединений, обусловленное различием взглядов, позиций, целей. В организации конфликт всегда выливается в определенное поведение, действия, нарушающие интересы других.

Для конфликтов часто характерна неопределенность исхода, что обусловлено несовпадением интересов участников, их психологическими различиями, случайными обстоятельствами. Но тем не менее в ряде случаев последствия конфликтов прогнозируемы.

Обычно человек вступает в конфликт лишь в значимой для себя ситуации, когда не видит возможности ее изменить (иногда из солидарности). Но в большинстве случаев он старается не осложнять отношений и сохранять сдержанность.

Одни участники конфликта, преследуя свои цели, становятся деятельными его инициаторами, другие, имея интерес в том или ином исходе, морально, материально или организационно поддерживают одну из сторон, третьи занимают выжидательную позицию, четвертые, заинтересованные в завершении противостояния, делают для этого все возможное.

Современная точка зрения состоит в том, что многие конфликты не только допустимы, но и желательны.

Во-первых, они позволяют выявить скрытые от глаз проблемы и процессы, разнообразные точки зрения, найти приемлемые для всех сторон их решения.

Во-вторых, конфликты ведут к перестройке существующих и образованию новых социальных механизмов, консолидации групп, сохранению между ними баланса сил, в конечном итоге способствуют уменьшению единомыслия, покорности, улучшению внутренних отношений, укреплению взаимопонимания, сотрудничества в коллективе.

В-третьих, конфликты стимулируют активность людей, творчество, появление новых идей, готовность к изменениям. Совершенно без конфликтов, переживаний, напряжений человек может остановиться в своем развитии.

Именно поэтому их часто лучше не подавлять, а регулировать.

В то же время конфликты могут иметь и дисфункциональные (негативные) последствия: ухудшать морально-психологический климат в коллективе, порождать враждебность, формировать образ врага и стремление к победам, а не решению проблем. Это ведет к неудовлетворенности людей, росту текучести кадров, снижению трудовой активности и производительности.

Причины конфликта не всегда поддаются логической реконструкции, ибо могут включать иррациональную составляющую, а внешние проявления часто не дают представления об их истинном характере.

Можно дать следующую классификацию конфликтов:

1. По масштабу конфликты бывают *общими*, охватывающими всю организацию, и *парциальными*, касающимися ее отдельной части.
2. По стадиям развития – *зарождающимися, зрелыми* или *угасающими*.
3. По степени осмысленности – *слепыми* или *рациональными*.
4. По формам протекания – *мирными* или *немирными*.
5. По продолжительности – *кратковременными* и *затяжными*. Затяжной конфликт способен вызвать кризис и в конечном итоге привести к разрушению.
6. По отношению к отдельному субъекту конфликты бывают *внутренними* и *внешними*. К первым относятся внутриличностные, ко вторым – межличностные, между личностью и группой, межгрупповые.

Возникновение *внутриличностных конфликтов* обусловлено противоречием человека с самим собой, вследствие, например, необходимости выбора между приемлемым и приемлемым (когда желательно то и другое, а нужно выбрать одно, обычно побеждает более сильное); неприемлемым и неприемлемым (из двух зол); приемлемым и неприемлемым (альтернативы, имеющие как позитивные, так и негативные последствия – отрицательные у приемлемого и положительные у неприемлемого).

> Стремление к приемлемому тем сильнее, чем ближе цель; тенденция избежать неприемлемого тем сильнее, чем ближе опасность. При этом градиент избежания опасности растет быстрее градиента стремления к цели.

Внутриличностный конфликт может быть также обусловлен несовпадением внешних требований и внутренних позиций; неоднозначностью восприятия ситуации, целей и средств их достижения; потребностей и возможностей их удовлетворить; влечений и обязанностей; различного рода интересов и т. п.

В общем же случае чаще всего речь идет о «выборе в условиях изобилия» (мотивационный конфликт) или «выборе наименьшего зла» (ролевой конфликт).

Межличностные конфликты, как считается, на 75–80 процентов порождаются столкновением материальных интересов субъектов, хотя внешне это проявляется как несовпадение характеров, взглядов, моральных ценностей. Реагируя на окружающих, человек действует в соответствии со своей позицией и особенностями характера. Поэтому различные люди в одинаковых ситуациях ведут себя по-разному.

Конфликты между личностью и группой в основном обусловлены несовпадением индивидуальных и коллективных норм поведения, когда каждая сторона стремится навязать свои.

Межгрупповые конфликты порождаются *различиями в политических и иных взглядах или интересах* (прежде всего экономических).

Конфликт интересов потенциально существует там, где один субъект зависит от другого (это бывает прежде всего в условиях разделения труда) или имеет место нехватка ресурсов (тогда возникает стремление захватить их, ограничив другую сторону). В сложных ситуациях он ведет к значительным экономическим потерям, а на психологическом уровне – к расколу организации на группировки.

Конфликт взглядов приводит лишь к опровержению точки зрения, к логическому тупику.

Реализация интересов людей всегда осуществляется посредством власти. Поэтому за нее вступают в борьбу, обострение которой является своего рода индикатором конфликта.

Х. Уилмер утверждает, что конфликты порождаются стремлением к доминированию, борьбой за первенство в иерархии (т. е. за власть. – *В. В.*), которые присущи всем людям и являются одними из ключевых их свойств. Столкновения возникают между формальной и неформальной организацией, бюрократическими ограничениями и творческим подходом к делу и проч.

7. С точки зрения *организационных уровней,* к которым принадлежат стороны, конфликты бывают горизонтальными и вертикальными.

К первому виду относится, например, конфликт между отдельными направлениями деятельности организации, ко второму – между различными уровнями иерархии. Практика показывает, что вертикальных конфликтов большинство – до 70–80 процентов. Переплетение внутриорганизационных отношений на практике приводит к тому, что многие конфликты оказываются смешанными, содержащими в себе различные элементы.

8. По *сфере возникновения* конфликты можно разделить на *деловые*, связанные с выполнением человеком должностных обязанностей, и *личностные*, затрагивающие его неофициальные отношения.

9. По *распределению потерь и выигрышей* между сторонами можно говорить о *симметричных* и *асимметричных* конфликтах. В первом случае они делятся примерно поровну, во втором одни выигрывают (теряют) существенно больше, чем другие.

10. Исходя из *степени внешнего проявления* конфликт бывает скрытным (латентным) или открытым. Латентность имеет место, если участники прячут конфликт от посторонних глаз или он еще не созрел. Открытый конфликт легче контролировать, поэтому он менее опасен; скрытый же может незаметно подтачивать основы коллектива, хотя внешне будет казаться, что все идет нормально. Это, понятно, затрудняет процесс его разрешения.

11. В соответствии с *направленностью развития* выделяют эскалируемые (разрастающиеся) и канализируемые конфликты.

12. В зависимости от *количества причин*, лежащих в основе, конфликты разделяют на однофакторные и многофакторные.

13. По своим *последствиям* конфликты бывают конструктивными и деструктивными.

Конструктивные предполагают возможность рациональных преобразований в организации, в результате чего устраняется сама их причина. Если же конфликт не имеет под собой реальной почвы, то становится *деструктивным*.

Любой конфликт, если его своевременно не разрешить, превращается в *деструктивный*. Сначала он разрушает отношения между людьми, а затем дезорганизует систему управления.

Во многом такое превращение связано с особенностями самих участников. Новосибирские ученые Ф. Бородкин и Н. Коряк выделяют шесть типов конфликтных личностей, вольно или невольно провоцирующих дополнительные столкновения с окружающими.

К ним относятся:

- *демонстративные*, стремящиеся быть в центре внимания, поэтому становящиеся инициаторами споров;
- *ригидные*, обладающие завышенной самооценкой, не считающиеся с мнением других, обидчивые, склонные вымещать на них зло;
- *неуправляемые*, отличающиеся импульсивностью, непредсказуемостью поведения, агрессивностью, слабым самоконтролем;
- *сверхточные*, характеризующиеся излишней требовательностью, мнительностью, подозрительностью, мелочностью;
- *целенаправленно конфликтные*, рассматривающие столкновение как средство достижения собственных целей, склонные манипулировать окружающими в своих интересах;
- *бесконфликтные*, которые своим стремлением всем угодить только создают новые конфликты.

В то же время конфликтные личности, попав в благоприятную обстановку, часто не проявляют себя таковыми.

Формы производственных конфликтов

Производственным называется конфликт, протекающий в рамках организации и порожденный проблемами, связанными с ее деятельностью. Он втягивает в свою орбиту многих людей, среди которых:

- владельцы организации, администрация, персонал;
- сторонние участники событий, добровольно или случайно поддерживающие одну из сторон, – партнеры, конкуренты, профессиональные союзы, общественные объединения, семьи;
- заинтересованные в скорейшем разрешении конфликта и пытающиеся содействовать этому – посредники, арбитры, представители властей;
- нейтралы – любопытствующие, наблюдатели за соблюдением законности, случайные жертвы.

Производственные конфликты (скрытые и открытые) могут осуществляться в следующих основных формах: действия клики, интриги, забастовки, саботаж.

Кликой называется группа сотрудников, активно противопоставляющих себя официальной (поддерживаемой большинством) линии, пытающихся захватить формальную или неформальную власть либо упрочить свои позиции.

Интрига представляет собой нечестное запутывание окружающих с целью вынудить их к определенным действиям, приносящим выгоду инициаторам и ущерб тем, против которых она направлена. Орудием интриги является искаженная информация, распространяемая через третьи руки, очерняющая или обеляющая людей и их поступки.

Забастовка – это открытое организованное прекращение (сокращение) работы с выдвижением коллективных экономических, социальных, организационных требований к администрации. Как правило, она заранее планируется, хотя при крайнем обострении отношений может вспыхнуть и стихийно.

Забастовки бывают законными и незаконными, мирными и с применением насилия.

Выделяют следующие формы забастовок:

1) прекращение работы и уход с рабочего места;

2) работа по правилам (итальянская забастовка), неукоснительное соблюдение которых ведет к нестыковкам, нарушающим нормальный ход трудового процесса.

Саботаж характерен прежде всего для бюрократизированных организаций. Нормы, регламентирующие их деятельность, бывают порой такими жесткими, что продуктивная работа оказывается возможной только при их нарушении. Неукоснительное же их соблюдение ее парализует. А быстро преодолевать их неформальными методами персонал как раз и отказывается. Такие действия, граничащие с саботажем, не регулируются законом и не создают основы для привлечения работников к ответственности;

3) замедленная работа (скажем, в темпе, составляющем половину от нормального);

4) пульсирующая работа (неполное время, например час в смену, или в неполном составе);

5) прекращение работы с нахождением всех на своих местах (оккупационная забастовка);

6) работа по-своему (активная забастовка).

Существует несколько путей выхода из забастовки, в частности:

- «слом» с помощью силы (судебного преследования участников, организации штрейкбрехерства, физического устранения или изоляции лидеров и проч.);
- полное или частичное удовлетворение требований бастующих;
- постепенное угасание под влиянием бедственного положения семей;
- организованное отступление.

Силовое решение проблемы может иметь самые неоднозначные последствия: снижение трудовой дисциплины, пьянство, накал нездоровых эмоций, раскол в коллективе и др.

Удовлетворение требований бастующих также может привести и к ослаблению противостояния, и к выдвижению дополнительных требований, и к продолжению забастовки.

Забастовка в целом может иметь как позитивные, так и негативные последствия.

Позитивные заключаются в достижении взаимопонимания и создании основы будущих отношений, укреплении у персонала уверенности в своих силах, развитии производственной демократии, совершенствовании методов диалога, выявлении лидеров.
Негативные проявятся в неудовлетворенности, ухудшении морально-психологического климата, росте текучести кадров, снижении производительности труда, свертывании сотрудничества, росте враждебности и формировании образа врага.

По *форме* саботаж бывает пассивным и активным. Первый состоит в игнорировании нарушений или, наоборот, излишнем к ним внимании, в результате происходит либо дезорганизация, либо задержка работы. Второй основан на сознательном инспирировании неполадок, приводящем в конечном итоге к тем же последствиям.

Объектом саботажа могут быть организация работы, эффективные, но не вполне легитимные образцы которой заменяются официальными, но противоречащими реальностям жизни; техника и материальные ресурсы, выводящиеся из строя или нерационально используемые с целью предотвратить внедрение достижений НТР, избежать увольнений, снизить требования к исполнителям.

Взаимосвязанность элементов производства придает саботажу особую опасность. Во время его актов возникают простои, приносящие огромный материальный ущерб, но для работников являющиеся дополнительным оплачиваемым отдыхом.

Конфликт как процесс

Конфликт можно рассматривать в узком (непосредственное столкновение сторон) и в широком смысле (процесс, состоящий из нескольких этапов).

На первом этапе складывается *конфликтная ситуация*. Это такое положение дел (передаваемое по наследству, например кровная месть, или возникающее по инициативе сторон), когда ценности, интересы, установки участников объективно вступают в противоречие друг с другом, но открытого столкновения еще нет.

Конфликтная ситуация не имеет четкого начала и завершения.

Ее элементами являются прежде всего *участники*, к которым относятся:

1) противостоящие друг другу *стороны (оппоненты)*, обладающие определенными силой, статусом, материальными и информационными ресурсами, а также соответствующим рангом;

К первому рангу относятся индивиды, ко второму – группы, к третьему – организации; индивид, вырабатывающий решение в диалоге с самим собой, считается оппонентом нулевого ранга.

2) *подстрекатели* – лица, подталкивающие стороны к противоборству;

3) *пособники,* содействующие им советами, технической поддержкой (в групповых конфликтах обычно все члены группы становятся пособниками лидера);

4) *организаторы,* планирующие конфликт, но не всегда участвующие в нем непосредственно.

Другим элементом конфликтной ситуации является *объект*, вызывающий ее к жизни. Обычно это дефицитный ресурс, который чаще всего неделим в широком

смысле слова либо вообще, либо «по справедливости», что мешает нормальной работе. Поэтому стороны претендуют на решающее или единоличное манипулирование им в своих интересах.

Еще одним элементом конфликтной ситуации является *предмет,* который отражает различие взглядов оппонентов на объект.

В то же время последний может и отсутствовать или не составлять для сторон реальных помех.

Соответственно этому по характеру конфликтные ситуации делятся на *объективные* и *субъективные.* Последние по природе всегда *эмоциональны* и часто являются следствием психологической несовместимости людей, их нежелания понять друг друга.

Если же различия во взглядах мнимые и люди просто по-разному выражают одно и то же мнение, конфликтная ситуация оказывается не только субъективной, но и *беспредметной.*

На поведение человека в конфликтной ситуации влияют личные интересы, планы ближайших и отдаленных действий, оценка своей позиции и шансов на успех, намерений, целей, способов действия противника, общего положения дел.

В соответствии с развитием ситуации поле конфликта сужается или расширяется, захватывая новые сферы организации (стороны могут сознательно переносить его на других).

Со временем конфликтная ситуация может ослабеть или полностью исчезнуть, если перестанет существовать сам объект, породивший ее; сохраниться в прежнем виде; трансформироваться в другую.

Но она может и обостриться под воздействием *инцидента* (события или обстоятельства, служащего толчком или поводом к столкновению).

Инцидент представляет собой *вторую фазу конфликта.* Он может быть целенаправленно спровоцирован или произойти случайно в силу сложившихся обстоятельств, существовать реально или в воображении сторон.

Здесь противостояние становится открытым и выражается в различных видах конфликтного поведения, которое прямо или косвенно направлено на то, чтобы помешать оппоненту реализовать свои интересы. В результате происходит дальнейшее обострение конфликта – его *эскалация.*

Субъективно возникшая конфликтная ситуация (инцидент) может закончиться как сама по себе, так и по инициативе оппонентов в результате переосмысления ими своих взглядов.

Сложившаяся же объективно ситуация должна соответствующим образом и заканчиваться, т. е. путем устранения объекта, который вызвал ее появление. Но если конфликт успел перерасти в субъективный, многое также зависит от личного подхода участников.

Третьей фазой развития конфликта является *кризис и разрыв отношений* между оппонентами. Эта фаза, в свою очередь, состоит из двух этапов – конструктивного и деструктивного. В рамках первого сохраняется возможность контактов через посредника, в рамках второго никакое сотрудничество уже невозможно.

Здесь происходит открытое *противоборство,* часто связанное с захватом спорного объекта, прямым насилием над оппонентом, созданием для него помех и причинением прямого или косвенного вреда.

В рамках организации выделяют следующие формы конфликтной борьбы:
- бойкот (отказ или уклонение от действий в интересах соперников);
- саботаж (сознательное скрытое нанесение организации ущерба);
- травлю (компрометация соперников путем замалчивания, отрицания, умаления их роли и достоинств);
- словесную агрессию (обвинения, оскорбления, неблаговидные оценки с целью дискредитации);
- массовые стихийные или организованные выступления (забастовки, митинги) и т. д.

Противоборство заканчивается быстрее при значительном перевесе сил одной из сторон. Но оно может стать затяжным с чередованием наступления и обороны, перемежаться с переговорами (поэтому перемирие вовсе не означает завершения конфликта).

Полное окончание конфликта по любым причинам (разрешение, перемирие, тупик) составляет содержание его четвертой фазы.

Если при этом определился явный победитель, в его пользу перераспределяются выгоды, а потери возлагаются на побежденного; если последний таковым признается лишь формально, реальных изменений не происходит; если же нет победы ни одной из сторон, все даже внешне остается по-старому.

Объективный конфликт завершается в связи с ликвидацией (самоликвидацией) объекта, оставлением его у одной из сторон (при устранении остальных) или потерей значения в силу изменившихся обстоятельств. Если ничего этого не происходит, противостояние затягивается и начинают работать психологические механизмы, превращающие такой конфликт в субъективный, бороться с которым гораздо сложнее.

Обычно его преодоление происходит также несколькими путями:
- разъединением участников (что может мешать решению текущих производственных задач);
- их полной психологической перестройкой (но, как считают специалисты, она редко бывает успешной;
- изменением рангов оппонентов (конфликт вряд ли будет продолжаться, если один из них, прежде занимавший одинаковую со всеми должность, станет руководителем);
- перемирием, при котором стороны остаются на своих позициях, следовательно, сама конфликтная ситуация не исчезнет.

Результатом завершения конфликта могут быть:

1) перестройка организации (изменение целей, структуры, системы управления, способов деятельности и т. п.);

2) распад или обновление коллектива;

3) кадровые перестановки;

4) поиск «козла отпущения» (одного или нескольких человек, на кого можно свалить вину за все проблемы и уволить, успокоив или запугав тем самым остальных).

Стратегии преодоления конфликта

Любой руководитель заинтересован в том, чтобы конфликт, возникший в его организации или подразделении, был как можно быстрее преодолен (исчерпан, пресечен или прекращен), ибо его последствия могут принести немалый ущерб.

Это может быть достигнуто как усилиями самих оппонентов (односторонними, скоординированными или совместными), так и при активном участии третьей стороны (самого руководителя или посредника).

Правомерно говорить о трех моделях поведения участников конфликта:

- деструктивной, ориентированной на достижение личных преимуществ;
- конформной, связанной с односторонними или взаимными уступками (нельзя путать с неучастием или пассивным сопротивлением);
- конструктивной, предполагающей совместный поиск решения, выгодного для всех.

Обобщенная классификация стратегий поведения участников конфликта была разработана К. Томасом и Р. Килменном в 1972 г.

1. Если обе стороны мало заинтересованы в его разрешении (это бывает, если они имеют близкий ранг или конфликт недостаточно созрел) и пытаются сохранить между собой видимость хороших отношений, они могут использовать стратегию *ухода от конфликта*. Она часто применяется и в тупиковых случаях, ослабляя накал страстей.

Если причины конфликта субъективны, такая стратегия благоприятна. Она дает возможность успокоиться, осмыслить ситуацию и прийти к выводу, что для противостояния нет основ, и сохранить на перспективу хорошие отношения.

Если же конфликт объективен, то эта стратегия ведет к проигрышу участников, поскольку затягивается время, а причины, вызвавшие его, не только сохраняются, но и могут усугубиться.

Но длительное сохранение ситуации может привести участников к поиску психологической разрядки, например к агрессии против посторонних лиц.

---

2. Когда сторона с более высоким рангом к исходу конфликта безразлична, она может придерживаться стратегии *приспособления*, предоставив другой стороне получить то, что для нее важнее, а самой – остаться без выигрыша, но и не в проигрыше.

3. В случае если ранг оказывается более высоким у заинтересованного оппонента, он пытается использовать для решения конфликта в свою пользу *силовую* стратегию. В этом случае слабая сторона оказывается в проигрыше («примирение с тупиком»).

Применение такой стратегии часто сопровождается запугиванием, шантажом, дезинформацией, провокациями и проч.

Если это дает возможность обеспечить себе выгодную или, по крайней мере, непроигрышную позицию, речь идет о *рефлексивной защите*. Если другой стороне таким путем удается навязать принятие невыгодного для нее решения, речь идет о *рефлексивном управлении* конфликтом.

Поскольку обычно проигравшая сторона с поражением не смиряется, конфликт в любой момент может вспыхнуть с новой силой и неизвестно чем впоследствии закончиться. Таким образом, при проигрыше одного оппонента в перспективе выигрыша для другого, а следовательно для организации в целом, быть не может.

4. Если ранг оппонентов одинаков и они в равной мере заинтересованы в преодолении конфликта, то могут применять *компромиссную* стратегию, предполагающую разделение примерно поровну выгод и потерь от него.

Поскольку при этом обе стороны оказываются не в проигрыше, эта стратегия считается целесообразной и широко используется на практике. Но оптимального решения при этом принять, как правило, не удается, так как сама проблема сохраняется.

Иногда на компромисс идут и оппоненты, находящиеся в разных рангах, но заинтересованные в скорейшем достижении договоренности, чтобы сэкономить время и силы, сохранить отношения и что-то приобрести, вместо того чтобы все потерять.

5. Стратегия *окончательного разрешения* конфликта нацеливает стороны на прекращение противоборства, совместный поиск и устранение его причин. Условиями ее применения являются:

– наличие общей цели;

– отношение к конфликту как к нормальному явлению, которое, однако, необходимо как можно скорее изжить;

– своевременный и точный диагноз проблемы;

– признание равноправия, законности интересов и точек зрения сторон.

Такая стратегия выгодна всем. Во-первых, она превращает оппонентов в партнеров, а следовательно, улучшает ситуацию внутри организации. Во-вторых, проблема не «загоняется вглубь», а полностью разрешается. В-третьих, приобретаемые сторонами выгоды, даже если они и распределяются неравномерно, все равно превышают те, которые могут быть получены при любой другой стратегии.

Но чаще конфликты не «саморазрешаются», и если их игнорировать, то разрастаются и могут разрушить организацию. Поэтому руководителям приходится брать ситуацию в свои руки, разрабатывать и реализовывать варианты управления ими.

Для этого можно использовать стратегии предупреждения и разрешения конфликта (последняя в зависимости от ситуации реализуется двумя способами – принуждением и убеждением).

Стратегия *предупреждения* конфликта представляет собой совокупность мероприятий в основном организационного и разъяснительного характера.

Речь может идти об улучшении условий труда, справедливом распределении ресурсов, вознаграждения, изменении структуры организации, системы управления ею, введении дополнительных интеграционных и координационных механизмов, обеспечении строгого соблюдения правил внутренней жизни, традиций, норм поведения, служебной этики.

Стратегия *преодоления* конфликта направлена на то, чтобы заставить или убедить конфликтующие стороны прекратить враждебные действия и, начав переговоры между собой, найти приемлемое решение, которое не только исключает чье-то поражение, но и указывает направление мобилизации социальной энергии.

Реализуя стратегию преодоления, руководитель овладевает обстановкой, показывает невозможность добиться путем конфликта желаемых целей, выясняет причины его возникновения, границы, позиции сторон (то, на чем они настаивают), интересы (чего остороны хотят добиться в итоге), общее в них и вместе с участниками пытается найти выход из сложившегося положения, хотя бы на основе компромисса.

Если стороны не желают следовать разумным доводам, руководитель применяет административные меры.

Для борьбы с кликами и интригами применяются более специфические методы. Например, клику разлагают изнутри путем внесения в ее ряды недоверия друг к другу, подогревания недовольства и разочарования лидером, поощрения раскольнических группировок и перебежчиков. Когда разложение достигает необходимой степени, в клику внедряется новый лидер, способный прекратить конфликт и подчинить ее официальному руководству.

Лицам, занимающимся интригами, угрожают публичным разоблачением, но одновременно содействуют решению проблем, толкающих их к подобного рода действиям. Если известно, что угроза реальна, расплата неминуема, а ее цена выше выигрыша, конфликт таким способом удается прекратить.

Виды и функции переговоров

Оптимальным способом разрешения внутриорганизационного конфликта являются переговоры. Их сторонами могут быть: администрация, профсоюзная организация, представители трудового коллектива и проч.

Объектом переговоров обычно становится предмет конфликта. В результате переговоров стороны могут прояснить его, убедиться в его иллюзорности, но могут и запутать.

Нужно отметить, что переговоры не обязательно могут быть связаны с преодолением конфликтов. Часто они ведутся в условиях сотрудничества, чтобы найти его новые формы, сделать более эффективным.

Переговоры различаются по числу и уровню участников, регулярности проведения, кругу обсуждаемых вопросов, степени официальности и обязательности исполнения принимаемых решений.

Основной функцией переговоров является *поиск и принятие решения,* устраивающего в той или иной степени всех участников и позволяющего оптимизировать конечный результат.

Это становится возможным, поскольку иинтересы сторон обычно находятся в разной плоскости и могут быть удовлетворены различными путями. Но и при их пересечении приемлемое решение находится за счет взаимных уступок.

В зависимости от истинной цели переговоров достигнутое решение бывает:

- конструктивным, влекущим за собой изменение ситуации к лучшему;
- деструктивным, еще более ее ухудшающим;
- пропагандистским, много обещающим, но не содержащим конкретных обязательств;
- камуфлирующим, призванным скрыть истинные намерения сторон;
- умиротворяющим, в задачу которого входит усыпление бдительности заинтересованных лиц.

Второй важнейшей функцией переговоров является *информационная,* состоящая в том, что участники обмениваются мнениями без принятия какого-то конкретного решения.

Сама информация может быть ознакомительной, содержащей сведения общего характера о позиции и взглядах сторон, что особенно важно при первых контактах между ними, и отчетной, необходимой для взаимного контроля над выполнением ранее принятых обязательств.

Существуют две основные разновидности переговоров: позиционные и рациональные. Предметом первых являются *позиции* сторон, т. е. субъективные взгляды на решение проблем, которые могут быть как истинными, исходящими из реальных интересов, так и ложными, имеющими в основе амбиции и непонимание.

Необходимо четко различать позицию и интересы. Позиция – это комплекс прав, обязанностей и возможностей субъекта в конкретной ситуации, не обязательно совпадающих с интересами, но служащих их внешним выражением. Люди обычно достаточно хорошо осознают свои позиции, стремятся их расширить и упрочить, что ведет к нарушению баланса сил. В то же время, хотя позицию не всегда удается отстоять, интересы могут быть соблюдены.

Позиционные переговоры могут протекать в двух формах – мягкой и жесткой. Суть первой состоит в том, что стороны готовы ради достижения соглашения и сохранения хороших отношений идти на бесконечные уступки друг другу. Это в конце концов приводит к принятию неэффективного для них решения.

Здесь можно привести хороший литературный пример гоголевских Добчинского и Бобчинского, которые пропускали друг друга в дверь, пока оба в ней не застряли.

Суть *жестких переговоров* – настаивание любой ценой на своей, обычно крайней позиции, большей частью игнорирующей интересы другой стороны (если вспомнить того же Гоголя, то жесткие позиционные переговоры с Чичиковым вел Ноздрев).

В целом позиционные переговоры крайне неэффективны.

Во-первых, чем больше оппоненты защищают свою позицию и убеждают друг друга в невозможности ее изменить, тем труднее это сделать на практике, так как они оказываются ею же и связаны.

Во-вторых, отстаивание позиции занимает много времени, требует решения множества мелких вопросов, уводящих в сторону от основной проблемы. Все это уменьшает стимулы к продолжению переговоров. Кроме того, нельзя безоговорочно отстаивать свои позиции в условиях изменения ситуации и расстановки сил.

В-третьих, для отстаивания позиций приходится прибегать к уловкам, силовому давлению. В результате сторона, проявившая больше воли и настойчивости, оказывается победительницей. Это, как уже отмечалось, вызывает напряженность в отношениях, увеличивая цену договоренности.

В-четвертых, в результате позиционных переговоров принимается неоптимальное для всех решение, содержащее в себе немало упущенных выгод. И в этом их главный недостаток.

Как бы ни закончились такие переговоры – победой одной из сторон или в лучшем случае компромиссом, связанным с перераспределением «по силе» выгод и потерь, – в том и в другом случае сама проблема остается нерешенной.

Этот недостаток преодолевается в процессе *рациональных переговоров*, предметом которых становятся глубинные интересы сторон. Здесь проблема и интересы отделяются от позиций и личных отношений. Это позволяет на основе объективных критериев совместно разрабатывать различные варианты решения и определять наиболее выгодный для всех. Совместный поиск не требует предварительного доверия сторон друг к другу, последнее формируется в результате взаимного контроля в рамках общей работы.

Так как целью рациональных переговоров является оптимальное решение, то соотношение уступок сторон, если таковые и приходится делать, не имеет принципиального значения.

Этому в немалой степени способствует и наличие объективных критериев эффективности вырабатываемых решений и процедур их принятия.

В качестве критериев можно, например, использовать научные оценки, решения суда, прецеденты, а в качестве процедур – очередность, жребий, мнение признаваемого всеми арбитра.

Вопросы и задания

1. Вспомните, что означают следующие термины: конфликт, конфликтная ситуация, объект конфликта, оппонент, предмет конфликта, инцидент, клика, интрига, забастовка, саботаж.
2. Расскажите, что такое конфликт и в чем состоят его основные причины.
3. Проанализируйте их применительно к примерам из жизни и художественной литературы.
4. Перечислите уровни конфликтов и приведите соответствующие примеры.
5. Вспомните конфликт между гоголевскими героями Иваном Ивановичем и Иваном Никифоровичем, который произошел из-за старого ружья. Чем оно в данном случае было: предметом конфликта или его объектом?
6. Приведите пример инцидента и объясните, что это такое.
7. Перечислите позитивные стороны конструктивных конфликтов. Покажите разницу между конструктивными и деструктивными конфликтами.
8. Раскройте содержание основных стратегий преодоления конфликтов: уход от конфликта; приспособление к конфликту; решение конфликта силой; примирение сторон; окончательное разрешение конфликта; предотвращение конфликта.
9. Перечислите существующие виды забастовок и кратко их охарактеризуйте.
10. Сравните между собой две такие формы производственного конфликта, как забастовка и саботаж.
11. Сопоставьте позиционные и рациональные переговоры и определите, в чем их принципиальное различие. Попытайтесь по итогам составить таблицу.

Раздел IV

Организация

Глава 14

Организация и ее формы

- Сущность организации
- Признаки организации
- Организационные структуры
- Цикл жизни организации
- Особенности современных организаций
- Внутренняя и внешняя среда организации
- Законы организации
- Виды организаций
- Организация будущего

Понятие и признаки организации

Организацией является институционализированная группа лиц (физических и юридических), взаимодействующих с помощью материальных, экономических, правовых и иных условий для достижения поставленных целей. В этом и состоит ее главная функция (задача), выполняя которую организация преобразует с помощью соответствующих технологий материальные, информационные, трудовые ресурсы в требуемые конечные результаты.

Таким образом, она предже всего представляет собой социальный институт и может рассматриваться одновременно и как субъект, и как средство деятельности.

Под организацией понимается также процесс приведения в систему группы разрозненных элементов (людей, объектов и проч.), превращения их в единое целое. Термином «организация» характеризуется и *состояние упорядоченности* этих элементов, их взаимосвязь, взаимное расположение в рамках такого целого. Эти моменты изучаются «теорией организации».

Расширение рыночных отношений ведет к увеличению числа социальных организаций и усилению их роли в жизни общества. Большинство людей выступают прежде всего как их представители (владельцы, руководители, сотрудники).

Как социальная система организация является открытой, ибо ее выживание зависит от внешнего мира. Она описывается такими основными характеристиками, как внешняя и внутренняя среда, структура, цели, стратегии, технология, персонал, потенциал.

Структура организации, т. е. упорядоченная совокупность ее взаимосвязанных элементов, бывает технической, социальной, социотехнической, нормативно-правовой.

Основу *технической структуры* составляют материальные объекты и процессы (помещения и их планировка, оборудование, условия труда, потоки сырья, энергии и проч.). Поскольку ее элементы неизменны, такую структуру относят к категории *жестких*.

На производственном предприятии техническая структура во многом определяет профессионально-квалификационный состав персонала, характер и содержание трудовых операций, создает основу функциональных связей между людьми и в значительной мере влияет на их межличностные отношения.

Социальная структура организации, которую первым проанализировал Э. Мейо, образуется совокупностью участников и их связей в рамках совместной деятельности. Она включает формальные и неформальные группы, ценности, интересы, полномочия, каналы их распределения и т. д. Все эти элементы организационной структуры являются «*мягкими*».

Социальная структура организации обладает определенным *потенциалом*, который складывается из нескольких элементов:

1) потенциал общего руководства (характеризуется уровнем его знаний и понимания ситуации, умением выявлять и решать проблемы, в том числе в критических условиях, готовностью к риску и проч.);
2) психологического потенциала (отражает состояние морально-психологического климата, стабильность отношений);
3) творческого потенциала (отражает способность коллектива реагировать на изменения, предлагать альтернативы, стремление к поиску, предприимчивость, использование прогрессивных методов работы).

Социотехническая структура – это система рабочих мест, объединяющая работников пространственно и в трудовой взаимосвязи. Она интегрирует в себе жесткую техническую и гибкую социальную структуры.

Нормативно-правовая структура – совокупность юридических норм, правил, требований, стандартов, необходимых для осуществления функций организации.

Как считает известный социолог А. Пригожин, организация как система априорно заданных отношений и официально установленная совокупность норм, правил и стандартов присуща всякому социальному институту независимо от его назначения и отражает существующую при любых условиях необходимость упорядочения совместной деятельности людей.

Таким образом, организация не есть чисто материальное или чисто духовное явление.

Цикл жизни организации охватывает пять основных фаз.

На *первой* происходит ее создание, например на основе решения общего собрания учредителей, и осуществляются все связанные с этим мероприятия.

На *второй фазе* организация стремительно растет в той сфере, в которой она изначально возникла.

На *третьей* происходят дифференциация, поиск новых, а также качественное развитие и совершенствование существующих форм и направлений ее деятельности.

На *четвертой фазе* у организации наступает состояние зрелости, консолидации. Она прочно стоит на ногах и часто больше не стремится ни к расширению, ни к поиску нового, что на деле означает начало конца.

Последний наступает на *пятой,* заключительной, фазе ее жизни. Здесь организация постепенно ослабевает, свертывает свою деятельность и наконец прекращает существование.

Концепция жизненного цикла организации утверждает, что при сохранении одних и тех же методов руководства срок ее существования ограничен 30–40 годами и имеет тенденцию к сокращению. Такая ограниченность обусловлена тем, что постепенно организационные структуры, система управления и тип мышления персонала приходят в противоречие с изменившейся ситуацией.

Главным признаком организации, как и коллектива, лежащего в ее основе, считается наличие *цели.* Последняя придает смысл ее существованию, определенность и конкретную направленность действиям персонала.

Цель объединяет и сплачивает участников, поскольку ее реализация обеспечивает решение ими собственных задач (иначе люди не согласятся терять свободу и подчиняться требованиям, которые, быть может, внутренне и не принимают).

В то же время достижение целей организации возможно только при наличии некоторой «критической массы» участников, объединении их сил и способностей.

Нужно иметь в виду, что роль целей для различных организаций неодинакова. В одном случае они официально задаются, а поэтому их достижение специально стимулируется. В другом случае цель выступает лишь в качестве общего смысла их существования, не ориентируя людей ни на какие специальные действия.

В качестве примера можно взять, скажем, населенный пункт. Совместное проживание людей облегчает их повседневное жизнеобеспечение (водой, теплом, продуктами питания), делает возможным постоянное общение, при необходимости – взаимопомощь.

Другим признаком организации является *обособленность,* выражающаяся в замкнутости внутренних процессов и наличии границ, отделяющих ее от внешнего окружения. Эти границы могут быть материальными в виде стен и заборов или идеальными (запреты, нормы, права, предписания и проч.).

Примером обособленности может быть замкнутость кругооборота средств предпринимательской фирмы, которая сможет нормально функционировать только тогда, когда все затраты на производство полностью вернутся в результате продажи продукции.

Третий признак организации – *системность, наличие связей между ее отдельными элементами,* с помощью которых те взаимодействуют и влияют друг на друга. Связи могут быть экономическими, технологическими, административными, социальными, информационными и т. д.

Четвертым признаком организации можно считать *саморегулирование*, позволяющее ей в определенных рамках самостоятельно решать многие вопросы внутренней жизни и с учетом конкретных обстоятельств выполнять внешние команды.

Саморегулирование осуществляется *внутриорганизационным центром*, координирующим деятельность людей, осуществление тех или иных процессов, обеспечивающим их интеграцию, а в конечном итоге целостность организации (таких центров может быть несколько, но один из них всегда должен выполнять функции главного).

Наконец, в качестве еще одного признака организации следует назвать *наличие специфической культуры*, считающейся сегодня фактором конкурентоспособности первого порядка. Культура (в том числе и управления) представляет собой сплав ценностей, традиций, верований, норм, поведения и проч., которые во многом определяют отношения в коллективе и направленность поведения людей.

Характерной чертой современной организации является ее *устойчивость,* т. е. способность функционировать и развиваться в условиях внешних и внутренних помех и вопреки им, либо возвращаться в прежнее, либо переходить в качественно более высокое состояние.

Устойчивость относится к структуре организации и к ее функциям. Структурная устойчивость первична, ибо позволяет ей восстанавливать свои функции при их нарушениях.

Устойчивость структуры достигается за счет: ее простоты; избыточности ресурсов; стабильности состава элементов и связей между ними (однако это усиливает организационную инерцию, консерватизм и требует высоких затрат на их преодоление); предприимчивости, самостоятельности участников (что составляет основу механизма саморегуляции), их постоянной готовности к изменениям.

Еще одной особенностью современных организаций является их *сложность.* Она обусловлена их масштабами, количеством и автономностью элементов, разнообразием функций и свойств организаций, связей между ними.

Крупные фирмы включают в себя множество самостоятельных подразделений, разбросанных по всем уголкам Земли, имеют десятки тысяч партнеров, на них заняты сотни тысяч работников, а объемы производства сопоставимы с величиной национального продукта целых государств.

Человек и организация

Организация объединяет людей, реализующих с ее помощью собственные интересы, в том числе и перед обществом. А общество, в свою очередь, контактирует через организации с ними.

По мнению Ч. Барнарда, людей побуждают объединяться в организации и взаимодействовать в их рамках физические и биологические ограничения, свойственные каждому человеку в отдельности. В организации люди дополняют друг друга, объединяют свои способности, что обеспечивает им выживание.

Каждый член организации занимает в ней определенное место (например, входит в ту или иную группировку) и выполняет функцию, направленную на достижение общих целей (это обеспечивает решение индивидуальных задач, например обретение власти, получение дохода, гарантии безопасности, доступ к информации и проч.).

Организация же применяет возможности объединяемых ею лиц для собственного укрепления и развития. Поэтому она требует от них наличия опыта, знаний, квалификации, активного участия в своих делах, исполнительности, дисциплины, ответственности, подчинения правилам и нормам.

В идеале взаимоотношения между человеком и организацией должны быть сбалансированы. Но на деле часто либо организация низводит людей до положения винтиков, либо те используют ее в своих корыстных целях, нанося ущерб ее потенциалу и репутации.

В том и другом случае результат оказывается одинаковым – организация, длительное время противопоставляющая себя участникам или подчиненная их прихотям, перестает нормально выполнять свои функции, ослабевает и разрушается.

Внутренняя и внешняя среда организации

Совокупность внутренних элементов организации (объектов, процессов), так называемых *внутренних переменных*, придающих ей специфическое лицо, образует ее *внутреннюю среду.*

> Речь идет о целях, ресурсах, горизонтальном и вертикальном разделении труда, технологии, организационной структуре, системе коммуникаций и обмена информацией, поведении сотрудников и проч.

Такие элементы, как существующие изначально, так и возникающие в результате управленческих решений, могут (хотя и не полностью) контролироваться и корректироваться. Рассмотрим некоторые из них подробнее.

Разделением труда является качественное разграничение и обособление различных его видов, закрепляемых за теми субъектами, которые их могут выполнить наиболее успешно. Оно служит основой дальнейшей *специализации* деятельности, ведущей к усилению зависимости участников организации друг от друга.

Горизонтальное разделение труда касается тех его видов и подвидов, которые организация осуществляет в соответствии со своим предназначением.

Вертикальное разделение труда существует между руководителями и исполнителями. Оно образует *иерархию*, т. е. подчиненность одних звеньев организации другим.

Технология, или способ соединения отдельных видов работ, бывает складывающейся, последовательной, связанной, групповой.

Складывающаяся технология предполагает, что все работы в рамках организации слабо связаны друг с другом и завершенность им придает последняя операция. Например, участники процесса по отдельности изготавливают детали, которые объединяются в конечный продукт лишь на сборочном стенде.
Последовательная технология характеризуется тем, что работы по созданию продукции вытекают друг из друга и ни одна не может начаться раньше, чем закончится предыдущая. Так происходит, например, на конвейерной сборке автомобиля.
Связанная технология означает, что операции взаимно обусловливают друг друга, но не обязательно в однозначной последовательности. Так, например, происходит работа над документом, который руководителем может неоднократно передаваться разным подчиненным на доработку, пока не будет создан нужный вариант.
Наконец, *групповая* технология заключается в том, что работы выполняются на одном стационарном объекте (например, строящийся дом) последовательно или параллельно в зависимости от ситуации.

Элементом внутренней среды являются *отношения участников* организации. По содержанию они могут быть либо деловыми (устанавливаются между должностями в соответствии с разделением труда), либо эмоциональными, основанными на симпатиях и антипатиях, по форме – отношениями силы или, наоборот, партнерства.

Поскольку равновесие сил субъектов (отдельных лиц, подразделений и неформальных групп) постоянно нарушается из-за их стремления добиться превосходства и укрепить свои позиции, власть, основанная на силовых отношениях, неустойчива.
Партнерские отношения, базирующиеся на осознании субъектами зависимости друг от друга, более стабильны. Организации, где они господствуют, напоминают рынок, в то время как предыдущие – гладиаторскую арену.

Важнейшим элементом внутренней среды является *организационный порядок*, т. е. совокупность социальных связей, правил и норм, позволяющих исполнителям действовать автоматически, не обращаясь за указаниями к руководителю.

Такой порядок может формироваться стихийно, но чаще конструируется искусственно, особенно если его основы задаются технологией.

Внутренняя среда характеризуется степенью дифференциации и интеграции производственных и трудовых процессов.

Дифференциация означает такое распределение работ между отдельными субъектами, при котором каждая из них получает завершение в конкретном самостоятельном результате, не являющемся, однако, с точки зрения решения задач организации законченным целым (изготовление отдельной детали автомобиля). Поэтому дифференциация всегда должна дополняться *интеграцией*, предполагающей сотрудничество исполнителей. Ее необходимость обусловлена реальной взаимосвязанностью отдельных трудовых процессов.

Остальным элементам внутренней среды будут посвящены соответствующие разделы учебника.

Внешняя среда организации представляет собой совокупность находящихся за ее пределами факторов (их число постоянно растет), с которыми та взаимодействует. Она сложна, иерархична, изменчива. Большинство современных управленческих теорий признает внешнюю среду главной организационной характеристикой.

На различные стороны организации внешние факторы оказывают неодинаковое влияние, но в целом та полностью зависит от среды (в то же время обратная ситуация является скорее исключением).

Внешняя среда по-другому называется организационным *окружением*, которое бывает деловым (микроокружением) и фоновым (макроокружением).

Деловое окружение образуют те явления, процессы и институты среды, с которыми организация непосредственно взаимодействует и может оказывать на них воздействие (например, поставщики, потребители, конкуренты). Оно постоянно меняется, в том числе и под влиянием деятельности самой организации.

К *фоновому* окружению относятся политика государства, законодательство, конкуренция и многие другие обстоятельства, которые подавляющему большинству организаций неподвластны. На них нельзя влиять целенаправленно, а приходится либо им подчиняться, либо уходить от их воздействия, либо пытаться нейтрализовать негативные последствия.

Организации всегда приходится действовать с учетом особенностей окружения. Ее руководство должно быстро улавливать изменения в нем, правильно оценивать их последствия и выбирать наилучший вариант реакции в пределах имеющихся ресурсов (например, изменять направление или темпы развития).

Так, при стабильном окружении у организации преобладает *консервативная ориентация* на повторение прежних действий, принесших успех.

При расширяющемся окружении имеет место *производственная ориентация*, характеризующаяся линейным ростом и экономией на масштабах деятельности.

При плавно изменяющемся окружении преобладает *рыночная ориентация* (например, подстройка под изменение конъюнктуры).

При неожиданных дискретных изменениях в окружении на первое место выходит *стратегическая ориентация*, ставящая во главу угла гибкость, адаптивность, освоение новых технологий, изделий, рынков.

Поскольку ограниченность ресурсов труднопреодолима, особенно в краткосрочном периоде, на деле организация может реагировать лишь на незначительные изменения среды, а остальные игнорировать.

Законы организации

Жизнь организации подчиняется определенным законам, главным из которых считается *закон синергии*. Он гласит, что ее потенциал как единого целого превышает сумму потенциалов отдельных элементов вследствие их взаимной поддержки и дополнения. Таким образом, от объединения в организацию для субъектов существует реальный выигрыш.

Закон *использования противоположно направленных процессов и функций* (дифференциации и интеграции, децентрализации и централизации и т. п.) позволяет извлекать одновременно выгоды и из тех и из других, а следовательно, существенно увеличить общие организационные возможности.

Закон *поддержания оптимальной пропорциональности* между организацией и ее элементами в любой ситуации способствует максимальной реализации потенциала всей системы.

Например, излишние работники слоняются без дела и мешают друг другу, в то же время при нехватке персонала организация бывает не в состоянии выполнить даже текущую работу. Понятно, что и в том и в другом случае возникают экономические потери, которых при разумном подходе к делу можно избежать.

Закон композиции говорит том, что функционирование всех без исключения организационных элементов подчиняется общей цели, а цели каждого из них ее конкретизируют, являются по отношению к ней подцелями.

Закон самосохранения гласит, что любая организация, равно как и ее отдельный элемент, стремится сохранить себя как целое, что требует соблюдения ряда условий.

Речь идет об избежании серьезных потрясений, ведущих к потере устойчивости (например, изменения границ, рангов ключевых фигур); о соблюдении экономии и рациональном использовании ресурсов, расширении масштабов и сферы деятельности и т. п.

Таким образом, самосохранение обеспечивается за счет сочетания двух противоположных организационных начал: стабильности и развития.

В организациях, естественным или искусственным образом исключенных из конкурентной среды, например в монополиях, стабильное начало обычно берет верх, что приводит в конечном итоге к их застою и бюрократизации.

Закон информированности утверждает, что в организации не может быть больше порядка, чем у ее членов имеется информации о реальном положении вещей, позволяющей им принимать адекватные решения.

Закон необходимого разнообразия элементов и связей обеспечивает устойчивость и гибкость организации, возможность компенсировать негативные последствия внутренних и внешних потрясений.

Закон онтогенеза утверждает, что жизнь любой организации состоит из трех последовательно сменяющих друг друга фаз: становления, развития и угасания. Понятно, что задача руководства в свете этого состоит в максимальном сокращении первой фазы, продлении второй и отсрочке наступления третьей.

В соответствии с перечисленными законами живут все виды организаций, к знакомству с которыми мы сейчас и переходим.

Виды социальных организаций

Классификацию организаций, как и любого другого явления, можно давать по многим основаниям. Рассмотрим главные из них.

С точки зрения *происхождения* выделяются естественные и искусственные организации.

Естественные возникают сами по себе, на основе *добровольного* объединения лиц, стремящихся реализовать собственные интересы. Это объединение постепенно институционализируется (обретает официальный статус, правила, регламенты, а также материальные условия своей деятельности).

Такие организации не имеют специально заданных кем-то извне целей, и их деятельность направлена на решение собственных проблем создателей. Они не

зависимы ни от кого, не подчиняются никаким структурам более высокого порядка.

Обычно они обладают высокой адаптивностью, т. е. способностью приспосабливаться к изменениям внешней и внутренней среды, а поэтому и устойчивостью. Это во многом достигается за счет внутренней гибкости и преобладания процессов самоорганизации.

Искусственные организации проектируются и создаются по определенному плану за счет ресурсов общности более высокого, чем они, порядка (например, государства). Поэтому они обладают лишь относительной самостоятельностью и ориентацией на достижение поставленных этой общностью целей. В соответствии с целями формируется структура организации, включающая, как правило, лишь необходимые элементы (подразделения, должности, рабочие места), и выделяются необходимые ресурсы.

Такие организации характеризуют четкое разделение труда, узкая специализация работников; жесткая структура, основанная на принципах рационализма; централизованное регулирование деятельности по аналогии с техническими системами. В результате искусственная организация на практике оказывается недостаточно гибкой и адаптивной, а часто и нежизнеспособной.

Примером *естественной* организации является акционерное общество как добровольное объединение определенного числа лиц. А вот созданная этим объединением управленческая структура является уже искусственным образованием.

Юридическое признание организации общностью более высокого порядка делает ее *официальной*. В то же время существует значительное число *неофициальных,* т. е. не зарегистрированных государством в установленном порядке, структур. К последним можно отнести, например, криминальные объединения.

Как в официальной, так и в неофициальной организации между субъектами существуют не только заранее предписанные (формальные) связи, но и нерегламентированные (неформальные).

Формализация способствует прогнозируемости, стабильности деятельности организации, более эффективному решению ее официальных задач. Это достигается за счет ограничения разнообразия форм деятельности, планирования, регламентации, координации ее из единого центра.

Формализация сама по себе не только рациональна, но и иррациональна, поскольку не может быть до конца логичной. Она имеет объективный и субъективный пределы (которые целесообразно специально определять) и наряду с функциональными обладает дисфункциональными свойствами. В результате эффективность по мере формализации растет в одном отношении, но уменьшается в другом или сначала растет, а затем начинает в целом падать.

Совокупность лиц, объединенных неформальными связями, называют в литературе *неформальной организаций.*

Однако применение этого термина правомерно, если речь идет об организации людей, т. е. коллективе, ибо неформальных связей между материальными элементами, правилами, нормами и проч. быть, понятно, не может. Таким образом, более корректно использовать термин «неформальный коллектив».

Со временем искусственные формальные организации начинают жить своей жизнью и самостоятельно эволюционировать, отдаляясь от плана, по которому были созданы, и в результате превращаются в полуформальные.

Любая организация, являясь сообществом людей, обладающих собственными интересами, целями, стремлениями, представляет собой в миниатюре *политическую систему.* С этой точки зрения можно выделить две ее модели: унитарную и плюралистическую.

Унитарная организация выступает по отношению к своим членам как некая внешняя данность, существующая независимо от них и рассматривающая их как инструменты достижения своей цели. Она требует от людей забвения собственных интересов, безусловной лояльности, безоговорочного подчинения, неукоснительного соблюдения установленных правил и норм поведения, показного единомыслия.

В такой организации преобладают жесткие вертикальные связи, ограничиваются права и свободы участников, силовыми методами или на основе идеологической обработки подавляется инакомыслие, игнорируется личность.

Унитарная организация господствует, таким образом, над участниками, наделяет их правами, возлагает обязанности, поэтому по отношению к ним является *первичной.* Примером ее является армия.

Плюралистическая организация подчинена создателям, определяющим «правила игры», которым они готовы подчиняться ради достижения своих целей, *формально* выступающих как ее цели. Люди наделяют организацию необходимыми ресурсами, правами и обязанностями, поэтому она является *вторичной* по отношению к ним. Такая организация может существовать как корпоративная и ассоциативная.

Корпоративной организации участники подчиняются на определенный период (например, между очередными общими собраниями), жертвуя своим суверенитетом. Это позволяет ей осуществлять необходимые действия в общих интересах (при этом интересы отдельных субъектов могут игнорироваться). Но в конечном итоге судьбу корпоративной организации определяют они (унитарная организация, наоборот, сама определяет судьбы участников).

Организация *ассоциативного типа* создается субъектами для повседневной координации своей деятельности без потери суверенитета и не обладает даже условным приоритетом над ними (например, ООН). Их взаимодействие основывается на договорах, поэтому решения принимаются со всеобщего согласия. Сама организация не может им ничего диктовать даже временно.

Исходя из *особенностей взаимодействия элементов* организации подразделяются на *механистические* и *органические.*

Первые характеризуются незыблемостью границ, структуры и связей, централизацией власти, всесторонней регламентацией и запрограммированностью деятельности, четкой спецификацией должностных прав и обязанностей, оценкой результатов по точности выполнения предписаний.

Такая модель, напоминающая технические устройства, например часы, эффективна в стабильных, предсказуемых условиях при решении простых повторяющихся задач. Но со стремительными изменениями механистические организации не справляются.

Механистическими по своей сути являются все органы государственного управления, а также крупные и средние коммерческие фирмы, действующие в традиционных отраслях экономики, слабо подверженных воздействию НТР и конкурентной борьбы.

Сегодня в условиях неустойчивой хозяйственной конъюнктуры, неопределенности ситуаций, постоянной смены приоритетов, связей, ориентиров успеха могут добиться организации, действующие на основе совершенно иных принципов – так называемых *органических.*

Они характеризуются размытостью границ, слабой иерархичностью, самостоятельностью отдельных звеньев, малым числом правил и процедур, свободой выбора ими вариантов деятельности, внутренней конкуренцией, оценкой результатов на основе реального рыночного эффекта, преобладанием неформальных отношений, способностью легко трансформироваться.

Все это сообщает таким организациям большую гибкость, а людям – дополнительные стимулы к труду. Они лучше механистических взаимодействуют с окружением и быстрее приспосабливаются к постоянным изменениям в нем.

Организации такого типа сегодня чаще всего связаны с научными исследованиями, опытно-конструкторскими разработками, внедрением их результатов в практику.

Наконец, в соответствии с *особенностями решаемых задач* можно выделить деловые и общественные организации.

Деловыми являются фирмы, учреждения, ассоциации и проч., создаваемые для удовлетворения потребностей внешних клиентов. Полученные за это средства обеспечивают жизнедеятельность и самих членов организации. Например, корпорация, реализовав товары и услуги, получает деньги на заработную плату работникам и выплату дивидендов акционерам.

По форме *результата деятельности* такие организации могут быть индивидуально ориентированными (предприятие), общественно ориентированными (министерство) и смешанными (библиотека), а по *способу доведения его до потребителя* – аудиторными (телевидение) и клиентскими (магазин).

Общественные организации нацелены на удовлетворение потребностей своих участников во взаимопомощи, общении, самовыражении. Обычно по происхождению они естественны, по характеру деятельности большей частью неформальны, имеют цели, выработанные в результате обобщения личных целей участников. Иногда эти цели ориентируются и вовне, на создание новых общественных ценностей. Однако делается это часто не столько ради решения каких-то проблем, сколько ради самовыражения.

Организации вчера, сегодня и завтра

В XX в. взгляды на сущность и предназначение организаций менялись по крайней мере трижды.

В начале века те принадлежали в основном индивидуальным собственникам и рассматривались как средство получения ими доходов.

К середине столетия многие организации стали корпоративными, превратились в юридически самостоятельных субъектов, формально не зависящих от владельцев. За ними было признано наличие собственных интересов, направленных на выживание и рост. Но они рассматривались еще как *закрытые*, независимые от среды.

В 1970-е гг. стал укореняться взгляд на организацию как на сложную *открытую систему*, неотъемлемую часть общества, зависимую от среды, но имеющую собственные интересы и цели и достигающую успеха за счет приспособления к ней.

Переход от концепции независимости от среды к пониманию необходимости приспосабливаться к ней привел к изменению типа поведения организации.

Исходным типом был *приростной*, ориентированный на текущее развитие потенциала, постепенное обновление технологий, поэтапную интеграцию производственных единиц, расширение существующих рынков и проч.

Но в условиях общей нестабильности и постоянных кризисов, характерных для современной экономики, более эффективным оказывается *предпринимательский тип поведения*. Он отличается активностью, определенной агрессивностью и ориентированностью в будущее.

Сравнение основных характеристик этих типов поведения дается в табл. 14.1.

Таблица 14.1

Сравнительные характеристики организаций приростного и предпринимательского типов поведения

Параметры	Приростной тип	Предпринимательский тип
1. Цели	Максимизация текущей прибыльности	Оптимизация потенциала прибыльности
2. Пути достижения	Количественный рост	Повышение качества
3. Влияние ограничений	Действия в рамках ограничений	Поиск путей преодоления ограничений
4. Ориентация	На совершенствование текущей деятельности	На реализацию новых возможностей
5. Характер деятельности	В соответствии с традиционными направлениями	В соответствии с предоставляющимися возможностями в их тесной взаимной увязке
6. Подход к решению проблем	Реакция на возникновение	Предвидение и предотвращение
7. Основа поиска решений	Опыт	Творчество
8. Варианты развития	Первый приемлемый	Лучший из нескольких
9. Допустимый риск	Минимальный	Оптимальный
10. Основа поощрения	Результативность	Творчество, инициатива
11. Организационная структура организации	Стабильная	Гибкая

В 1980-х гг. американские исследователи Т. Питерс и Р. Уотермен выдвинули положение о том, что современная организация должна отвечать трем требованиям: быть эффективной с точки зрения бизнеса, регулярно обновляться и осуществлять

профилактику стагнации. Основой этого, по их мнению, являются три столпа: устойчивость, предприимчивость и ломка традиций.

Эффективность организации определяется, как они полагают, тем, насколько та способствует достижению поставленных людьми целей при минимизации затрат и неблагоприятных последствий. Это зависит от благоприятной деловой среды, гибкой обоснованной стратегии деятельности, качества человеческих, особенно управленческих, ресурсов.

Эффективная организация должна постоянно находиться в процессе развития, в рамках которого происходит ее изменение (как в целом, так и отдельных сторон) и приспособление к новым условиям внутренней и внешней среды.

Развитие заключается в рационализации внутренних структур, совершенствовании производственных, социальных, управленческих процессов, повышении культурного и образовательного уровня участников, их вовлечении в принятие решений на всех уровнях.

В процессе развития отмирают прежние элементы и связи и возникают новые, в большей мере соответствующие изменившимся условиям, восстанавливается внутреннее и внешнее равновесие и создаются необходимые предпосылки нормального функционирования организации.

В то же время в зависимости от качественных особенностей нового состояния само развитие можно рассматривать не только как прогрессивное, но и как нейтральное и даже регрессивное.

Развивающаяся организация привлекает больше способных людей, чем находящаяся в застое. Здесь уменьшаются внутренние конфликты, так как перед работниками открываются широкие возможности, которые можно реализовать, не препятствуя другим.

Успех или неуспех процесса развития зависит от ряда объективных и субъективных факторов. К объективным относятся:

- наличие необходимых материальных, кадровых, финансовых, информационных и прочих ресурсов;
- возможность быстрого маневра ими, гибкость, способность легко преодолеть инерцию и приспособиться к изменению внутренних и внешних условий.

Основным субъективным фактором является уровень подготовки и способностей руководства, позволяющий правильно определить необходимые направления и темпы развития, обеспечить его преемственность, создать действенную систему стимулов для всех участников.

По мнению западных специалистов в области менеджмента, передовые организации в недалеком будущем должны характеризоваться:

- глобальностью деятельности (привлечения ресурсов, производства, сбыта);
- сетевыми принципами построения (сети компаний и компании-сети) на основе договора и создания стратегических альянсов с партнерами и конкурентами;
- гибкостью, адаптивностью, непрерывным изменением в соответствии с требованиями среды (главное свойство);
- матричным типом управления, предполагающим разделение обязанностей между администраторами и специалистами;
- децентрализацией власти;

- ориентацией на предвидение и долгосрочную перспективу;
- отношением к людям как к капиталу;
- активным использованием информационных технологий;
- постоянным обучением и самообучением, поощрением творчества;
- ставкой на рост и конечные результаты;
- диверсификацией, максимизацией контактов, в том числе внешних;
- горизонтальной координацией деятельности исполнителей, слабой иерархичностью, опорой на автономные команды (группы);
- учетом интересов всех лиц, имеющих отношение к деятельности организации (социальной ответственностью);
- инновационностью, ориентацией на качество как основу конкурентоспособности;
- индивидуализацией работы с клиентами;
- использованием команд с переменным составом с делегированием организационных задач.

Вопросы и задания

1. Объясните, что такое организация. Покажите, являются ли организацией учебная группа, очередь, зрители в театре, семья.
2. Раскройте проблему противоречий организации и ее участников, и проиллюстрируйте ее соответствующими примерами из жизни.
3. Перечислите факторы, образующие внутреннюю среду организации, и раскройте их особенности применительно к учебному заведению.
4. Покажите разницу между деловым и фоновым окружением организации.
5. Оцените правильность следующих утверждений:
   - требованием закона синергии является необходимость получения организацией внешних импульсов для продолжения своей деятельности;
   - закон дополнения гласит, что все утраченные элементы организации должны немедленно замещаться новыми, иначе она не сможет функционировать;
   - закон композиции утверждает, что все элементы организации подчиняются общей цели, а их собственные цели ее конкретизируют;
   - закон информированности обязывает руководителей обеспечивать подчиненных минимальным объемом необходимых для работы сведений.
6. Покажите, к какой организации (искусственной или естественной) относятся: учебное заведение, населенный пункт, жилищный кооператив, министерство.
7. Объясните, к какому типу организаций (унитарному или плюралистическому) принадлежит учебное заведение. Раскройте достоинства и недостатки каждого из этих типов.
8. Разделите перечисленные ниже структуры по критерию механистичности или органичности: местная администрация; больница; коллегия адвокатов; ассоциация промышленников; финансовая группа; магазин; почта.
9. Представьте свое видение организации будущего и обоснуйте его.

Глава 15

Организационная культура и управление ею

- Организационная культура и ее основные признаки
- Функции организационной культуры
- Элементы культуры
- Виды организационной культуры
- Национальные особенности организационных культур
- Управление культурой

Сущность и функции организационной культуры

Под *организационной культурой* понимается система исторически сложившихся общих традиций, ценностей, символов, убеждений, формальных и неформальных правил поведения администрации и персонала, выдержавших испытание временем. Большинство из них неосязаемы, не измеряемы в количественных показателях. Это образ жизни и деятельности группы лиц, который осознанно или неосознанно воспринимается ею и передается из поколения в поколение.

Первоначально культура формировалась под воздействием географических и природно-климатических факторов. Затем в ход пошли политические, экономические, религиозные, социальные и иные детерминанты.

Первые упоминания о культуре восходят к античности, где она отождествлялась с образованием. В эпоху Возрождения под культурой (души, разума и проч.) понималось активное творческое начало в человеке, служившее основой его гармоничного возвышенного развития.
В современном смысле этот термин первым стал употреблять немецкий юрист и историограф С. Пуфендорф (1632–1694).

Впервые о факторе *организационной культуры* высказался в 1938 г. Ч. Барнард, однако специально ею занялись лишь в 1980-е гг. в США под влиянием исследований в области теории организации, стратегического управления и индивидуального поведения.

Сегодня культура организации, как уже отмечалось, считается главным фактором ее конкурентоспособности, особенно если она согласована со стратегией.

Специфическая ситуация сложилась в России, где, как отмечают исследователи, зависимость между успехами предприятия и культурой не стала еще столь очевидной, как на Западе. В нашей стране, к сожалению, она заимствовала оттуда лишь внешние формы: рекламу (как правило, невысокого уровня), оформление офисов, новые названия должностей.
В то же время стиль работы большинства российских руководителей и предпринимателей остался таким же, как при административно-командной системе (деловой эгоизм, игнорирование интересов потребителей и партнеров, стремление в первую очередь к личному обогащению и уже затем к заботе об общей пользе).

Культура системна, охватывает все стороны жизни организации (поэтому она является наиболее стабильным, цементирующим ее фактором). Она есть тот контекст, в рамках и под влиянием которого протекают все организационные процессы.

Уникальность сочетания элементов культуры приводит к тому, что нет двух групп, даже действующих в одинаковых условиях, у которых она была бы одинаковой.

Поскольку культура включает методы и приемы деятельности, реализуется в ней, непосредственно или опосредованно воздействует на людей параллельно с формальными организационными механизмами, управление правомерно рассматривать как функцию комбинации ее элементов.

Культура обычно вырабатывается как в процессе взаимодействия членов организации, так и под влиянием социального и делового окружения, национально-государственного и этнического факторов, менталитета. Сегодня люди чаще сами формируют культуру, нормы и правила, чем пассивно их воспринимают.

В итоге культура, с одной стороны, достаточно устойчива, традиционна, но с другой – находится в постоянном развитии, т. е. она является и результатом, и процессом одновременно. Ее неспособность изменяться, как и попытки сделать это резко, насильственным путем, угрожают стабильности организации.

Культура иерархична и имеет несколько уровней.

Поверхностный образуют правила поведения людей и вещественные атрибуты – эмблемы, дизайн, униформа, язык, лозунги и проч.; промежуточный составляют укоренившиеся ценности и верования. Глубинный уровень представлен философией.

Как целое культура организации обычно состоит из относительно самостоятельных локальных субкультур отдельных сфер (производство, сбыт), форм деятельности (предпринимательство, управление, труд), социальных групп (руководители, специалисты, рабочие). Их носители отличаются специфическими особенностями, предпочтениями, моделями поведения.

Субкультуры могут конкретизировать и развивать общую культуру, могут мирно существовать наряду с ней, а могут ей противоречить (так называемые контркультуры).

В организации всегда найдутся как приверженцы существующей культуры, проявляющие здравый консерватизм, так и иных, в том числе альтернативных, культур, выступающие сторонниками реформ в этой области. Однако будет немало людей, чьи позиции по отношению к любой культуре окажутся индифферентными.

По отношению к организации культура выполняет ряд важных функций.

Охранная состоит в создании барьера от нежелательных внешних воздействий. Она реализуется через различные запреты, ограничивающие нормы, и формирование специфической логики мышления (в том числе и единомыслия).

Интегрирующая объединяет людей, поддерживает необходимый социально-психологический климат и формирует у них чувство гордости за принадлежность к организации, отождествление себя с нею. Это привлекает других лиц, облегчая решение кадровых проблем.

Регулирующая функция обеспечивает соблюдение людьми правил и норм поведения, осуществления контактов с внешним миром, облегчает ориентацию в сложных ситуациях, снижает возможность нежелательных конфликтов. Эта функция считается основной.

Сила воздействия культуры как регулятора поведения зависит от состава членов организации, продолжительности совместной работы, интенсивности взаимодействия.

Коммуникационная функция играет важную роль в установлении контактов между людьми, облегчении взаимопонимания. Это ускоряет информационный обмен и обеспечивает экономию управленческих затрат.

Адаптивная функция облегчает взаимное приспособление людей к организации, друг к другу и к внешней среде. Она реализуется через общие для всех нормы поведения, ритуалы, обряды.

Ориентирующая функция направляет деятельность участников в требуемое русло, придает общий смысл их поведению, способствует осмыслению ими событий и связи между ними.

Мотивационная функция создает необходимые стимулы для действий. Это достигается, например, за счет включения в культурный контекст высоких целей, к достижению которых, в принципе, должны стремиться все нормальные люди.

Разные культуры отдают предпочтение различным способам мотивации (целям, деньгам, лидерству, стремлению к самостоятельности, созданию и защите своего мира, уравнительности, повышению качества жизни). Например, «новые русские» стремятся к стабильности и защите своего положения.

Воспитательная функция культуры общеизвестна, поэтому на ней не стоит задерживаться.

Ассимиляционная позволяет использовать все, что есть вокруг лучшего, полезного организации.

Наконец, культуре свойственна функция *формирования имиджа* организации, т. е. ее образа в глазах окружающих. Этот образ является результатом непроизвольного синтеза людьми отдельных элементов культуры в некое неуловимое целое, оказывающее тем не менее огромное воздействие на их эмоции.

По степени влияния на организацию выделяют несколько типов культур.

Бесспорная характеризуется небольшим числом неукоснительно соблюдаемых общих норм, которые при необходимости сознательно корректируются. Она не допускает спонтанного влияния как извне, так и изнутри и является закрытой. Это проявляется в нежелании видеть недостатки, выносить сор из избы, в показном единстве. Закрытая культура хотя формально и объединяет, но одновременно подавляет персонал, поэтому и не сплачивает его, не становится решающим моментом мотивации.

Слабая культура практически не содержит общих ценностей и норм; у каждого элемента организации они свои, причем зачастую противоречащие другим. Нормы и ценности слабой культуры легко поддаются внутреннему и внешнему влиянию

и изменяются под его воздействием. Такая культура разъединяет участников организации, противопоставляет их друг другу, затрудняет процесс управления и в конечном итоге приводит к ее ослаблению.

Сильная культура содержит множество норм и ценностей, открыта любому влиянию, допускает диалог между всеми участниками организации и посторонними лицами. Она активно ассимилирует все лучшее, откуда бы оно ни исходило, и в результате только становится сильнее. Но соотношение между открытостью и закрытостью культуры все же должно быть оптимальным.

Сила культуры определяется тремя моментами: глубиной ее проникновения в организационные отношения, широтой распространения и степенью охвата членов организации, ясностью провозглашаемых приоритетов, степенью признания ее основ людьми.

Нужно иметь в виду, что как сильная культура, так и слабая могут быть эффективны в одном и неэффективны в другом отношении. Пока однозначных связей между силой культуры и успехом не выявлено, но замечено, что наиболее сильные фирмы обладают и сильной культурой.

Каждая из культур, в свою очередь, может быть прогрессивной или регрессивной.

Элементы культуры

Культура организации, как уже отмечалось, состоит из отдельных элементов. Эти элементы бывают субъективными и объективными, отражающими материальную сторону ее деятельности.

К субъективным элементам относятся:

1) *организационные ценности* (экономические, политические, технологические, социальные и проч.), т. е. эмоционально привлекательные для людей свойства тех или иных процессов и явлений. Это позволяет им служить образцами социально одобряемого выбора, ориентирами поведения в жизненно значимых ситуациях. Система ценностей образует внутренний стержень культуры.

Существуют следующие виды ценностей:

- ценности как общественный идеал (например, справедливость);
- объективированные ценности (четкость работы, качество);
- личные ценности.

К ценностям относятся, например, характер внутренних взаимоотношений, ориентированность поведения людей, дисциплинированность, новаторство, инициатива, трудовая и профессиональная этика и др.

Согласно исследованиям, проводимым в западных фирмах, сегодня все меньшую роль играют такие ценности, как послушание, конформизм, и все большую – коллективизм, ориентация на потребителя, самостоятельность, творческий подход, умение идти на компромиссы, служение обществу.

Американский социолог У. Робин определил базовые ценности человека в конце XX в.: активность, успех, работа, гуманизм, эффективность, практичность, стремление к прогрессу, материальному комфорту, обладанию научными знаниями, рационализм, патриотизм, практицизм, демократизм, индивидуальность.

Дж. Рокич в 1973 г. объединил основополагающие культурные ценности в две группы (по 18 элементов в каждой):

- базовые, отражающие конечные цели людей;
- инструментальные, являющиеся орудием достижения этих целей.

Хотя ценности нелогичны, иррациональны, на них можно целенаправленно влиять, правда, преимущественно на ранних стадиях жизни организации, когда они не вполне устойчивы.

Изменение в системе ценностей наряду с изменениями в технике часто лежит в основе экономических трансформаций;

2) *философия,* т. е. система **ключевых** ценностей, которая отвечает на вопрос, что является для организации самым важным, отражает восприятие ею себя и своего предназначения, совокупность важнейших принципов деятельности и качественных целей. Философия задает главные направления деятельности организации, стиль руководства, основы мотивации, порядок разрешения конфликтов, правила поведения персонала;

3) *обряд,* т. е. стандартное мероприятие, проводимое в определенное время и по специальному поводу, например проводы на пенсию;

4) *ритуал,* т. е. совокупность действий, оказывающих психологическое влияние на членов организации с целью укрепления преданности ей (работники многих японских компаний, например, начинают трудовой день с пения гимнов), усиления сплоченности, создания психологического комфорта, формирования необходимых ценностей и убеждений. Но иногда они превращаются в самоцель;

5) *легенды и мифы,* которые представляют собой образно-словесное отражение в нужном свете и в закодированной форме истории организации, унаследованных ценностей, портретов ее известных деятелей;

Они информируют (каков главный босс, как он реагирует на промахи; может ли простой сотрудник стать руководителем и проч.), снижают неопределенность, советуют, учат, направляют поведение персонала, создают образцы для подражания. Во многих западных фирмах в ходу легенды о бережливости и рачительности их основателей, которые за счет этих качеств сумели разбогатеть, об их заботливом, отеческом отношении к подчиненным.

---

6) *обычаи,* т. е. формы социальной регуляции деятельности и отношений людей, воспринятые из прошлого и передающиеся членами организации из поколения в поколения без каких бы то ни было изменений;

Ценности, обычаи, обряды, ритуалы, нормы поведения, привнесенные из прошлого в настоящее, получили название *традиций,* которые бывают как позитивными, так и негативными. Так, в качестве позитивной традиции можно рассматривать доброжелательное отношение ко всем новым сотрудникам, приходящим в организацию, а в качестве негативной – печально известную «дедовщину».

---

7) *нормы* (социальные стандарты, конкретные образцы поведения) и *стиль поведения* субъектов (отношений друг с другом, внешним окружением, осуществления управленческих действий и др.);

8) *лозунги* – призывы, в краткой форме отражающие основные задачи организации. Сегодня в форме лозунга часто формулируется ее миссия;

9) *менталитет* – образ мышления членов организации, определяемый традициями, ценностями, их осознанием, имеющий огромное влияние на их повседневное поведение и отношение к своим обязанностям.

К объективным элементам культуры относятся эмблема, символика, товарные знаки, цвета, униформа персонала, внешний вид производственных помещений, офисов и проч.

Имидж организации

Одной из форм проявления культуры организации является имидж (понятие предложено американским экономистом К. Болдингом в 1961 г.), т. е. ее репутация, доброе имя, психологический образ, складывающийся у клиентов, партнеров, общественности.

Имидж – одна из важнейших характеристик организации, создаваемых длительной безупречной работой. У него не должно быть более 2–3 элементов (надежность, порядочность, офис в респектабельном районе и проч.).

Задача имиджа – обеспечить не столько известность, сколько доверие фирме и продукту ее деятельности, символизировать стандарты совершенства, следовательно, служить условием ее процветания. В то же время он не обязательно должен быть элитным.

Функциями имиджа считаются:

- адаптивная, облегчающая фирме вхождение в ту или иную среду;
- демонстративная, обеспечивающая показ достоинств;
- рекламная, связанная с привлечением внимания окружающих.

Имидж бывает внешним и внутренним.

Внешний отражает восприятие организации окружением. На него влияют качество продукта, политика цен, реклама, демонстрация социальной ответственности, стиль деловых отношений с партнерами и клиентами, официальная атрибутика – название, эмблема, товарный знак, корпоративный брэнд (клеймо), оформление офисов, место их расположения, планировка, внешний вид и поведение сотрудников.

Внутренний имидж неосязаем. Это ощущения, впечатления, которые остаются у клиентов организации от общения с ее персоналом, администрацией, наблюдений за их действиями, взаимоотношениями, общей атмосферой.

Перечисленные факторы преломляются через личный опыт и общественное мнение, в результате чего у людей и формируется окончательное представление об организации.

Имидж динамичен, может меняться под воздействием обстоятельств, любой новой информации о фирме, в конечном итоге зависит от каждого работника.

К имиджу нужно относиться бережно и внимательно, никогда не жертвовать им ради текущей выгоды, ибо успех организации зависит от того, что думают о ней окружающие. Поэтому экономически и политически невыгодно строить имидж на лжи и обмане.

Имиджу вредят отсутствие у сотрудников фирмы четко определенных принципов, неряшливость, безразличное или пренебрежительное отношение к клиентам, негативные отзывы в СМИ, неудачная реклама.

Параметры и основные типы организационной культуры

Под параметрами организационной культуры понимаются общие признаки, на основе которых разные культуры можно классифицировать и сопоставлять друг с другом, для чего обычно используется одна или две их пары.

Основными признаками организационной культуры являются:

1) отношение членов организации к новому, к переменам;
2) готовность рисковать;
3) ориентированность на решение личных проблем или инструментальных задач;
4) степень централизации принятия решений;
5) дистанция между руководителями и подчиненными;
6) формализация и регламентированность деятельности, подчинение планам, правилам и процедурам;
7) соотношение коллективизма и индивидуализма;
8) отношение к женщинам и слабым вообще;
9) характер взаимодействия между работниками и организацией (ориентация на самостоятельность, независимость или конформизм, лояльность);
10) стиль управления;
11) ориентация людей на сотрудничество или соперничество;
12) источник власти;
13) принципы оценки и вознаграждения и проч.

Рассмотрим для примера классификации, основанные на некоторых из этих параметров.

Известная типология *управленческих* культур дана С. Хонди. Каждому из их типов он присвоил имя олимпийского бога.

Культура личной власти, или Зевса, основывается на владении ресурсами. Организации с такой культурой имеют жесткую структуру, высокую степень централизации, немногочисленные правила и процедуры. Они авторитарны, подавляют инициативу и жестко контролируют работников. Успех предопределяется своевременным выявлением проблем и высокой квалификацией руководителей, позволяющими быстро принимать и реализовывать решения. Такая культура характерна для молодых коммерческих фирм, действующих в условиях жесткой конкуренции.

Ролевая культура, или культура Аполлона, основывается на системе правил и инструкций. Ей присущи четкая специализация участников и распределение их ролей, прав, обязанностей, ответственности, обеспечивающие административный успех. Но она не гибка, препятствует инновациям. Источником власти в ней является должность. Такая культура свойственна крупным корпорациям и государственным учреждениям.

Культура задачи, или Афины, приспособлена к управлению в экстремальных или постоянно меняющихся ситуациях и обеспечивает быстрое решение проблем на основе сотрудничества, коллективного творчества. Основой власти в условиях такой культуры служат профессионализм и обладание информацией. Культура Афины, свойственная проектным или венчурным организациям, относится к переходной и может перерасти в один из предыдущих типов.

Культура личности, или Диониса, связана с эмоциональным началом. Она основывается на творческих ценностях и объединяет людей для достижения их личных целей. Решения здесь принимаются на основе согласия участников, поэтому задачей власти является их координация.

Считается, что на стадии зарождения организации в управлении ею преобладает культура власти; стадию роста характеризует ролевая культура, стадию стабильного развития – культура задачи или культура личности; в кризисе предпочтительна культура власти.

Выделяют *культуры стратегической деятельности.*

Стабильная ориентирована на действия по аналогии с прошлым, избежание риска и допущение перемен лишь в кризисных ситуациях. В рамках фирмы она свойственна бухгалтерии, плановому отделу.

Реактивная использует современный опыт для решения текущих внутренних проблем. Она также минимизирует риск и допускает перемены лишь при неудовлетворительном уровне эффективности. Это культура производственного отдела.

Оптициpационная нацелена на ближайшее будущее и решает проблемы на основе экстраполяции возможностей. Она ориентирована уже не только на внутренние, но и на внешние проблемы организации, допускает риск и частичные изменения. Такая культура свойственна плановому и маркетинговому подразделениям.

Исследовательская ориентирована на отдаленное будущее, поиск вариантов решений на основе новых возможностей, постоянно балансирует между риском и выгодой. Характерна для службы стратегического планирования.

Креативная культура ориентирована на создание и внедрение новшеств, поэтому ей присущи постоянный поиск, неопределенность и риск. Она свойственна действующим в рамках современных фирм венчурным подразделениям.

Но, пожалуй, наиболее краткую и точную классификацию организационных культур дал американский исследователь *У. Оучи*, выделивший три их основных вида:

- *рыночную культуру*, которая характеризуется господством стоимостных отношений и ориентацией на прибыль. Источником власти в рамках такой культуры является собственность на ресурсы;
- *бюрократическую культуру*, основанную на господстве регламентов, правил и процедур. Источником власти здесь служит компетентность членов организации;
- *клановую культуру*, дополняющую предыдущие. Ее основу составляют внутренние ценности.

Культура организации находится под мощным воздействием национальной, опирается на нее, воспринимает мир сквозь ее призму.

Любая же национальная культура уникальна, ибо складывается под влиянием огромного количества исторических, социальных, этнических, географических и иных факторов. Из-за этого методы управления не могут автоматически переноситься из страны в страну. Г. Хофстид (Хофштеде) предложил пять параметров, по которым можно идентифицировать национальные культуры. К ним относятся:

- *индивидуализм* (*ИН*), характеризующийся степенью независимости индивида от общества, готовностью людей действовать в одиночку;
- *дистанция власти* (*ДВ*), определяемая отношением людей к проблеме неравенства, его допустимой степенью (на Западе психологически допустимым сегодня считается десятикратный разрыв в средних доходах самых богатых и самых бедных групп населения; в России этот разрыв составляет фактически 20–25 раз, а в Москве – более 50 раз);
- степень *неприятия неопределенности* (*НН*), характеризуемая порогом ощущения опасности. Ее стремятся избежать с помощью правил, традиций, законов, религии (любая религия проповедует терпимость к неопределенности) и проч.;
- степень *ориентированности на будущее* (*ОБ*), т. е. выживаемость в перспективе, обеспечиваемая сбережениями, накоплением богатств и проч.;
- *уровень мужественности* (*МУ*), выражающийся в типе распределения социальных ролей между полами.

Культура с жестким закреплением ролей – мужественная, со слабым – женственная. В мужественных культурах абсолютно доминируют социальные ценности, традиционные для мужчин, определяя даже образ мышления (ориентация на успех, осязаемые результаты, эффект). В женственных культурах приоритеты отдаются человеческим отношениям, заботе о коллективе, симпатии к слабым.

Приведем пример экспертных оценок национальных культур некоторых стран по степени проявления перечисленных параметров (В – высокая, С – средняя, Н – низкая) (табл. 15.1).

Таблица 15.1

Национальные различия в культурах

Страна	ДВ	ИН	МУ	НН	ОБ
США	Н	В	В	Н	Н
Германия	Н	В	В	С	С
Япония	С	С	В	В	В
Франция	В	В	С	В	С
Россия	В	С	Н	В	Н

Люди с разной национальной культурой рассматривают все окружающее сквозь ее призму, поэтому неодинаково воспринимают реальность.

Приведем примеры основополагающих культурных ценностей ряда стран.
Американскому стереотипу свойственны:
- жесткий прагматизм;
- ориентация на деньги;
- деловитость;
- динамизм, стремление к обновлению;
- уважительное отношение ко времени как к важнейшему ресурсу;
- индивидуализм, самостоятельность, ответственность;
- дружелюбие, откровенность, искренность;
- разделение делового и личного;
- патриотизм.

Национальный стереотип *исламских стран* отличается:
- созданием обстановки неторопливости, дружественности, доверия;
- ориентацией на работу, а не на результат;
- избежанием конфронтации и критики других;
- уважением к скрытым проявлениям силы;
- гордостью, боязнью потерять лицо;
- повышенной эмоциональностью;
- предельной чувствительностью к интонациям, смене направления разговора.

Для *японского* стереотипа характерны:
- безграничное трудолюбие и терпение;
- стремление к красоте и совершенству;
- сохранение традиций наряду с умелым заимствованием всего лучшего у других;
- коллективизм;
- честность;
- самообладание, дисциплинированность;
- вежливость, аккуратность.

Для *западной культуры* в целом характерны индивидуализм, предприимчивость, инициатива, традиции политической демократии, участие работников в управлении, взятие ими на себя ответственности.

Восточной культуре свойственны покорность власти, авторитаризм, значительное влияние национальных и этических факторов, устойчивость, разрыв между элитой и массами.

Особенностями *российского* менталитета и культуры являются:
- приоритет духовных ценностей и неприязнь к материальным, особенно стоимостным;
- предпочтение неформальных регуляторов поведения формальным;
- понимание равенства как одинаковости всех людей и негативное отношение к социальной дифференциации;
- отказ от индивидуализма и стремление идентифицироваться с общностью (государством, коллективом);
- крайняя противоречивость, выступающая как сочетание противоположных черт национального характера (коллективизма и индивидуализма; трудолюбия и лени; целеустремленности и расхлябанности; стремления к новому и догматизма; практицизма и мечтательности; бунтарства и покорности).

В России в отличие от Запада совместная работа слабо структурирована, проходит в условиях нечеткого распределения обязанностей и функций (общее задание «бросается» в группу). Отсюда сложностью является возложение на кого-либо ответственности.

Исполнители пассивно ожидают, когда их заставят участвовать в принятии решений, что освобождает от ответственности за их результаты. Этому во многом способствуют проводимая администрацией политика «закрытых дверей», обращение руководства к людям только в безвыходных ситуациях.

Управление организационной культурой

Отношение менеджмента к организационной культуре определяется тем, сколь сильно ее влияние на подчиненных и насколько она сама управляема. Управляемость же культуры во многом зависит от ее источника.

Если таковым является деятельность администрации, культура полностью управляема и обновляется в результате смены лидеров или стратегии руководства. Причем изменения более вероятны в молодой культуре при малом количестве субкультур.

Если культура формируется как результат взаимодействия индивидуальных культур членов организации, их установок, форм поведения и спонтанно приспосабливается к изменениям внутри и вне организации, непосредственно управлять ею нельзя.

На нее можно влиять лишь опосредованно, изменяя самих людей (а измененная культура, в свою очередь, влияет на них).

Каждый из этих подходов сам по себе является ограниченным, поэтому управление организационной культурой должно учитывать положения и того и другого.

Осуществляя процесс управления, менеджеры могут:

- во-первых, действовать строго в рамках культуры. В этих условиях ее прогрессивность обеспечит успех, но отсталость приведет к падению эффективности работы, ибо необходимые изменения будут игнорированы или заблокированы;
- во-вторых, идти «напролом», игнорируя сложившуюся культуру. Даже если эти действия будут осуществляться в правильном направлении, они вызовут сопротивление персонала и вряд ли будут особо успешными;
- в-третьих, принимать решения частично в рамках культуры, но в необходимых случаях и наперекор ей. Здесь нужно учитывать совместимость проводимых изменений и культуры и по возможности не перегибать палку;
- в-четвертых, предпринимать при необходимости шаги, полностью не совместимые с культурой. Это требует преобразования самой культуры с учетом препятствий и трудностей на этом пути.

Возможны следующие варианты действий в этом направлении: изменение содержания культуры без изменения ее внешних форм; изменение внешних форм без изменения содержания культуры; одновременные изменения того и другого.

Управление организационной культурой осуществляется с помощью таких мер, как контроль ее состояния менеджерами; пропаганда и обучение персонала необходимым навыкам; подбор кадров, соответствующих данной культуре, и избавление от тех, кто в нее не вписывается; широкое использование символики, обрядов, ритуалов, изменение социальных ролей членов организации, системы стимулирования.

К неудачным действиям в этом направлении относят: подмену реальных процессов изменения рекламной кампанией; поверхностные, «косметические», преобразования, когда по существу все остается прежним, особенно в высшем руково-

дстве; попытки изменить всю культуру за один присест; действия ради самих действий, не приводящие к определенному результату.

Системное изменение культуры влечет за собой изменение поведения людей и может вывести организацию на новую качественную ступень.

Вопросы и задания

1. Объясните, что такое организационная культура и как она возникает.
2. Приведите в соответствие друг с другом термины из двух колонок, данные в таблице вразброс:

Организационные ценности	Форма, воспринятая из прошлого, без каких бы то ни было изменений
Обряд	Приукрашенная совокупность черт характера основателя организации
Философия организации	Совокупность мероприятий, оказывающих психологическое воздействие на членов организации
Ритуал	Отражение в закодированном виде истории организации
Образ	Свойство предмета, процесса, явления, позволяющее ему служить образцом поведения людей
Обычай	Стандартное повторяющееся мероприятие, проводимое по специальному поводу
Легенды и мифы	Совокупность основных принципов деятельности организации, отражающих ее предназначение
Менталитет	Характер взаимоотношений членов организации
Традиция	Образ мышления членов организации
Стиль поведения	Ценности, обычаи, ритуалы, перенесенные из прошлого

3. Объясните, что такое субкультура и как она соотносится с культурой.
4. Перечислите особенности взаимодействия менеджмента и культуры.
5. Обсудите в группе правильность идентификации национальной культуры России.
6. Проанализируйте ситуацию в своем учебном заведении или группе: сформировалась ли здесь культура, какие характерные признаки она имеет, можно ли ее идентифицировать с одной из описанных.
7. Оцените свой имидж и имидж своего учебного заведения, определите основные факторы, которые на них влияют, подумайте, как их можно изменить в лучшую сторону.

Глава 16

Общая структура организации

- Организационное проектирование
- Реструктуризация
- Реинжиниринг
- Организационная структура
- Департаментализация и ее принципы
- Жесткие организационные структуры (функциональная, дивизиональная)
- Гибкие организационные структуры (проектная, программно-целевая, матричная, фрагментарная, адхократическая)

Организационное проектирование

Под влиянием изменений во внешней среде организация постоянно развивается, в процессе чего отмирают прежние элементы и связи и формируются новые, в большей мере соответствующие новым условиям; восстанавливается нарушенное внутреннее и внешнее равновесие, обеспечивается ее переход в новое качественное состояние.

Известны две основные концепции организационного развития:

- *организационно-экологическая*, предполагающая, что фирма является открытой системой, эффективность развития и функционирования которой определяются ее способностью самостоятельно изменяться под воздействием внешних условий;
- *теория стратегического выбора*, утверждающая, что, осуществляя стратегию, организации сами создают среду и активно приспосабливают ее к собственным нуждам.

Эти две модели не противоречат друг другу. Организация, безусловно, способна воздействовать на среду, но и та, в свою очередь, определяет ее стратегический выбор.

Сегодня процесс развития организации осуществляется либо непрерывно в виде частичных преобразований отдельных элементов (их групп), либо периодически как реорганизация основных сторон ее деятельности, имеющая форму их разового радикального изменения. Потребность в этом возникает, если фирма сталкивается с серьезными трудностями, теряет возможность реагировать на изменения среды, находится на грани банкротства.

Реорганизация может иметь форму реструктуризации и реинжиниринга.

Реструктуризация означает изменение функций и структуры организации, т. е. набора ее отдельных частей и элементов: сфер, направлений и форм деятельности подразделений, используемых ресурсов и их источников, методов управления и проч.

Реинжиниринг состоит в *оптимизации на принципиально новой основе* внутриорганизационных процессов (технологических, информационных, управленческих и т. п.) и преобразовании в соответствии с этим всех сторон деятельности организации. Это позволяет адекватно реагировать на все изменения, повышать управляемость фирм.

Как и создание новой организации, реструктуризация и реинжиниринг требуют создания *организационного проекта* будущей структуры, системы управления, технологических, административных, информационных взаимосвязей между элементами, правил и процедур выполнения тех или иных действий и др.

Основными задачами организационного проектирования считаются:

- выделение набора функционально обособленных элементов организации и связей между ними;
- определение форм и методов реализации этих связей, необходимых полномочий;
- закрепление их в нормативных документах.

К основным процессам, связанным с организационным проектированием, относят структуризацию, композицию, регламентацию, ориентацию. Все они тесно взаимосвязаны и обычно вытекают друг из друга.

Композиция заключается в определении направлений деятельности организации, ее подразделений с учетом технологических, информационных и иных взаимосвязей между ними и в разработке общей структурной схемы.

Здесь формулируются основные требования к особенностям характера взаимодействия и механизма функционирования организации и ее отдельных элементов (цели, число уровней управления, степень централизации и децентрализации, способы осуществления внутренних и внешних контактов, принципы подбора и продвижения кадров, оплаты труда, стимулирования и проч.).

В процессе *структуризации* исходя из организационных целей определяются внутренняя структура подразделений, задачи, стоящие перед ними в целом, рабочими местами и должностями, их полномочия, связи и т. п.

Под *регламентацией* понимается разработка обязательных параметров самой организации (регламентация в статике) и протекающих в ней процессов (регламентация в динамике).

Речь идет о правилах, процедурах, нормативах выполнения тех или иных операций, основных функциях работников, величине их полномочий, требуемой квалификации, порядке взаимодействия между ними и т. д. Важным объектом регламентации являются информация, ее содержание, периодичность поступления или предоставления.

Регламентация может осуществляться централизованно, децентрализованно, концентрированно в специальных подразделениях – консультационных центрах. Она обеспечивает единообразное осуществление повторяющихся производственных, управленческих или иных действий независимо от личных особенностей тех, кто их выполняет.

Ее основой является регламент (организационное положение, предельно четко предписывающее виды действий, условия и ограничения их осуществления). Регламенты бывают техническими, организационными; экономическими (устанавливают рамки хозяйственной деятельности); социальными (регулируют трудовые отношения).

Основными регламентирующими документами в организациях являются устав, положения о ней и ее подразделениях, высших должностных лицах, графики их работы, приема посетителей, штатные расписания, должностные инструкции и др.

Ориентация заключается в создании в рамках организации условий для упорядочения положения и движения людей и материальных объектов.

Она бывает *нумерационной* (шифры папок в архиве), *словесной* (табличка на двери с именем сотрудника), *словесно-нумерационной* (комбинация того и другого), *символической* (условный рисунок), *графической* (схемы эвакуации персонала в случае пожара), *цветовой* (различная окраска стен на разных этажах).

Все перечисленные моменты создают основу бесперебойного функционирования организации, т. е. деятельности по постоянному поддержанию процессов обмена ресурсами, энергией и информацией как в ее рамках, так и с окружением. Многие из этих процессов автономны, не зависят ни от нее самой, ни от отдельных элементов.

Жесткие организационные структуры

Под общей *организационной структурой,* сформированной в результате проектирования, понимается упорядоченная совокупность взаимосвязанных подразделений, обособившихся в процессе разделения труда.

Подразделения представляют собой официально созданные группы работников, ответственных за выполнение определенного набора производственных, финансовых, управленческих и иных функций. Они различаются статусом, численностью, величиной располагаемых материальных и финансовых ресурсов.

Процесс их выделения получил название *департаментализации*, идея которой выдвинута классиками менеджмента. Они считали, что организационную структуру нужно строить снизу вверх в соответствии с целью, типом деятельности, ее субъектом, объектом, местом осуществления.

К основным принципам построения организационных структур относятся:

- *количественный*, являющийся исторически первым. Он характерен для организаций, выполняющих простые виды деятельности, и предполагает, что подразделения создаются исходя из оптимального числа людей, необходимых для решения поставленной задачи, а также возможности ими должным образом управлять;
- *временной* применяется там, где по технологическим или экономическим причинам целесообразна посменная (на непрерывных производствах) или так называемая вахтовая работа (буровые бригады, экипажи, отработавшие положенный срок вдали от места постоянной дислокации, регулярно заменяются новыми);
- *технологический* предполагает, что в основу создания подразделений ставят производственный процесс или его относительно самостоятельную часть. Так возникают цехи, а в их рамках отдельные участки;
- *профессиональный* имеет место тогда, когда «под общей крышей» объединяются люди, обладающие близкими специальностями или занимающиеся одним видом деятельности. Он используется в научных учреждениях или учебных заведениях.

Функциональный принцип характерен для большинства средних и крупных организаций, где имеет место массовое производство стандартной продукции на основе простых повторяющихся операций (для индивидуального производства уникальных продуктов он непригоден). Формирование подразделений на его основе происходит в соответствии с *функциями*, отражающими основные направления и сферы деятельности фирмы, например производство, финансы, сбыт, маркетинг и т. п.

Выделение их в качестве основы подразделений при построении организационной структуры свойственно любой фирме.

Дальнейшее структурирование осуществляется уже по одному из упомянутых выше принципов или по нескольким одновременно. Например, цехи могут создаваться в соответствии с выпускаемой ими продукцией, а участки – исходя из применяемых при этом специализированных технологий.

Функциональный принцип предполагает, что подразделения могут объединяться в блоки, например производственный, управленческий, социальный.

Производственный блок образуют связанные друг с другом подразделения, перерабатывающие поток материальных объектов, которые, переходя из одного в другой, постепенно изменяют качество.

В *производственный* блок входят *основные* подразделения, связанные с выпуском профильной продукции или оказанием услуг; *вспомогательные*, обеспечивающие необходимые условия для нормального функционирования основных (на предприятиях, например, это инструментальное хозяйство); подразделения, *обслуживающие* основные и вспомогательные процессы (энергетический цех, склады, гараж); *экспериментальные* подразделения, где изготавливаются опытные образцы продукции.

Структура такого блока во многом зависит от состава потока, особенностей отдельных этапов работ и должна к ним легко приспосабливаться. Понятно, что в зависимости от характера деятельности организации роль тех или иных подразделений различна, ибо не везде создаются опытные образцы, не везде имеются вспомогательные производства и т. п.

К *управленческому* блоку относятся *предпроизводственные* подразделения (научно-исследовательские, проектно-конструкторские и проч.); *информационные* (библиотека, архив); *сервисные* (занимающиеся вопросами маркетинговых исследований, сбыта, гарантийного обслуживания); *административные* (дирекция, бухгалтерия, плановая служба, юридический отдел); *совещательные* (комитеты и комиссии, работающие над совершенствованием организации и технологии производства и управления).

Наконец, третий блок функциональной структуры организации составляют подразделения *социальной сферы* – оздоровительный центр, клуб, детские учреждения, базы отдыха. Сегодня имеется тенденция к его сокращению.

Такая структура вполне соответствовала условиям производства первой половины XX в., лицо которого определяли гиганты индустрии, располагавшие полным комплексом основных и вспомогательных подразделений. Это позволяло им независимо ни от кого обеспечивать массовый выпуск продукции, снижать затраты и на основе этого побеждать в конкурентной борьбе.

Однако в современных условиях произошел отход от гигантомании. За счет внедрения новых технологий, всеобщей компьютеризации производственных процессов и т. п. можно с успехом выпускать конкурентоспособную по затратам продукцию и обеспечивать ее необходимое качество и разнообразие даже в сравнительно небольших фирмах. Кроме того, крупные предприятия не гибки и плохо реагируют на потребности рынка, поэтому свои решающие позиции они в экономике утратили.

Дивизиональная организационная структура и ее разновидности

Развитие фирм, и в первую очередь промышленных, сегодня осуществляется по линии создания *производственных комплексов*. Они включают связанные между собой предприятия оптимального размера (в США в среднем 200 человек) 20–50 отраслей, финансовые, научные, сбытовые организации, образовательные учреждения. Фирма «Джонсон и Джонсон», например, состоит из 166 небольших независимых компаний, которые, несмотря на формальную юридическую самостоятельность, по статусу фактически являются подразделениями.

Структура таких фирм уже не может быть построена в соответствии с функциональным принципом. Ему на смену приходит дивизиональный (от лат. divisio – разделяю).

Впервые дивизиональная структура в виде совокупности полуавтономных производственных подразделений возникла в компаниях «Дюпон» и «Дженерал Моторз» после Первой мировой войны и широко распространились в 1940–50-х гг. Их подразделения, слабо связанные между собой, работают как почти самостоятельные компании. Центральное руководство осуществляет финансовый контроль, инвестирование, стратегическое планирование.

Такие структуры сегодня существуют в четырех вариантах: территориальном, рыночном, продуктовом, инновационном. Рассмотрим их подробнее.

При *территориальном* принципе построения организации каждое из входящих в нее подразделений специализируется на производстве полного набора продукции и услуг для нужд *данного региона*.

Это целесообразно, когда нужно сэкономить средства и за счет локализации коммерческих операций приблизиться к потребителям, лучше учитывать местные условия, возложить ответственность за ведение дел на руководителей подразделений, развивать личные контакты с местными властями, проводить в жизнь специфические стратегии в различных регионах.

При *продуктовом* принципе департаментализации каждое из подразделений (предприятий), входящих в организацию, сосредоточено на выпуске какого-то одного вида продукции для всех территорий и групп потребителей.

Такой подход дает возможность максимально специализировать производство, значительно повысить его качество и эффективность, сориентировать на реальные потребности рынка, обеспечить быструю реакцию. Но при этом усиливаются конкуренция и конфликтность между продуктовыми группами.

Рыночный принцип ориентирует подразделения на производство продукции и услуг для определенной группы потребителей, в совокупности образующих ры-

нок (они могут различаться, например, по доходам, демографическим характеристикам, социальному положению).

Наконец, *инновационный* принцип департаментализации предполагает, что в рамках фирмы формируются специальные центры, занимающиеся разработкой, освоением и развертыванием производства новых видов продуктов и услуг, вторжением в иные сферы деятельности. В это время другие подразделения продолжают выпуск традиционной продукции, приносящей прибыль. Это придает организации дополнительную внутреннюю сбалансированность и устойчивость.

Сегодня обычная дивизиональная структура дополняется подразделениями, которые направляют и координируют стратегическое развитие той или иной сферы деятельности фирмы, объединяющей несколько продуктовых или рыночных структур (стратегические хозяйствующие центры).

Созданные на основе такого рода принципов организационные структуры обеспечивают организации значительную стратегическую гибкость. Им свойственна острая конкуренция за ресурсы, соседствующая с тесными технологическими, финансовыми, административными и иными связями.

Технологические связи предполагают, что предприятия могут быть объединены единой производственной цепочкой, совместно осуществлять научные исследования, сбыт, закупки, маркетинг, выпуск комплектующих изделий и проч.

Финансовые связи реализуются либо через формирование и последующее перераспределение между подразделениями фирмы централизованного фонда денежных средств, либо через финансовый контроль, если их автономия достаточно велика.

Наконец, в рамках *административных* связей руководство компании предоставляет подразделениям полномочия, ставит обязательные для исполнения задачи, определяет основные стандарты их деятельности, координирует ее.

В целом дивизиональные структуры более четко, чем функциональные, ориентируются на потребности рынка; за счет развития горизонтальных связей несколько ослабляются бюрократические тенденции, появляется простор для инициативы подразделений.

В то же время процесс управления здесь связан с немалыми проблемами, ибо усложняются коммуникации, возникает их дублирование, затрудняется внутренний контроль, а взамен «ведомственности» функциональных подразделений возникает другое негативное явление — «местничество» дивизиональных.

Дальнейшим развитием дивизиональных организационных структур являются сетевые.

Предпринимательская сеть объединяет фирмы, связанные между собой технологически и экономически и заинтересованные в сотрудничестве, чьи отношения основаны на *долгосрочных контрактах*.

Примерами сетевых организаций являются: совокупность временных коллективов разнообразного профиля, связанных с реализацией крупных проектов; ассоциация малых производственных фирм; объединение мелких компаний вокруг крупной фирмы; стратегические союзы.

Конфигурация сетей может меняться, они сами переплетаться, в результате чего многие фирмы становятся участницами ряда объединений.

Сетевые структуры бывают нескольких типов.

Во *внутреннеориентированные* включаются юридически самостоятельные предприятия, контролируемые холдинговой или материнской акционерной компанией. Часть

их продукции продается на внутрифирменном рынке, контакты на нем и формируют сеть, а часть на внешних по складывающимся ценам.

Взаимодействие предприятий в рамках сети регулируется с помощью внутренних налогов, субсидий, займов, трансфертных цен. Это позволяет оперативно реагировать на изменения, сократить общую потребность в ресурсах и при необходимости концентрировать их на решающих участках, наиболее рационально использовать имеющиеся возможности.

Предприятия, входящие во *внешнеориентированные структуры,* передают производимую продукцию и услуги другим фирмам (или закупают у них комплектующие). Такие структуры могут быть стабильными и динамичными.

Стабильные структуры представляют собой объединение подразделений фирмы и мелких внешних контрагентов в соответствии с технологической цепочкой. В качестве примера можно привести известную автомобильную компанию «БМВ».

Динамичные сетевые структуры предполагают, что головная фирма организует применение капитала, принадлежащего другим участникам, объединяющимся на основе договора для реализации программы производства товаров или услуг. Ее лидирующее положение обусловлено обладанием какими-то технологическими разработками, способностью быстро аккумулировать и направлять ресурсы в масштабные высокоприбыльные проекты.

Преимуществами сетевых структур являются использование рыночных отношений, гибкость, свобода обмена информацией, ускоренное внедрение нововведений.

Адаптивные структуры

Функциональная структура и основывающиеся на ней разновидности дивизиональной структуры относятся к категории так называемых *жестких.* Их жесткость определяется неизменностью границ, набора входящих элементов, закрепленностью связей.

В противоположность им *гибкие* (*адаптивные*) структуры могут легко видоизменяться и приспосабливаться к новой ситуации, целям, задачам, обеспечивают необходимые условия для инноваций и коллективного творчества. Это достигается отсутствием четкого распределения функций, незначительной регламентацией деятельности, хорошо развитыми коммуникациями. Считается, что со временем такие структуры будут преобладать.

Выделяется несколько разновидностей адаптивных структур: матричные, проектные, программно-целевые, фрагментарные, адхократические. Рассмотрим их подробнее.

Наиболее простой является *проектная* структура, основой которой является *проект*, т. е. группа видов деятельности, нацеленных на решение какой-то *разовой* задачи (проведение экспериментов, освоение нового вида продукции, технологии, методов управления). Таким образом, проект – это временное образование, ликвидируемое после завершения работ. Организационно он может быть оформлен в качестве самостоятельного звена фирмы, дочерней компании или существовать «под крышей» одного из подразделений. Его реализация бывает связана с риском неудачи и возможными финансовыми потерями.

Наиболее широко распространены так называемые *чистые* проекты, представляющие собой уменьшенную по масштабам копию обычного подразделения. В этом случае руководителю полностью подчинены все исполнители и выделенные

ресурсы (хотя иногда он может выступать только консультантом высшего руководства).

Администрация фирмы обычно не вмешивается в его текущую деятельность, определяя лишь сроки решения задач, лимиты материальных и финансовых средств.

Сегодня все большее распространение среди модификаций проектных групп получили на Западе *центры по развитию новых сфер бизнеса.* Их размеры и структура определяются в зависимости от специфики хозяйственной деятельности и размера фирмы и могут достигать 400 и более человек. Основная задача центра состоит в разработке и освоении новых продуктов, сбыт которых обеспечил бы фирме устойчивое положение на рынке. В составе центров работают службы поиска прибыльных рынков, состоящие из 10–15 человек.

К достоинствам проектной структуры относится ее высокая специализация, целевая ориентированность, мобильность, позволяющие достичь высокого качества выполнения работы.

В то же время она обладает некоторыми весьма существенными недостатками, прежде всего связанными с использованием ресурсов. Последние в течение всего срока реализации проекта заморожены, и даже в случае крайней необходимости ими нельзя воспользоваться, а по завершении работ и высвобождении они не всегда могут найти дальнейшее применение.

В результате реализация проектов часто связана с высокими затратами, а поэтому их использование по карману далеко не всем организациям, несмотря на то что сам проектный принцип весьма плодотворен.

Выход из этой ситуации был найден на пути перехода к организациям, имеющим в основе так называемые *матричные структуры* (возникшие в 1960–1970-х гг.). Их суть состоит в том, что временные проектные группы создаются в рамках постоянно существующих подразделений.

В матричной организации один и тот же работник (единица оборудования) могут попеременно выполнять задания, относящиеся к различным проектам, например исходя из поставленных задач происходит перераспределение людских и материальных ресурсов, выделенных подразделению на выполнение общего объема деятельности.

Таким образом, в матричной структуре, в сущности, не появляются дополнительные подразделения и должности, а лишь постоянно меняются функции существующих.

Это обеспечивает, с одной стороны, высокую целевую ориентацию производственной, инновационной или иной деятельности, а с другой – возможность быстрого маневра ресурсами, что особенно ценно в условиях их дефицита.

Матричная структура представляет собой одно из средств организационной интеграции различных видов деятельности с позиции общей цели. Потребность в этом возникает при высокой сложности объекта, над которым ведется работа, или нестабильности среды.

Именно здесь в наибольшей степени реализуется ее адаптационный потенциал, обусловленный перечисленными выше обстоятельствами.

Чаще всего матричная структура находит место в научно-исследовательских и проектно-конструкторских организациях, где постоянно приходится решать новые, неординарные задачи. Не случайно, видимо, впервые они появились в небольших аэрокосмических фирмах США.

Правда, необходимо отметить, что департаментализация по матричному принципу – процесс весьма сложный, требующий длительной подготовки, высокой организационной культуры. Значительные затраты, непригодность для экстремальных ситуаций ограничивают использование такой структуры на практике.

Для многопрофильных организаций, особенно относящихся к инновационной сфере, может применяться департаментализация по *крупным стратегическим целям*, на которые прежде всего ориентируется их перспективная деятельность. В этом случае складывается так называемая *программно-целевая структура.*

В программно-целевую структуру объединяются отдельные виды деятельности из существующих подразделений или сами эти подразделения на период решения поставленных в программе задач.

В сущности она представляет собой разновидность матричной или проектной. С проектной ее роднит целевая ориентированность на решение конкретной разовой проблемы и временный характер существования, а с матричной – отсутствие дополнительных подразделений.

Фрагментарная структура включает самостоятельные целевые группы, координируемые на уровне предприятия специальными управляющими – так называемые *команды* (комитеты, комиссии, бригады и т. п.), «вкрапленные» в существующие подразделения. Такие команды, которых в рамках организации может существовать несколько десятков, состоят из узких специалистов и предназначаются для решения уникальных производственных, научных, управленческих и иных проблем.

В производстве, например, команды в наибольшей степени находят место прежде всего на работах по сборке сложных узлов и агрегатов, беря на себя за них полную ответственность. Люди получают возможность овладевать различными профессиями и направлениями работы, могут наглядно видеть результаты своего труда, полнее реализовывать свои возможности. Они сами составляют графики поступления материалов, выпуска, доставки потребителям готовых изделий.

Комитеты или *советы* (последние создаются на низовом уровне) представляют собой совещательные консультативные группы, членами которых становятся представители основных (или заинтересованных в решении той или иной задачи) подразделений.

В зависимости от характера стоящих проблем комитеты могут быть временными (для принятия уникальных решений) или постоянными (для регулярно повторяющихся задач). К временным комитетам можно отнести, например, структуру, занимающуюся подготовкой празднования юбилея организации, к постоянным – связанную с формированием планов, совершенствованием управления и проч.

Задача комитетов состоит в выработке на основе обсуждения важных для организации проблем, сбалансированных проектов решений и рекомендаций по ним. Хотя формально такие рекомендации не обязательны для исполнения, на практике

оказывают значительное влияние на обстановку в ней (поэтому членство в комитетах считается почетным).

Основными направлениями деятельности комитетов считаются:

- выработка рекомендаций по совершенствованию методов организации и управления;
- координация работы нескольких равноправных подразделений, если руководство ими по тем или иным причинам нецелесообразно сосредоточивать в одних руках;
- принятие решений по сложным и непопулярным вопросам, таким, как увольнения, снижение заработной платы, упразднение подразделений и др.;
- привлечение к управлению высококлассных специалистов (в том числе и рядовых), работающих в различных подразделениях;
- объединение так называемых разделенных полномочий, что предполагает возможность принятия решения по определенным вопросам только совместно всеми причастными к ним лицами.

В целом работа комитетов способствует повышению гибкости организации, улучшению координации деятельности подразделений, стабилизации внутренних отношений в коллективе, активизации людей, развитию у них творчества, росту квалификации.

В то же время она связана с рядом сложностей, свойственных любому коллективу: требует больших затрат времени и средств, приводит к компромиссным решениям.

Помимо комитетов, на уровне организации действуют *группы по совершенствованию технологических процессов* и *целевые группы*.

Группы по совершенствованию технологических процессов осуществляют поиск путей улучшения их взаимодействия на стыках между подразделениями, например путем разработки новых маршрутных схем, систем управления производственными запасами по принципу «точно вовремя» и др. Все это значительно повышает эффективность производственной деятельности.

В состав таких групп включают ведущих специалистов заинтересованных подразделений на период разработки и освоения тех или иных усовершенствований, за успех которых ее участники несут ответственность.

В итоге обеспечиваются повышение эффективности производства, сокращение потерь ресурсов, укрепляются связи между подразделениями, расширяются личные контакты, работники приобретают дополнительный опыт, кругозор, необходимые для дальнейшего служебного роста. В то же время деятельность групп связана с отвлечением людей от их основных обязанностей и не всегда встречает должное понимание у их непосредственного руководства.

Целевые группы формируются на высшем уровне организации для решения серьезных и неотложных проблем, оказывающих существенное влияние на результаты ее деятельности (в связи с этим их часто называют «пожарными командами»).

Члены этих групп разрабатывают и реализуют временные решения, призванные стабилизировать положение, и составляют проект постоянных, однако его внедрением сами обычно не занимаются. Возможно, поэтому они не считаются достаточно эффективным средством улучшения работы.

Венчурные группы создаются для разработки и внедрения нового продукта.

Независимые рабочие группы решают проблемы в стратегически важных сферах деятельности фирмы.

Группы по реализации бизнес-процессов отвечают за различные их стадии в разных подразделениях.

На низовом уровне создаются *группы по совершенствованию деятельности подразделений.* Их члены заняты:

- поиском и устранением факторов, препятствующих нормальной работе;
- выявлением резервов, позволяющих повысить ее эффективность;
- организацией и проведением связанных с этим мероприятий, таких, как прогнозирование, составление технических инструкций, предварительное знакомство с принимаемыми на работу в подразделение.

Прототипом описанных выше структур были группы по решению проблем на рабочих местах, более известные как *кружки качества.* Впервые они возникли в США, но по-настоящему широкое распространение получили в Японии, что в немалой степени было обусловлено национальными традициями этой страны.

> Кружки, действующие как на временной, так и на постоянной основе, состоят из 6–12 человек (обычно рабочих) и возглавляются мастером или наиболее опытным рабочим. Их члены регулярно 1–2 раза в месяц встречаются на 1–2 часа для обсуждения и решения проблемы совершенствования техники, технологии, организации производства, повышения качества непосредственно на своих местах.
> Как правило, кружки пользуются поддержкой администрации. В Японии даже выпускается специальная газета, освещающая деятельность этих структур, и регулярно проводятся региональные и общенациональные конференции участников, на которых самым активным из них присуждаются различного достоинства медали.

Участие в различных творческих группах, действующих в рамках фрагментарной структуры, существенно повышает удовлетворенность работников своим трудом.

Организация, состоящая из относительно слабо связанных между собой групп специалистов высшей квалификации и незначительного количества вспомогательного персонала, представляет собой так называемую *адхократическую структуру* (лат. ad hoc – специальный).

Она свойственна научным учреждениям, внедренческим фирмам и т. п., где выполняются сложные, нестандартные работы, требующие применения высоких технологий и творческого подхода на основе групповой деятельности. Ее участники в основном выполняют функции экспертов, самостоятельно выбирающих способы своей работы. Вознаграждение обычно бывает коллективным и распределяется в соответствии с квалификацией, знаниями, вкладом в конечные результаты.

Для адхократической организации характерны преимущественно неформальные отношения. Власть в ней основывается на знаниях и компетентности. Поскольку исполнители понимают, что нужно делать, и каждый отвечает за свои действия, им предоставляется максимальная свобода, а менеджеры осуществляют лишь формальный контроль.

Сегодня элементами гибкой организационной структурой считаются также *менеджеры по связям с клиентурой.*

Следует обратить внимание, что в «чистом» виде не существует ни функциональных, ни проектных, ни матричных организаций. В любой организа-

ции встречаются все типы элементов, но в разных сочетаниях. Поэтому идеальная организационная структура – понятие весьма относительное. Она должна меняться по мере развития фирмы, ее стратегии, постоянно адаптируясь к новым условиям.

Вопросы и задания

1. Раскройте суть организационного проектирования и его основные направления.
2. Объясните, что лежит в основе организационных структур и по какому принципу формируется структура учебного заведения.
3. Перечислите достоинства и недостатки функциональных структур.
4. Расскажите, что собой представляет дивизиональная организационная структура, каковы ее разновидности и чем она принципиально отличается от функциональной.
5. Сопоставьте проектную, матричную и программно-целевую структуры.
6. Покажите, чем похожи и в чем различаются фрагментарная и адхократическая структуры.
7. Попробуйте подобрать наиболее подходящие структуры для таких организаций, как банк, крупная компания по торговле недвижимостью, фирма, занимающаяся распространением косметики, венчур.
8. Придумайте себе фирму и создайте для нее общую организационную структуру. Проведите соответствующий конкурс в своей учебной группе.

Раздел V

Управленческие структуры и управленческие полномочия

Глава 17

Структура управления и ее элементы

- Управленческая структура
- Пути формирования управленческих структур
- Факторы, определяющие управленческую структуру
- Управленческое взаимодействие и его виды
- Субординация
- Регулирование
- Горизонтальная и вертикальная координация
- Коммуникационные каналы и их разновидности
- Типы коммуникационных сетей

Понятие управленческой структуры

Термин «структура» пришел в русский язык из латинского и переводится как «строение», «порядок», «расположение», «связь».

Структуру того или иного объекта можно рассматривать, во-первых, как определенный тип сочетания его отдельных частей, и, во-вторых, как упорядоченную совокупность связей между ними. Однако часто она рассматривается по принципу «или – или», что является ошибочным подходом, ибо речь идет лишь о двух сторонах одной и той же медали, хотя и относительно самостоятельных.

Исходя из приведенного общего определения управленческая структура (организационная структура управления) представляет собой упорядоченную совокупность *органов управления* (должностей, подразделений и служб), находя-

щихся в определенной взаимной связи и соподчинении и объединенных *коммуникационными каналами.*

Выделяют органы *общего управления* (дирекция); органы *линейного управления* (руководство подразделениями основной деятельности); органы *функционального управления* (например, плановый отдел). Совокупность органов управления, решающих общую задачу, образует *звено управления*, а совокупность органов управления одного уровня – *управленческую ступень.*

Органы управления различаются размером и структурой, объемом полномочий; характером, масштабами и трудоемкостью решаемых задач; потребностью в информации; материально-технической базой.

Во главе органа управления (управленческого звена) находится руководящая должность – организационная единица, которая реализует совокупность его прав, обязанностей и ответственности. Все остальные должности лишь обеспечивают ее действия и являются по отношению к ней подчиненными.

Должность возникает в результате разделения труда в сфере управления и существует до того времени, пока реализует приходящиеся на ее долю функции. Исходя из них на людей, занимающих должность, возлагается обязанность выполнять соответствующие виды деятельности.

Нужно иметь в виду, что управленческая структура может быть не только формальной (совокупность подразделений, должностей, предписанных взаимосвязей), но и неформальной (совокупность группировок, лидирующих личностей, неофициальных контактов). Только рассмотрение их в единстве дает представление о *полной структуре управления.*

Управленческие структуры можно классифицировать по следующим основаниям:

1) по степени сложности, которую характеризуют:
- число подразделений и мест их расположения;
- среднее количество подчиненных у одного руководителя;
- количество уровней управления;
- важность принимаемых решений и проч.;

2) по принципам разбиения (функциональный, объектный и т.д.);

3) по степени централизации (централизованные или децентрализованные);

4) по целевому назначению (стратегические, оперативные, информационные) и т. д.

Структура управления обладает *потенциалом*, состоящим из потенциала высшего руководства и руководства отдельными подразделениями.

Потенциал характеризуется числом и составом подразделений, степенью их специализации, автоматизации управленческого труда, количеством специалистов и вспомогательного персонала.

Формирование управленческой структуры основывается на процессах дифференциации (разделении работ, полномочий, ответственности, определении степе-

ни автономности звеньев управления) и интеграции (создании сети коммуникаций, формальных объединяющих механизмов).

В результате углубления специализации число обособившихся в рамках организации видов деятельности постоянно растет. Поскольку они нуждаются в координации, наряду с горизонтальным появляется и *вертикальное разделение труда*. В его рамках одни субъекты специализируются исключительно на производственной деятельности, а другие – на управленческой, где также происходит специализация:

1) по объектам (производство, сбыт, финансы и проч.);
2) по функциям (операциям);
3) по целям (задачам, связанным с конкретным результатом);
4) смешанная (по всем основаниям).

Небольшим организациям, не имеющим подразделений, свойственна управленческая структура с одним звеном (в лице руководителя), которая является *одноуровневой*. Специальное управленческое подразделение здесь создается чаще всего из соображений престижа.

Появление в результате горизонтального разделения труда нескольких самостоятельных производственных подразделений требует специального органа, координирующего процесс управления ими. Это делает управленческую структуру *двухуровневой*.

При дальнейшем росте числа координируемых объектов приходится создавать несколько групп двухуровневых структур управления, объединяя в трехуровневую, и т. д.

Таким образом, структура управления продолжает расти вверх вслед за увеличением числа подразделений в организации, причем гораздо быстрее, превращаясь из так называемой *«плоской»* во все более *«высокую»*.

Например, в 1960 г. число уровней управления в крупнейших западных компаниях перевалило за 20, что граничило с управленческой катастрофой.

Причинами стали все бóльшая специализация производства, в результате которой оптимальное число подразделений (или работников в них), подчиняющихся одному руководителю, было зачастую меньше того их числа, которым можно эффективно управлять, и рост размеров корпораций.

Решить эту проблему путем механического преобразования структуры нельзя без разрушения самой системы управления. Это можно сделать только на основе расширения прав и ответственности субъектов, развития между ними не только административных, но и экономических отношений (за счет этого в 1970–80-х гг. число уровней управления удалось сократить более чем вдвое).

В то же время такое сокращение, как и уменьшение расходов, не обязательно повышает эффективность.

Факторы, влияющие на управленческую структуру

Как и общая организационная, управленческая структура формируется на основе проекта, который задает для нее:

1) основные параметры (подразделения, их функции, принципы создания, информационные потоки);

2) определяющие параметры (стратегии, технологии управления);

3) определяемые параметры (число уровней управления, норма управляемости, распределение должностей, прав и обязанностей);

4) оценочные параметры (затраты, напряженность труда, время обработки информации, период реагирования на сбои, сроки решения задач, допустимое количество ошибок).

Первые попытки проектировать управление фирмой сводились к следующим мерам:
- формализации управленческой структуры;
- четкому распределению работников на однородные группы по характеру их участия в создании продукта;
- конкретизации для этих групп и отдельных лиц полномочий и ответственности, облегчавшей постановку задач и контроль;
- установлению долгосрочных взаимосвязей как внутри групп, так и между ними;
- разработке правил принятия управленческих решений и их реализации для тех видов деятельности, которые имели устойчивый повторяющийся характер.

Масштабы и сложность управленческой структуры определяют следующие факторы.

Во-первых, общая *структура организации*, все подразделения которой должны иметь свой орган управления.

Во-вторых, ее *размеры и набор видов деятельности*. Чем они значительнее, тем, при прочих равных условиях, в ней больше подразделений, многочисленнее и разнообразнее связи между ними, а поэтому сложнее управленческая структура.

Понятно, структура управления производственными подразделениями будет совсем не такой, как научными, а находящимися на верхних «этажах» иной, чем на нижних.

В-третьих, *норма управляемости*, определяемая числом подчиненных, которыми можно эффективно руководить. Ее средняя величина составляет 7–10, в том числе на высших этажах организации – 4–5, а на нижних при выполнении простых работ может достигать 20–30 и даже значительно больше.

Если же к понятию нормы управляемости подходить расширительно, например с точки зрения знания руководителем подчиненных по именам или в лицо, ее величина может быть от 100–150 до 900–1000 человек соответственно. Это обстоятельство, помимо всех прочих, обусловливает предельные размеры современных предприятий.

Низкая норма управляемости позволяет руководителю поддерживать постоянные контакты с подчиненными, обмениваться с ними информацией, более качественно выполнять свои функции.

В то же время здесь есть опасность излишнего вмешательства в их дела. Кроме того, если численность подчиненных мала, руководители не могут реализовать полностью свои потенциальные возможности.

При высокой же норме управляемости они из-за перегрузки текущими обязанностями могут потерять из виду стратегические задачи, не суметь вникнуть в осо-

бенности работы подчиненных. В результате многие вопросы останутся не до конца или совсем не решенными, ослабеют внутренние контакты.

Нормой управляемости можно варьировать, например используя незагруженные уровни и перенося на них решение тех или иных проблем; заменяя руководителя с низкой квалификацией на руководителя с высокой; повышая потенциал исполнителей.

На практике величина нормы управляемости зависит от:

- характера деятельности. Чем она сложнее, важнее, чем разнообразнее задачи и методы их решений, серьезнее ее последствия для организации, тем норма управляемости должна быть ниже, и наоборот;
- знаний и опыта руководителя, наличия у него времени, с одной стороны, и от способностей и квалификации подчиненных, их заинтересованности в своей работе – с другой. Чем лучше здесь положение, тем более высокой может быть *норма управляемости*;
- новизны проблем, возможности возникновения неожиданных и сложных ситуаций. Если они значительны, требуется низкая норма управляемости;
- стабильности структуры управления, стандартизованности процедур, размеренности работы, надежности коммуникаций, наличия вспомогательного персонала, технической оснащенности исполнителей. Благоприятное состояние этих характеристик допускает возможность высокой нормы управляемости;
- детальности и конкретности постановки задач, совершенства методов принятия решений. Чем они лучше, тем норма управляемости может быть выше;
- уровня организационной культуры, состояния межличностных отношений и морально-психологического климата. Чем они благоприятнее, тем норма управляемости может быть выше;
- территориальной разбросанности исполнителей, оторванности их от руководства. Если они значительны, норма управляемости должна быть сравнительно низкой;
- самостоятельности исполнителей, их физических и психологических возможностей, например, памяти, объема внимания, быстроты реакции и проч. Чем они выше, тем большей может быть численность подчиненных под началом одного руководителя.

Все эти факторы, взаимодействуя между собой, либо компенсируют, либо усиливают друг друга.

На практике существуют границы нормы управляемости, преодоление которых либо невозможно, либо неэффективно, ибо приводит к снижению качества управленческой деятельности (ее упрощению, формализации, бюрократизации, игнорированию важной информации, росту конфликтности и проч.).

В-четвертых, *технологические факторы*. В условиях всеобщей автоматизации производственных процессов, преобладания их аппаратной формы, когда не требуется постоянное присутствие человека, управленческая структура бывает более простой, чем там, где производственный персонал велик и занят выполнением сложных ручных операций.

В-пятых, на структуру управления немалое влияние оказывают *экономические факторы*. При недостатке средств ее максимально упрощают, чтобы снизить непроизводительные расходы.

В-шестых, структура управления не может не находиться под влиянием *человеческого фактора* – социальной структуры, психологических отношений между людьми, интересов отдельных групп.

> Так, если в организации недостает лиц с необходимым уровнем образования и квалификации, попытка создать то или иное подразделение или должность вряд ли увенчается успехом, даже если потребность в них несомненна. И наоборот, они могут быть и ненужными, но тем не менее создаются, поскольку кого-то нужно пристроить на хорошее место.

В-седьмых, структура управления может определяться *естественными факторами* – географическими или природно-климатическими (территориальная разбросанность подразделений, оторванность от центрального руководства, экстремальные условия их деятельности).

В-восьмых, структура управления зависит от структуры самой организации, *места*, которое занимают в ее рамках те или иные подразделения, являющиеся объектами управления, *характера их деятельности*. Например, структура управления предприятиями будет, понятно, совсем не такой, как научными учреждениями.

На практике может иметь место отставание организационной структуры управления от потребностей его объекта. Это порождает дисбаланс, напряженность и в конце концов приводит к упадку организации.

Поэтому управленческую структуру необходимо постоянно совершенствовать, приводить в соответствие с требованиями жизни.

Эффективным управленческим структурам свойственны:

- системность, единство составляющих звеньев при четком разграничении выполняемых ими функций;
- высокая реактивность, динамичность и одновременно адаптивность к новым внешним и внутренним условиям, способность изменяться; для этого управленческая структура должна быть в минимальной степени инерционной, содержать в себе элемент, отвечающий за ее упорядочение и улучшение (например, подразделение по совершенствованию управления);
- стабильность, т. е. способность сохранять равновесие при возмущающих действиях внутренних и внешних факторов;
- простота, минимальное число должностей и уровней управления;
- оптимизация нормы управляемости;
- рациональное сочетание централизации и децентрализации принятия решений, расширение зон самоконтроля;
- обеспечение ориентации работы не на собственные нужды, а на интересы потребителя;
- деятельность в рамках законов и общепринятых норм деловой этики.

Соблюдение этих условий обеспечивает:

- успешную реализацию целей организации;

- увеличение ее гибкости, например возможности быстро менять ассортимент продукции, направления развития;
- экономичность, минимизацию затрат на единицу конечного результата.

Источниками экономии являются: снижение трудоемкости за счет устранения излишних функций и рационализации остающихся; ликвидация потерь рабочего времени; ускорение обработки документов в результате минимизации межоперационного времени; сокращение численности персонала.

Понятие управленческого взаимодействия

Управление представляет собой многогранный процесс. Он включает в себя выработку и доведение решений до исполнителей, координацию их действий, получение и анализ информации о результатах, корректировку соответствующих процессов и т. п. Все это происходит в рамках постоянного *взаимодействия* субъектов управленческой деятельности (подразделений, должностных лиц и проч.).

По характеру такое взаимодействие может быть прямым или косвенным. *Прямое* предполагает реальный контакт сторон; *косвенное* подразумевает, что одна из них создает условия, при которых другая, несмотря на отсутствие каких бы то ни было специальных сигналов, выполняет то, что от нее требуется.

Если при контактах между элементами управленческой структуры отсутствует промежуточное звено, говорят о *непосредственном взаимодействии*. В крупных организациях оно возможно лишь в ограниченных масштабах, и в большинстве случаев субъекты контактируют *опосредованно*, через кого-то, скажем, заместителей или низовых руководителей.

Взаимодействие может быть связано с решением главных либо второстепенных проблем, осуществляться постоянно или эпизодически, как преднамеренно, так и случайно.

По *содержанию* оно бывает техническим, информационным или административным.

Техническое взаимодействие имеет место в рамках процессов, не относящихся к принятию решений (ведение делопроизводства, хозяйственное обслуживание, хранение документов и проч.).

В рамках *информационного взаимодействия* субъекты обмениваются сведениями, необходимыми для ориентирования в ситуации выработки решений. Эти сведения бывают *официальными* и *неофициальными*.

В процессе *административного взаимодействия* осуществляются:

- передача вышестоящими звеньями управленческой структуры нижестоящим полномочий и ответственности, текущих распоряжений, инструкций, рекомендаций;
- контроль их работы;
- координация действий и проч.

Административное взаимодействие между субъектами управления бывает вертикальным (субординационным и координационным) и горизонтальным (координационным).

В рамках *вертикального взаимодействия* происходит интеграция всех звеньев и уровней управленческой структуры путем их подчинения руководящему центру. На основе горизонтального обеспечивается согласование их самостоятельных действий в интересах достижения общей цели.

Вертикальное взаимодействие осуществляется прежде всего с помощью *распорядительства,* под которым понимается выдача приказов, поручений и заданий исполнителям.

Распорядительство основано на *субординации* – служебном подчинении младших старшим по рангу, обусловленном их односторонней юридической зависимостью. Субъектами отношений субординации являются подразделения и управленческие должности разных уровней, которые находятся между собой в иерархическом соподчинении. В соответствии с ней руководители, как уже говорилось, имеют право отдавать распоряжения и требовать от подчиненных их неукоснительного выполнения. Наиболее яркий пример распорядительства – линейное руководство.

В то же время отсутствие субординации также не есть признак равенства, ибо последнее часто бывает формальным при действительном неравенстве.

На практике любое иерархическое соподчинение быстро приходит в противоречие с реальными задачами и условиями управленческой деятельности и требует постоянных реорганизаций.

Сегодня при решении большинства проблем исполнителям приходится напрямую взаимодействовать не только со своим руководителем, но и с параллельными звеньями, функциональными службами.

Поэтому, чтобы избежать нежелательных коллизий, механизм субординации необходимо дополнять механизмом *координации.* Посредством нее происходит обеспечение единства всех видов деятельности организации во времени и пространстве, устойчивости, согласованности взаимодействия различных частей, отношений со средой, синхронизация и интеграция усилий, направленных на решение общих задач.

Координация бывает вертикальной и горизонтальной.

Вертикальная основана на соподчиненности субъектов управления. В ее рамках вышестоящее звено теми или иными способами обеспечивает единство и согласованность во времени и пространстве действий группы нижестоящих звеньев. Ее примером служит дирижирование оркестром.

Близким по сути координации является *регулирование* – деятельность по устранению отклонений от заданного режима функционирования. Но если в случае координации таких объектов бывает несколько, то регулироваться может и один.

Чем сложнее организация и сильнее взаимосвязанность ее подразделений, тем острее необходимость вертикальной координации и регулирования, которые осуществляются с помощью следующих рычагов.

Во-первых, стандартных правил и процедур, применяемых в простых повторяющихся ситуациях и позволяющих исполнителям в определенных рамках принимать решения автоматически или перекладывать их на «плечи» компьютеров (так называемая программируемая безличная координация).

Во-вторых, руководителей высшего ранга. Но их «пропускная способность» ограничена нормой управляемости, а поэтому рано или поздно становится фактором, лимитирующим возможности координации. Преодолевается он только за счет увеличения числа координаторов, а соответственно, и уровней иерархии.

В-третьих, работников штабных подразделений, руководителей проектов, представителей высшего руководства, специальных комитетов, заказчиков и проч. Этот способ применяется на средних и низовых уровнях управления.

В-четвертых, целей, задач, лимитов ресурсов. Их четкое определение дает возможность подчиненным самостоятельно принимать решения, касающиеся путей и методов выполнения работ.

В-пятых, информирования, обеспечивающего понимание исполнителями общей ситуации, облегчающего ориентацию в ней.

В-шестых, целенаправленного формирования навыков работы, позволяющих выполнять ее не задумываясь (пригодно для самых простых видов деятельности).

Горизонтальное взаимодействие происходит между юридически равноправными должностями и подразделениями одного уровня, но принадлежащими к разным «ведомствам» (поэтому в их отношениях отсутствует властность). Оно осуществляется с помощью *горизонтальной координации,* способами которой могут быть:

во-первых, *прямые личные контакты между менеджерами*, например в процессе взаимного консультирования, проведения совместно разработанных мероприятий, регулярных совещаний;

во-вторых, *совещательные структуры* – специальные целевые группы, решающие задачи совершенствования механизма взаимодействия между субъектами управления;

в-третьих, *неформальная непрограммируемая координация*, основанная на инициативной деятельности рядовых сотрудников. Она предполагает взаимопонимание, знание ими соответствующих проблем и путей их решения, ощущения своей причастности к делам организации.

Но горизонтальная координация сложна ввиду различия, а порой и противоречивости интересов участников, особенно в условиях неопределенности и быстрого изменения ситуации. Поэтому ее часто приходится дополнять для нахождения «общего языка» и экономии времени прямыми распоряжениями и вертикальной координацией.

Коммуникационные каналы

Взаимодействие между элементами управленческой структуры осуществляется посредством *коммуникационных каналов*. Их система может быть *глобальной*, когда охватывает организацию в целом, и *локальной*, если относится только к одной ее части, например подразделению.

Осуществление взаимодействия только через одно какое-то центральное звено означает, что коммуникационная система является *централизованной.* Причем само это звено выступает в качестве не только посредника, но и источника и контролера коммуникаций преимущественно вертикального характера.

В то же время коммуникационная система может быть и *полицентричной*, предполагающей наличие нескольких равноправных субъектов, выполняющих функции «узлов» коммуникаций, или *децентрализованной*, когда бóльшая их часть (обычно второстепенные) осуществляется напрямую.

Коммуникационные каналы различаются прежде всего *техническими возможностями*: пропускной способностью (реальным объемом и скоростью взаимодействия, которое может осуществляться с их помощью за единицу времени), частотой и масштабами возможных сбоев (например, долей потерь информации).

Другой характеристикой коммуникационных каналов является их *направленность*. Она может быть односторонней, когда коммуникация идет в одном направлении (воздействие, отчет о проделанной работе), или двусторонней, предполагающей взаимодействие (переговоры).

Коммуникационные каналы внутри организации могут быть *официальными* и *неофициальными*. Первые связывают между собой должности или подразделения, а вторые – субъектов управления как частных лиц.

Если коммуникационные каналы соединяют элементы управленческой структуры, принадлежащие к различным ее уровням, они являются *вертикальными*. По ним сверху вниз передаются, например, команды и инструкции, осуществляются вертикальная координация и регулирование деятельности нижестоящих звеньев управления. Снизу вверх поступают отчеты о проделанной работе и рекомендации руководству.

Эффективность использования вертикальных каналов коммуникации, как показывает практика, часто невысока. Например, при обмене информацией между ними имеют место ее значительные потери. Так, исследования показывают, что в крупных организациях при переходе от одного уровня к другому теряется до 30 процентов информации, а в целом по цепочке при движении сверху вниз – до 80 процентов, а снизу вверх – до 90 процентов. Это объясняется недостаточным знанием и пониманием работниками разных уровней проблем друг друга.

Горизонтальные коммуникационные каналы непосредственно связывают равные по статусу элементы организации. Они обеспечивают наиболее эффективное решение их общих проблем за счет повышения оперативности взаимодействия.

Продолжая предыдущий пример, можно отметить, что потери информации при взаимодействии между управленцами одного уровня, даже работающими в разных подразделениях, не столь велики (обычно не более 10 процентов) не в последнюю очередь благодаря их неформальным контактам.

Каналы, связывающие элементы, относящиеся не только к разным уровням, но и к различным частям структуры, могут быть названы *диагональными*. Обычно они предназначены для осуществления связей между участниками различного рода комитетов, комиссий, специальных групп. Сегодня такие каналы еще относятся к разряду неформальных или полуформальных.

Горизонтальные каналы коммуникации могут быть параллельными, а диагональные – пересекающимися. Их наличие в коммуникационной системе управле-

ния дает гарантию того, что желаемое взаимодействие состоится даже в условиях тех или иных сбоев и неполадок в ней. В то же время в сложной системе заложена потенциальная возможность искажения обмениваемой информации.

Разновидности коммуникационных структур

Упорядоченная совокупность коммуникационных каналов, связывающих субъектов управления, образует *коммуникационную* сеть, на конкретную конфигурацию которой влияет набор осуществляемых этими субъектами функций. В единстве с органами управления она образует общую управленческую структуру.

Можно выделить три вида коммуникационных сетей: открытые, замкнутые и комбинированные.

Открытые характеризуются двумя особенностями:

- во-первых, наличием «тупиков», т. е. субъектов, на которых цепочка коммуникаций прекращается, поскольку им дальше не с кем взаимодействовать;
- во-вторых, существованием «посредников» («контролеров»), имеющих возможность в силу своего положения препятствовать коммуникациям (останавливать, искажать содержание, изменять направление).

В *замкнутых* сетях тупики и контролеры либо отсутствуют, либо могут быть обойдены.

Комбинированные сети сочетают в себе в различных вариантах элементы предыдущих.

Коммуникационные сети могут быть *одноуровневыми,* обеспечивающими горизонтальное взаимодействие, и *многоуровневыми*, посредством которых осуществляются вертикальные контакты.

Рассмотрим более обстоятельно основные виды коммуникационных сетей, их достоинства и недостатки, помня, однако, что речь идет лишь об их принципиальных схемах.

Наиболее простой вид открытой коммуникационной сети – линейная, называемая «*змеей*» (рис. 17.1).

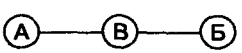


Рис. 17.1. Сеть типа «змея»

Она характеризуется тем, что субъекты А и Б, которых она объединяет, находятся в тупиках, а субъект В не только выполняет роль посредника коммуникаций, но и может их контролировать.

На практике как самостоятельная такая структура существует редко; чаще она является элементом более сложных образований, в которых служит инструментом неформальных коммуникаций субъектов одного уровня.

Многоуровневые сети обычно имеют центральное звено, служащее исходным пунктом вертикальных коммуникационных каналов. Они существуют в нескольких вариантах.

Сеть типа «звезда» используется, например, тогда, когда число подчиненных

центру (в данном случае А) субъектов не выходит за пределы нормы управляемости. В сущности, она представляет собой совокупность отходящих от него «змей» (рис. 17.2).

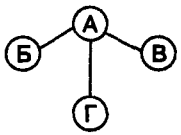


Рис. 17.2. Сеть типа «звезда»

Такая сеть позволяет, например, субъекту А оперативно направлять не связанным друг с другом субъектам Б, В, Г необходимые распоряжения, регулировать, координировать и контролировать их действия. Здесь легко поддерживать порядок, поскольку в коммуникациях отсутствуют посредники и неформальные каналы, часто создающие различного рода «возмущения».

Однако для более крупных организаций такая коммуникационная сеть непригодна. Здесь центральное звено А уже не в состоянии единолично вырабатывать и доводить до субъектов В, Г, Д все решения. Ему помогает конкретизирующий их посредник Б. Такая сеть получила название *«шпора»* (рис. 17.3).

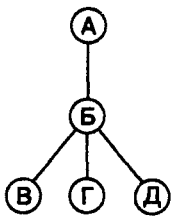


Рис. 17.3. Сеть типа «шпора»

Играя де-юре вторые роли, Б на деле имеет огромную власть, так как контролирует взаимодействие всех субъектов и может незаметно навязывать волю центру (А).

В сетях типа «звезда» и «шпора» число коммуникационных каналов, сходящихся к нему, на практике не может превысить нормы управляемости. Это ставит естественный предел развитию управленческих структур, а следовательно, и самих организаций, росту масштабов их деятельности.

Поэтому крупным многопрофильным организациям необходимы коммуникационные структуры с горизонтальных каналами на одном или нескольких уровнях. Так, в структуре типа *«палатка»* допускается один уровень горизонтальных каналов (рис. 17.4).

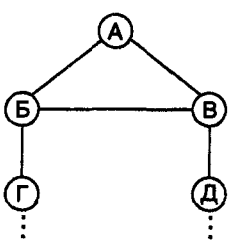


Рис. 17.4. Сеть типа «палатка»

В сети типа «*дом*» такие каналы возможны и на нескольких уровнях, что придает ей практически замкнутый характер (рис. 17.5).

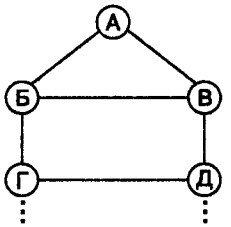


Рис. 17.5. Сеть типа «дом»

Подобные структуры позволяют исполнителям напрямую самостоятельно решать многие второстепенные проблемы, давая возможность руководству сосредоточиться на главном.

Практика показывает, однако, что вследствие относительно свободного доступа к коммуникационным каналам в такого рода сетях могут целенаправленно инспирироваться нарушения, а отдельные участники процесса управления сначала выключаться из системы коммуникаций, а затем удаляться из нее.

Например, на основе предварительной договоренности субъект Д может направлять информацию для А через Б и Г, минуя В (что должен был бы делать в соответствии с формальными предписаниями). Через некоторое время будет нетрудно доказать принципиальную ненужность В и возможность исключения его из управленческой структуры.

В целом открытые коммуникационные сети присущи крупным многоуровневым организациям с жестким подчинением одних звеньев другим и преобладанием формальных связей.

Однако в рамках таких организаций (а также на их стыке) могут существовать и гибкие образования – консультационные и совещательные (комитеты, комиссии, специальные творческие группы), взаимодействие в рамках которых основано преимущественно на неформальных или полуформальных принципах.

Коммуникации здесь осуществляются обычно в контуре замкнутых сетей, в которых посредники (если они существуют) играют роль не контролеров, а связников, облегчающих взаимодействие между участниками.

Основой таких коммуникаций является структура типа «*круг*» (рис. 17.6). В крупной организации он может быть *сложным,* включающим дополнительные коммуникационные каналы, связывающие всех со всеми. Это помогает объединять людей, облегчает взаимодействие, обмен информацией и идеями, стимулирует творческие процессы.

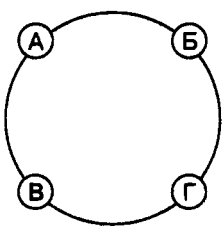


Рис. 17.6. Сеть типа «круг»

Там, где необходима *координация* исполнителей, она обеспечивается с помощью коммуникационной сети типа «*колесо*» (рис. 17.7). В ней существует центральный субъект, облегчающий и ускоряющий процесс коммуникаций. Однако он является не администратором, а общепризнанным лидером, ведущим за собой остальных.

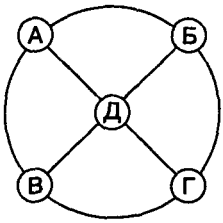


Рис. 17.7. Сеть типа «колесо»

В крупных организациях творческие группы могут быть связаны друг с другом, и тогда коммуникационная сеть принимает вид «*сот*», представляющих собой единство открытой «змеи» и замкнутых «колеса» или «круга» (рис. 17.8).

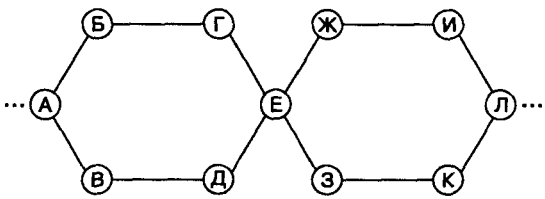


Рис. 17.8. Сеть типа «соты»

Такая структура предполагает, что один субъект одновременно участвует в двух группах, поэтому выполняет по отношению к ним функции «*соединительного звена*». Процесс коммуникаций может здесь иметь свои тупики, а связники легко превращаются в контролеров.

В крупных современных организациях в виде замкнутой вертикальной цепочки сот построена система советов по совершенствованию управления, о которой мы будем говорить ниже.

Вопросы и задания

1. Выберите наиболее подходящий вариант ответа на вопрос о том, что собой представляет управленческая структура:
   - группа руководителей организации;
   - совокупность управленческих подразделений и должностей;
   - оборудованный всем необходимым офис;
   - система связей между руководителем и подчиненными.
2. Объясните, что лежит в основе формирования управленческих структур и какие факторы определяют их особенности.
3. Вспомните, что собой представляет норма управляемости, и покажите, насколько это понятие применимо к учебной группе.

4. Объясните, что такое управленческое взаимодействие и какие его разновидности существуют. Проиллюстрируйте эти разновидности на примере учебного заведения.
5. Расскажите о коммуникационных каналах и их основных характеристиках.
6. Объясните, чем отличаются горизонтальные коммуникации от вертикальных.
7. Попробуйте изобразить схему коммуникационных каналов своего учебного заведения (формальную и реальную).
8. Назовите существующие виды коммуникационных сетей.
9. Попытайтесь на основе наблюдений или социологического исследования составить схему коммуникаций своей учебной группы.

Глава 18

Управленческие полномочия

- Управленческие полномочия и их распределение
- Виды управленческих полномочий
- Централизация и децентрализация полномочий, их достоинства и недостатки
- Особенности высших органов управления в различных типах организаций

Понятие управленческих полномочий

Под *полномочиями* подразумевается *совокупность официальных прав и обязанностей* самостоятельно принимать решения, отдавать распоряжения и выполнять те или иные действия в интересах организации. Ими наделяется подразделение или отдельная должность в связи с выполнением возложенных на них функций.

> Под полномочиями также понимают *конкретные поручения* должностному лицу или группе (постоянные поручения называются *служебными обязанностями*).

Полномочия определяют границы действий лиц, являющихся их носителями, возможности использования теми ресурсов организации и проч. Рамки полномочий закрепляются уставом, положениями, должностными инструкциями, устными указаниями и в общем случае сужаются сверху вниз.

В современных условиях ни один руководитель не в состоянии единолично решать все возникающие проблемы.

Во-первых, этих проблем слишком много, а ресурс времени у него ограничен.

Во-вторых, они настолько специфичны, что работа над ними требует знаний и опыта, которыми один человек обладать не может.

Поэтому рукводителю приходится расщеплять свои полномочия на общие и специальные и распределять последние между подчиненными. В результате у него появляется возможность, с одной стороны, сконцентрироваться на основных проблемах, а с другой – приблизить принятие решений к месту их реализации.

Распределение управленческих полномочий в организации может осуществляться на основе двух подходов.

1. *Разделение полномочий и единоначалие* предполагает, что руководитель, сохраняя за собой *общие* полномочия по управлению организацией, передает подчиненным *специальные* и уже не вмешивается в их реализацию. А те несут перед ним всю полноту ответственности. В результате вносится единый порядок в деятельность людей, не сковывающий, однако, их инициативы, что особенно важно в экстремальных ситуациях.

Единоначалие является также и *принципом управления*, в соответствии с которым исключается руководство «через голову» (наверное, все помнят знаменитую фразу из учебника истории средних веков о том, что «вассал моего вассала – не мой вассал»).

Иногда в критических случаях этот принцип может нарушаться ради лучшей координации исполнителей (по этой же причине допускается подчинение нескольким руководителям).

Иной подход отражает система *поглощения полномочий и множественного подчинения*. Ее суть состоит в том, что руководитель (обычно являющийся собственником), передавая подчиненному полномочия, одновременно полностью сохраняет их за собой. Это позволяет ему в любой момент вмешиваться в действия сотрудников всех нижестоящих уровней, что в первом случае считается недопустимым.

Распределение полномочий происходит сверху вниз по уровням управления, на каждом из которых субъекты получают такой их объем, какой необходим для принятия самостоятельных решений по определенному кругу вопросов без обязательного согласования с выше- или нижестоящими структурами.

При этом возникает своего рода лестница (лат. scala) полномочий, «ступеньками» которой эти уровни являются, показывая последовательность подчинения органов управления снизу доверху. Поэтому процесс распределения полномочий получил название скалярного.

Лестница, или *иерархия полномочий*, предполагает установление рангов каждого из участников управленческой структуры и их субординацию. Ранги закрепляются в статусах и выступают как фактор социального неравенства.

Иерархия – мощный фактор наведения порядка в больших подразделениях и на предприятиях, поскольку обеспечивает четкое распределение полномочий и ответственности в них.

Масштабы полномочий, концентрируемых на том или ином уровне иерархии, определяются рядом обстоятельств.

Прежде всего это *сложность, важность и разнообразие* решаемых проблем. Чем они значительнее, тем больше должны быть полномочия.

В обратном направлении на их величину влияют глубина разделения труда и ритмичность производственных процессов. Это упрощает и позволяет стандартизировать отдельные операции, а следовательно, снижает объем полномочий, необходимых для принятия соответствующих решений.

Не требуется больших полномочий и при *развитой системе коммуникаций*, когда исполнитель в любой момент может связаться с руководством и получить необходимые указания.

Во многом величина полномочий предопределяется *личными особенностями исполнителей*, например квалификацией, опытом, образованием, – чем они выше, тем полномочий может быть предоставлено больше.

Размер полномочий зависит и от наличия *организационных условий* эффективного использования производственного и управленческого потенциала (правил, регламентов и проч.).

Наконец, на объем полномочий влияет *морально-психологический климат* в организации. Если он благоприятен, исполнителям может быть предоставлена значительная самостоятельность. И, наоборот, неблагополучные коллективы должны быть под жестким контролем руководства.

В количественном отношении масштабы полномочий характеризуются величиной ресурсов, которыми субъект может распоряжаться самостоятельно, без согласования с вышестоящим руководством и числом лиц, которые юридически или фактически должны выполнять принятые решения.

При распределении полномочий учитываются следующие моменты.

Во-первых, полномочия должны быть достаточны для решения стоящих задач.

Во-вторых, они увязываются с полномочиями тех, с кем субъекту приходится сотрудничать. Это обеспечивает их взаимодополнение и эффективное использование. Если бы полномочия перекрывались, или, наоборот, не охватывали все необходимые вопросы, нужного эффекта достигнуть бы не удалось.

В-третьих, линии полномочий в организации должны быть четкими, чтобы каждый сотрудник точно знал, от кого он получает полномочия, кому их передает; перед кем отвечает и кто отвечает перед ним.

В-четвертых, обладатели полномочий обязаны все проблемы, не выходящие за рамки их полномочий, решать самостоятельно и нести полную ответственность за свою деятельность и ее результаты.

Централизация и децентрализация управленческих полномочий

Полномочия в управленческой структуре распределяются не всегда равномерно и могут быть сосредоточены преимущественно на верхних или на нижних ее «этажах». Тогда в первом случае имеет место их *централизация*, а во втором – *децентрализация*.

Стержень централизации – концентрация права принятия решений на высших уровнях управления организацией. Децентрализация, наоборот, предполагает возможность предоставление такого права нижестоящим подразделениям.

В то же время полной централизации препятствует естественная ограниченность знаний людей, их возможности воспринимать и перерабатывать и усваивать информацию и проч. Полная же децентрализация приводит к потере организацией управляемости. Поэтому централизация в одном отношении требует одновременно обратного подхода в другом.

> Например, излишнее сосредоточение решения тех или иных проблем в вышестоящей управленческой структуре приведет к тому, что большинство из них неизбежно будет приниматься на ее нижних этажах. Это не прибавит им качества, зато снизит оперативность и усилит бюрократизацию.

Централизация и децентрализация управления могут развиваться как вширь, так и вглубь. В первом случае речь идет об увеличении (уменьшении) числа подконтрольных данному субъекту проблем; во втором – об их более (менее) обстоятельной и детализированной проработке, которая в противном случае могла бы осуществляться на иных уровнях иерархии.

Степень централизации (децентрализации) управленческих полномочий определяется следующими обстоятельствами:

1) необходимостью распределения дефицитных ресурсов и проведения единой по отношению ко всем подразделениям политики, что при значительной децентрализации затруднительно;

2) издержками, связанными с принятием общеорганизационных решений. Чем те «дороже», тем на более высоком уровне данные вопросы должны рассматриваться;

3) размерами. Из-за сложности координировать внутренние процессы крупные организации необходимо разбивать на ряд самостоятельных структур, руководство ко-

торых должно быть максимально приближено к уровню принятия решений и развивать между ними горизонтальные связи;

4) спецификой деятельности. Некоторые ее виды могут технически ограничивать возможности централизации полномочий, другие – требовать стратегических решений, невозможных вне централизации;

5) динамикой среды. Быстрое приспособление к ее изменениям требует децентрализации;

6) историческими традициями и взглядами высшего руководства;

7) подготовленностью кадров к самостоятельной деятельности.

Степень централизации управления характеризуется:
- количеством решений, принимаемых на высших ступенях иерархии;
- уровнем принятия важных решений;
- долей работников, осуществляющих управленческие функции на уровне организации;
- процентом решений, не согласуемых с руководством;
- частотой привлечения подчиненных к участию в управлении и проч.

Достоинствами централизации являются:
- облегчение концентрации усилий на ключевых направлениях деятельности в соответствии с интересами фирмы;
- устранение неоправданного дублирования управленческих функций, экономящее затраты (например, вместо бухгалтерии в каждом подразделении в фирме создается единая бухгалтерия с меньшим штатом сотрудников);
- сосредоточение процесса принятия решений в руках тех, кто лучше знает общую ситуацию, имеет большие знания, опыт;
- облегчение контроля и координации деятельности в масштабах организации, поддержания дисциплины и порядка, стабилизации рабочего состояния, отклонения от которого считаются вредными (поэтому централизация предпочтительнее в период спада);
- улучшение использования опыта и знаний управленческого персонала.

Однако централизация имеет свою оборотную сторону:
- замедляется реакция вследствие значительных затрат времени на передачу информации, ее больших потерь, искажения;
- важнейшие решения принимаются высшими руководителями, плохо представляющими себе конкретную ситуацию и местную специфику, в результате чего они оказываются недостаточно качественными. В то же время исполнители, находящиеся «в гуще событий», не могут проявлять инициативу. Поскольку в этом случае решения навязываются, то из-за отсутствия заинтересованности они неэффективно реализуются.

Значительный рост числа субъектов, входящих в организацию, их юридическая самостоятельность, территориальная разбросанность, усложнение производственных и информационных связей, быстрое изменение конъюнктуры и т. п. в целом обусловили сегодня тенденцию к децентрализации управления.

Ее возможность по отношению к подразделениям крупной фирмы облегчается способностью центрального аппарата отслеживать с помощью компьютеров их финансовые показатели.

Децентрализация позволяет:

- быстро разрабатывать и принимать самостоятельные инициативные решения, в том числе при участии непосредственных исполнителей (поэтому важность децентрализации растет со степенью конкурентности среды и увеличения темпов развития);
- адекватно отражать в этих решениях объективную ситуацию;
- отказаться от детальных инструкций из центра, снизив этим самым его перегрузку второстепенными проблемами, сократив информационные потоки и упростив в целом управление;
- ориентировать исполнителей на конкретные результаты, а не на показатели;
- быстрее осуществлять обучение персонала;
- предоставить работникам широкую инициативу в деле принятия решений (самая трудная задача администрации — не мешать их самостоятельности), сделать их работу интереснее.

В современных децентрализованных организациях высшим руководством принимаются только решения о миссии, целях, утверждении долгосрочных планов, распределении ресурсов по подразделениям, оценке их деятельности, совершенствовании системы управления.
Оно осуществляет также внешние связи, разработку принципов кадровой политики, общий контроль над подразделениями, способствует созданию благоприятного климата, поощряет сотрудничество, поддерживает горизонтальные контакты.
Все стратегические решения предварительно согласовываются с низовыми менеджерами, которые получают свободу тактических действий.
Хотя в децентрализованных организациях на 20 процентов выше управленческие расходы, но ниже текучесть кадров, прогулы, травматизм.

В то же время есть организации, которые не поддаются децентрализации, хотя она нужна, — отсюда зачастую возникает *ложная децентрализация,* связанная лишь с формой, но не с сутью процессов.

В 1970-х гг. стала проявляться сдержанность в отношении децентрализации, ибо проявились ее негативные стороны:

- слабый учет или игнорирование интересов других подразделений и организации в целом;
- тактический характер большинства решений, их низкая эффективность;
- необходимость из-за отсутствия единых правил и процедур их длительной «утряски», которая далеко не всегда оказывается успешной.

В то же время недостатки децентрализации могут до определенной степени компенсироваться высокой компетентностью менеджеров.

Поиск оптимального сочетания централизации и децентрализации важен для любой системы управления.

Поскольку децентрализация не может происходить бесконечно без разрушения самой организации, в какой-то момент она должна сменяться обратным процессом — централизацией, чему во многом способствуют автоматизация и компьютеризация управленческих процессов. В результате возникают своего рода «маятниковые колебания», придающие системе управления дополнительную гибкость и устойчивость.

Другим способом обуздания излишней самостоятельности подразделений является так называемая *выборочная централизация.* Суть ее в том, что наряду с предостав-

лением широкой свободы действий их руководители попадают в жесткое персональное подчинение к первому лицу организации, становясь его заместителями, и в этом качестве вынуждены безоговорочно следовать указаниям центральной власти.

Типы и виды управленческих полномочий

Выделяется несколько типов и видов управленческих полномочий: распорядительные, рекомендательные, представительские, согласительные. Рассмотрим их более подробно.

Суть *распорядительных полномочий* состоит в том, что их обладатели имеют право принимать решения, обязательные для исполнения теми, кого они касаются. Эти полномочия могут быть общими, линейными и функциональными.

Общими полномочиями обладают представители высшего руководства организации – директората, правления и проч. Они распространяются на вопросы постановки целей, выработки стратегий, контроля всех основных сторон деятельности, действия в чрезвычайных ситуациях.

Линейные полномочия предполагают наличие прямой должностной связи между руководителями и исполнителями. В их рамках первые предписывают вторым, *что, когда и где* те должны делать или, наоборот, не делать, чтобы обеспечить достижение поставленной цели; несут ответственность за каждого из них и координацию работ.

> Обычно в круг линейных полномочий входят вопросы оперативного управления деятельностью основных подразделений (производственных, сбытовых, финансовых и проч.); работы с персоналом (приема, увольнения, оценки, поощрения и наказания, поддержания благоприятного морально-психологического климата в коллективе).

Функциональные полномочия осуществляются в условиях косвенных связей. Они предполагают принятие соответствующими руководителями обязательных для исполнения решений, регулирующих деятельность работников, непосредственно подчиненных другим (линейным) руководителям. Эти решения обычно предписывают методы работы, иными словами то, *как* действовать для достижения целей.

> Такими полномочиями обладают главные специалисты фирмы, обычно руководящие соответствующими службами (бухгалтерской, кадровой, плановой и проч.).

Для сохранения единства управления, или *единоначалия*, которое обеспечивается подчинением исполнителей только одному (линейному) руководителю, содержание и объем функциональных полномочий строго регламентируются.

> А. Файоль утверждал, что функциональная специализация в управлении должна сочетаться с «единством командования». Функциональные специалисты являются оперативными работниками в штабе командующего, ибо ни один высший руководитель без помощников не способен справиться с оперативной нагрузкой.

Обладатели *рекомендательных полномочий* при необходимости могут давать советы нуждающимся в них руководителям, *каким образом* лучше всего решить тот или иной узкий вопрос. Но в отличие от предыдущего случая эти советы не носят инициативного характера и не являются обязательными для исполнения.

Рекомендательными полномочиями обладают различного рода специалисты, референты, консультанты и проч.

Представительские полномочия, позволяющие их обладателям действовать от имени администрации включают:

Контрольно-отчетные полномочия предоставляют возможность их носителям осуществлять проверку деятельности других сотрудников, требовать от них предоставления необходимой информации, анализировать ее и направлять результаты вместе с собственными выводами в соответствующие инстанции.

Координационные полномочия реализуются в процессе выработки и принятия совместных решений. Лицо (подразделение), которое ими обладает, имеет право согласовывать деятельность отдельных субъектов управленческой структуры и направлять ее в русло, соответствующее целям организации.

Координационными полномочиями наделяются различного рода комитеты и комиссии, создаваемые на временной или постоянной основе для решения сложных или спорных проблем.

Полномочия на осуществление внешних контактов и ведение переговоров.

Наконец, *согласительные полномочия* состоят в том, что их обладатель *в обязательном порядке* высказывает в пределах компетенции свое отношение к решениям, принимаемым в рамках распорядительных полномочий.

Согласительные полномочия могут быть *предостерегающими* и *блокирующими*. Первыми располагает, например, юрист, который проверяет соответствие принимаемых решений действующим правовым нормам, указывает на содержащиеся в них ошибки или нарушения и предлагает их исправить. В противном случае он не ставит своей *визы* под документом, свидетельствующей его правильность с юридической точки зрения. В то же время руководители могут игнорировать мнение юриста, беря на себя ответственность за возможные негативные последствия.
Блокирующими, или параллельными, полномочиями обладает главный бухгалтер. Без его согласия, оформляемого личной *подписью,* решение, реализация которого связана с затратой денежных средств, не может появиться.

Управленческие полномочия неотделимы от *ответственности,* т. е. необходимости давать отчет за принятые решения, действия и их последствия (по отношению к достижению целей; по отношению к членам организации; по отношению к системе более высокого порядка).

Различают два типа ответственности: общую и функциональную.

Общая ответственность имеет своим объектом создание условий, необходимых для осуществления той или иной деятельности. Например, руководитель организует подбор и расстановку кадров и т. п. *Функциональная* ответственность связана с выполнением конкретной работы и является уделом исполнителя.

Если полномочия превышают ответственность, открывается свобода для административного произвола, поскольку многие действия могут остаться безнаказанными.

Обратная же ситуация приводит к параличу деятельности из-за боязни субъектов негативных последствий для себя, а также к ухудшению психологического комфорта. Поэтому соответствие полномочий и ответственности в каждом звене

управленческой структуры является одним из важнейших условий ее нормального функционирования.

Полномочия высших органов управления

К высшим относятся те органы управления, которые принимают стратегические решения, определяющие судьбу организации.

В свете требований российского законодательства в *полном товариществе* высшим органом управления является *общее собрание*, на котором все члены обязаны совместно решать основные вопросы (в *коммандитных товариществах* управление осуществляется лишь полными товарищами).

Высшая власть в *хозяйственных обществах* также принадлежит общему собранию участников. К его компетенции относится решение вопросов о реорганизации или ликвидации общества, изменении устава, величины капитала, утверждении годовых отчетов и бухгалтерских балансов, распределении прибылей и убытков.

Текущее управление осуществляется избираемым на общем собрании исполнительным органом или единоличным руководителем, который не обязан быть членом общества.

Высшим органом управления *акционерным обществом* является общее собрание участников.

> К его исключительной компетенции относятся такие вопросы, как изменение устава или уставного капитала; избрание членов совета директоров (наблюдательного совета), если число членов общества превышает 50, а также ревизионной комиссии или прекращение их полномочий; реорганизация или ликвидация общества; утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов; образование и досрочное прекращение полномочий исполнительных органов и т. п.

Руководство текущей деятельностью корпорации осуществляет исполнительный орган, подчиненный совету директоров (наблюдательному совету) и общему собранию. Он может быть представлен как одним лицом (президент), так и коллективом (правление).

Единой для всех стран модели корпоративного управления не существует. Американские советы директоров собираются на заседания практически ежемесячно, европейские – ежеквартально. В США они обычно являются едиными образованиями, в Европе же состоят из двух частей.

> *Наблюдательный* (высший) совет определяет политику и стратегию организации и дает в их рамках рекомендации высшему управленческому персоналу. В него входят независимые от корпорации лица, а порой и рабочие. *Исполнительный* совет образуют штатные руководители, возглавляющие основные подразделения и службы (внутренние директора). Они осуществляют реализацию политики и стратегии на практике, направляют деятельность органов оперативного руководства корпорацией (правления).

Совет директоров западной фирмы как единое целое решает следующие вопросы: определяет долгосрочную стратегию; рассматривает, корректирует и утверждает годовые производственный и финансовый планы; назначает высших управляющих и устанавливает круг их полномочий; контролирует финансовую деятель-

ность; рассматривает и оценивает инвестиционные проекты; поддерживает нормы корпоративной этики; готовит предложения по распределению прибыли; осуществляет информирование акционеров.

В соответствии с практикой современных западных корпораций выделяются следующие функциональные типы директоров.
Председатель совета директоров является главным связующим звеном между компанией и ее акционерами, председательствует на заседаниях совета и собраниях акционеров, представительствует во внешних контактах, осуществляет общий контроль. В небольших фирмах он также является главным распорядительным лицом, исполняя обязанности *управляющего директора* (*президента*).
Исполнительный директор обычно руководит подразделением или филиалом, но может быть и «освобожденным» и осуществлять лишь кураторство.
Неисполнительный директор выполняет функции независимого эксперта, советника.
Ассоциированный директор не является полноправным членом совета директоров и участвует в его заседаниях без права голоса. Обычно эта должность считается формой вознаграждения (в том числе и рабочих) за те или иные заслуги перед корпорацией.
Все директора корпорации имеют равные права, но голос председателя совета директоров – решающий, что предусматривается ее уставом.

Подготовительная текущая работа по руководству компанией происходит в комитетах совета директоров – коллегиальных органах, реализующих механизм группового принятия решений на высшем уровне управления.

К основным комитетам относятся: исполнительный; ревизионный; по организационной структуре; финансовый; по связям с общественностью; по вопросам вознаграждений; по подбору и расстановке высших руководителей; по стратегическому управлению и планированию и др.

Комитеты не подменяют совет директоров, а помогают ему выполнять стратегические функции – обеспечивают важнейшей информацией, предварительно рассматривают вопросы, выносимые на его решение, разрабатывают основные направления технической, производственной, рыночной, экономической, кадровой политики и стратегии, осуществляют внешнее представительство, общий контроль работы подразделений, руководство в чрезвычайных ситуациях.
На них возлагаются также подготовка рекомендаций по вознаграждению управляющих; обеспечение занятия высших должностей наиболее подходящими кандидатурами, содействие разрешению социальных конфликтов, повышению качества работы компании в целом.
Обычно комитеты состоят из трех внешних директоров. В исполнительный комитет, кроме того, входят председатель совета директоров и президент.

Высшим органом управления *кооперативом* считается общее собрание. Для текущего руководства оно избирает исполнительный орган – правление или председателя.

В ведении собрания находятся вопросы изменения устава, утверждения годовых отчетов и бухгалтерских балансов, распределения прибылей и убытков, реорганизации и ликвидации, преобразования в другие организационно-правовые формы. В кооперативе с числом участников более 50 может создаваться наблюдательный совет, контролирующий работу председателя и правления.

Высшим органом управления *коммерческой ассоциацией* является *хозяйственный совет*, состоящий из руководителей входящих в нее организаций. Совет выбирает

правление, его председателя и образует исполнительную дирекцию, утверждающую комплексные программы развития, согласующую планы участвующих организаций, осуществляет координацию их текущей хозяйственной деятельности, налаживает связи между ними, помогает устанавливать и поддерживать внешние контакты.

Задачей высшего органа управления некоммерческой организацией является обеспечение достижения ею тех целей, ради которых она и была создана.

Он решает такие вопросы, как изменение устава, определение принципов формирования и использования имущества, основных направлений деятельности, утверждение нормативных документов, регулирование внутренних отношений.
Высший орган управления на своем заседании утверждает отчеты, бухгалтерские балансы, финансовые планы и планы развития, решает вопросы о создании филиалов, представительств, участии в других организациях, образует исполнительные органы или прекращает их полномочия.

Различие целей, задач, способов объединения участников некоммерческих организаций приводит к тому, что высшие органы управления ими строятся по разным принципам.

Так, у *некоммерческого партнерства* и *ассоциации* высшим органом управления является общее собрание их членов; *автономной некоммерческой организацией* управляет коллегиальный высший орган; высший орган управления *общественными объединениями и фондами* определяется индивидуально в их уставе.

Вопросы и задания

1. Перечислите виды управленческих полномочий и охарактеризуйте их содержание. Назовите факторы, которые определяют масштабы полномочий.
2. Определите, какими полномочиями обладают: директор крупной фирмы; начальник планового отдела; главный бухгалтер; юрист; специалист службы маркетинга; председатель комиссии по выработке условий тарифного соглашения на следующий год; член ревизионной комиссии акционерного общества.
3. Покажите, чем различается общая и функциональная ответственность. Какую ответственность несут руководитель предприятия, руководитель подразделения, специалист?
4. Приведите примеры организаций, для которых предпочтительны централизация управленческих полномочий и соответственно их децентрализация.
5. Покажите особенности высшего уровня корпоративного управления в нашей стране и на Западе.

Глава 19

Типы управленческих структур

- Линейная структура управления и ее разновидности
- Функциональная структура управления
- Линейно-функциональные структуры
- Матричные структуры
- Программно-целевые структуры
- Анархические структуры
- Структура управления с отделениями
- Структура управления международными компаниями

Линейные и функциональные структуры управления

Линии полномочий, которыми связаны субъекты управленческой деятельности, образуют основу управленческой структуры организации.

Если в последней нет подразделений, а число работников, выполняющих несложные однородные функции, не превышает нормы управляемости, для нее характерен один уровень управления. Соответствующая структура управления является *простой линейной* (на предприятиях она получила название бесцеховой).

Принятие решений здесь полностью сосредоточено в руках одного лица (руководителя, хозяина), который *непосредственно* направляет всю деятельность исполнителей и объединяет в своих руках полномочия (с преобладанием линейных).

Схема такой структуры приводится ниже (рис. 19.1).



Рис. 19.1. Простая линейная структура

С ростом масштабов организации и углублением разделения труда в ней появляются подразделения. Управленческая структура усложняется, превращается из одноуровневой в двухуровневую (руководитель организации – руководитель подразделения).

Линейный характер связи между субъектами прослеживается здесь гораздо нагляднее, чем в предыдущем случае. Но полномочия первого лица остаются еще функционально не расчлененными, и на него в основном возлагается ответственность за направление и координацию текущей работы исполнителей. Такая управленческая структура получила название *сложной линейной* (рис. 19.2).

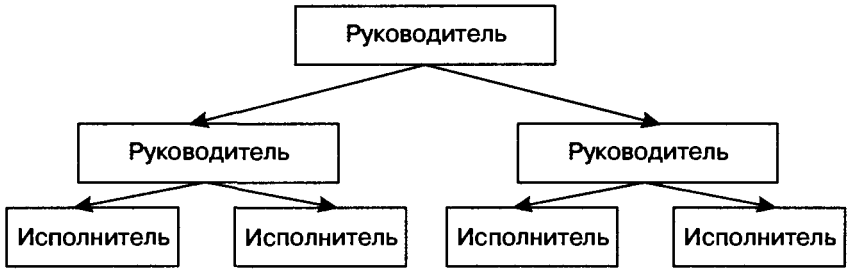


Рис. 19.2. Сложная линейная структура

В целом линейные структуры имеют четко выраженные линии подчинения, предполагают прямое воздействие руководителя, в руках которого сосредоточены все виды полномочий, на объект управления.

Это обеспечивает оперативность и точность действий, исключает получение исполнителями противоречивых заданий, возлагает полную ответственность за все на первое лицо.

Однако в таких структурах не предусмотрено использование специалистов (их функции выполняют руководители). В условиях отсутствия горизонтальных связей это приводит к чрезмерным информационным перегрузкам, увеличению сроков принятия и невысокой эффективности реализации решений.

Рост размеров и усложнение деятельности организаций (прежде всего промышленных предприятий) привели к тому, что их подразделения стали группироваться по *функциональному принципу,* т. е. по основным направлениям деятельности (производство, сбыт, управление, финансы и проч.).

Они организационно оформлялись в *цехи* и *корпуса* (объединение нескольких цехов, связанных технологически), осуществляющие несколько производственных или хозяйственных функций. Структура органов управления ими, организованная в соответствии с линейным принципом, оказывалась многоуровневой (3–5 и более «этажей»).

Успешное руководство в этих условиях требовало глубоких и разносторонних знаний, которыми один человек уже не мог обладать.

Эту ограниченность пытался преодолеть Ф. Тейлор, предложивший *функциональную структуру управления* (рис. 19.3) (не путать с принципом построения самой организации!), в рамках которой рабочий получал указания от 8 узкоспециализированных функциональных руководителей вместо бригадира и мастера.

> «Мастерская, вообще весь завод должны управляться не столько директором-распорядителем, управляющим или начальником мастерской, сколько плановым отделом. Ежедневная работа всего завода должна направляться различными функциональными лицами отдела так, чтобы, по крайней мере в теории, завод мог работать беспрепятственно даже в том случае, если бы директор-распорядитель, управляющий и их помощники, не входящие в плановый отдел, все сразу отсутствовали в течение месяца».

На предприятиях такими лицами являются, например, главный инженер, главный технолог, главный бухгалтер и др. Они отдают производственным звеньям обя-

зательные для выполнения задания, что в условиях глубокой специализации деятельности это должно обеспечить высокое качество принимаемых решений.

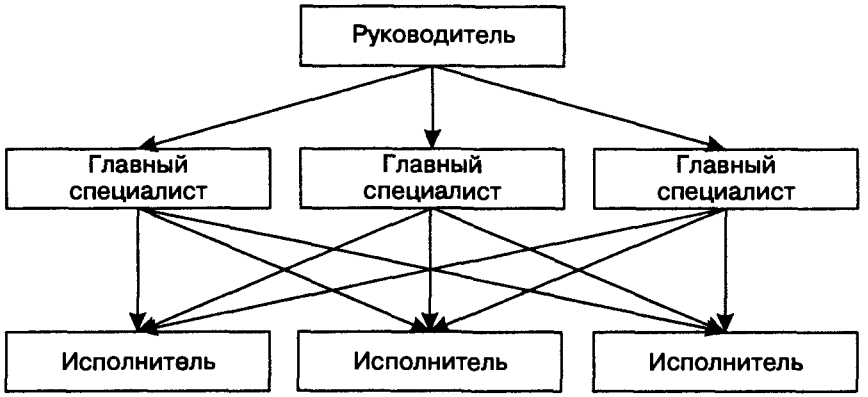


Рис. 19.3. Функциональная структура управления

Однако, несмотря на теоретические достоинства, на практике такой подход оказался нежизнеспособным. Нескоординированные решения специалистов в его рамках, какими бы хорошими они сами по себе ни были, неизбежно вступают в противоречие друг с другом (не зря же говорит китайская пословица: «Много кормчих – корабль разбивается»). Борьба же за приоритетность их реализации порождает конфликты и вносит дезорганизацию в систему управления.

> В качестве примера можно представить себе ситуацию, которая сложится в учебном заведении, если каждый преподаватель, угрожая двойками, будет требовать от студентов заниматься только его, пусть действительно важным и нужным, предметом, забросив все остальные.

Такие неустранимые недостатки функционального управления обусловили необходимость вернуться к принципу построения управленческих структур на основе линейных полномочий, но с включением функциональных элементов.

«Гибрид» получил название *линейно-штабной* структуры управления, суть которой состоит в том, что при линейных руководителях создается группа специалистов – так называемый аппарат (штаб). На уровне организации сотрудники аппарата занимаются общими проблемами ее развития, а в подразделениях решают их специфические задачи (рис. 19.4).

Работники аппарата обладают консультативными, контрольными и иными полномочиями, объединенными под общим наименованием «штабные». Ими выполняются следующие функции:

- основные (анализ, оценка, планирование, контроль, решение кадровых вопросов и проч.);
- вспомогательные (сбор и хранение информации, техническое обеспечение управленческой деятельности и т. п.);
- личное обслуживание руководства (эти задачи решает так называемый *личный аппарат* – секретари, консультанты и референты).

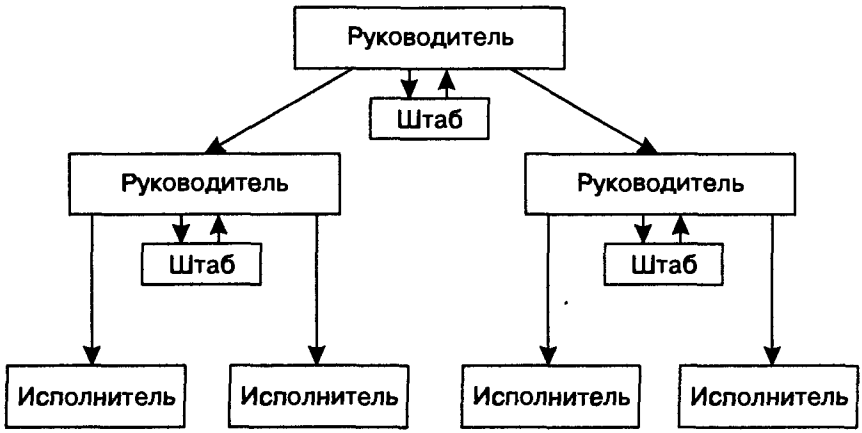


Рис. 19.4. Линейно-штабная структура управления

Появление штабных подразделений было обусловлено сложностью и комплексностью управления, необходимостью оказания администрации постоянной помощи со стороны специалистов. Последние (при наличии необходимой информации) более квалифицированно и оперативно выполняют текущую аналитическую и подготовительную работу, освобождая от нее руководителей.

Преимущества построения органов управления на основе линейных принципов с привлечением специалистов состоят в следующем:

- путем централизации на высшем уровне важнейших решений обеспечивается стратегическая направленность управленческого процесса, облегчается интеграция текущих и перспективных задач;
- в результате предельной рациональности структуры исключается дублирование управленческих функций и тем самым достигается экономия затрат;
- за счет четкости и надежности коммуникаций появляется возможность без задержки доводить до исполнителей и реализовывать управленческие решения;
- на основе концентрации в штабных подразделениях высококвалифицированных специалистов, занятых подготовкой решений, поддерживаются высокие стандарты деятельности.

В то же время линейно-штабная структура управления обладает рядом существенных недостатков.

Во-первых, сохраняется основной порок линейного подхода к управлению, когда все решения принимаются первым лицом независимо от того, насколько они важны. Поэтому его перегрузка остается прежней, просто снимается необходимость быть глубоким специалистом во многих областях.

Во-вторых, в результате запаздывания информации решения зачастую оказываются несвоевременными.

В-третьих, из-за отсутствия горизонтальных связей здесь затрудняется координация деятельности подразделений, синхронизация их работы, возникают дополнительные конфликты.

В-четвертых, глубокая специализация внутренних процессов и четкие однозначные линии подчинения приводят к тому, что подобная структура быстро закос-

теневает и бюрократизируется. Все это замедляет развитие организации по сравнению с имеющимися возможностями.

В-пятых, работники аппарата оторваны от практики и, несмотря на высокую квалификацию, предлагаемые ими решения часто недостаточно эффективны. Но ответственности при этом они ни за что не несут.

Линейно-функциональные структуры

Рост числа и сложности решаемых проблем приводят к тому, что руководитель не в состоянии справиться с ними даже с помощью штабных специалистов. Выходом в этих условиях является наделение последних *функциональными полномочиями*, позволяющими предписывать способы выполнения требуемых действий.

Управленческие структуры, построенные на органическом сочетании и взаимном дополнении линейных и функциональных полномочий, получили название *линейно-функциональных.*

Существующие сегодня линейно-функциональные структуры управления можно условно объединить в три группы.

Для крупных предприятий с массовым производством однородной продукции, имеющих несколько самостоятельных подразделений, созданных по продуктовому или территориальному принципу, используется управленческая структура, получившая название *централизованно-функциональной.*

В ее рамках функциональные руководители, возглавляющие штабные службы, могут предписывать способы действий линейным подразделениям (так называемый принцип ограниченного функционализма).

Например, руководитель территориального подразделения фирмы помимо регионального вице-президента по соответствующим вопросам может подчиняться вице-президентам по финансам, маркетингу, кадрам и т. п.

Одновременно штабные руководители, возглавляя свои «многоэтажные» службы, выполняют по отношению к их работникам чисто административные функции, реализуя уже линейные полномочия.

Например, заместитель руководителя по персоналу не только распространяет соответствующие рекомендации на все подразделения организации, реализуя функциональные полномочия, но и возглавляет кадровую службу. По отношению к ее сотрудникам он выступает в качестве линейного администратора.

В целом централизованно-функциональная структура может выглядеть следующим образом (рис. 19.5).

Простая линейная, линейно-штабная и централизованно-функциональная структуры управления, имеющие в основе функциональную и разновидности дивизиональной организационной структуры, относятся к категории так называемых *жестких*. Границы, функции, статус, характер взаимодействия управленческих подразделений в их рамках на протяжении длительного времени остаются относительно постоянными.

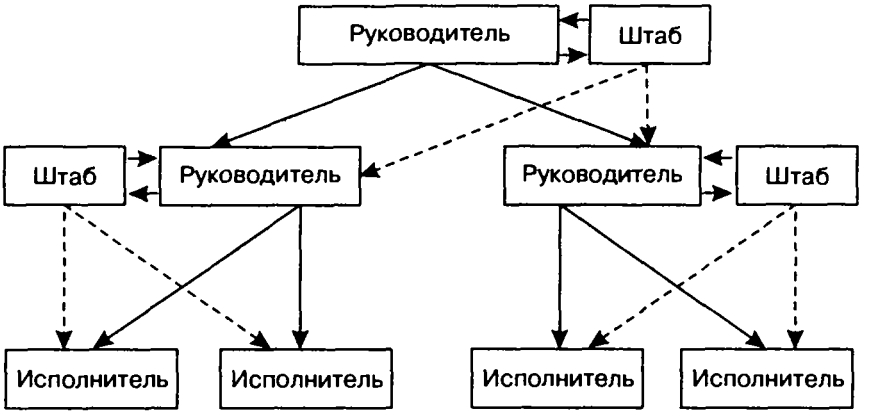


Рис. 19.5. Функциональная структура управления

– – – – – – ► – функциональные полномочия штаба

Другой разновидностью линейно-функциональных структур являются *матричные*, имеющие в основе соответствующего типа организацию.

Выделяют следующие их разновидности.

1. *Проектно-матричная* предполагает, что исполнители проекта (подразделения или отдельные лица) находятся в прямом подчинении у руководителя, который осуществляет одновременно как линейные, так и функциональные полномочия (рис. 19.6).

На него возлагается ответственность не только за специальное руководство проектом, но и за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, выделенных на его реализацию, планирование, контроль. Возможность такого совмещения обусловлена сравнительно ограниченным объемом работ по проекту.

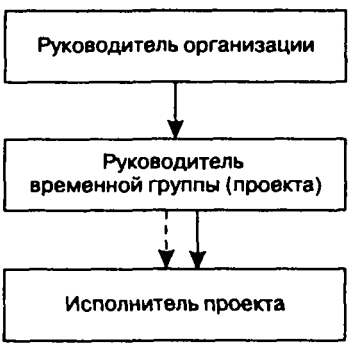


Рис. 19.6. Проектно-матричная структура управления

– – – – – – ► – функциональные полномочия штаба

2. *Функционально-матричная* структура (классический вариант) предполагает, что исполнители действуют в рамках двойного подчинения (рис. 19.7). По отношению к ним руководитель временной проектной группы осуществляет функцио-

нальные полномочия, руководитель основного подразделения – линейные. Причем их компетенция при этом четко разграничена.

Например, главный конструктор, театральный режиссер и т. п. руководят содержательной стороной дела и отвечают за конкретный результат. Директор театра, руководитель подразделения в этом случае выполняют чисто административные функции: обеспечивают проведение работ необходимыми материальными, трудовыми, финансовыми ресурсами, следят за соблюдением трудовой дисциплины, наказывают, поощряют, организуют повышение квалификации и проч.
Матричная структура управления на уровне корпорации предполагает одновременное использование продуктового и регионального принципов, в соответствии с которыми каждый управляющий отделением одновременно подчинен двум вице-президентам, курирующим соответствующие вопросы.

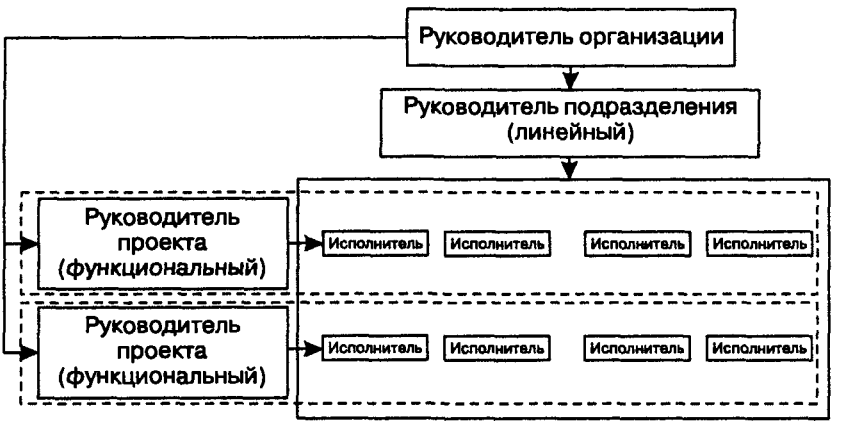


Рис. 19.7. Функционально-матричная структура управления

– граница проектной группы – граница подразделения

3. *Матрично-штабная* структура используется для руководства многофункциональными программами. В связи с большим объемом координационной работы в ней создается специальный штаб для анализа проектов, обеспечения линейного и функционального руководителей необходимой информацией, консультирования и др. (рис. 19.8).

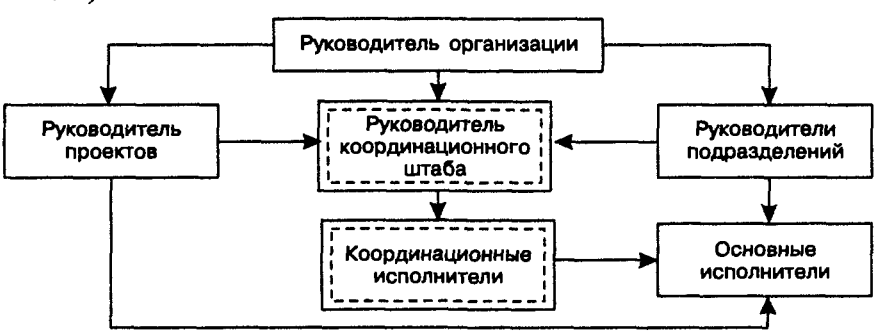


Рис. 19.8. Матрично-штабная структура управления

В результате между руководителями проектов и исполнителями появляется дополнительное звено (координационный руководитель и координационные исполнители), осуществляющее в основном вспомогательные функции и не имеющее реальных прав.

В целом матричные управленческие структуры, как считается, имеют немало достоинств. Они обеспечивают высокую целевую ориентацию работ, их быструю адаптацию к меняющейся ситуации; дают возможность руководителям проекта сосредоточиться на содержательных задачах, не отвлекаясь на административные и хозяйственные дела; позволяют оперативно маневрировать ресурсами. На их основе реализуется принцип взаимного ограничения руководителей.

В то же время они сложны в управлении, ибо решения, принимаемые двумя руководителями, чьи взгляды совпадают далеко не всегда, требуют длительных согласований, а поэтому по природе конфликтны и способствуют развитию бюрократизма.

Третьей разновидностью линейно-функциональных структур являются *программно-целевые*, связанные с руководством комплексными программами.

Здесь обеспечивается эффективное взаимодействие подразделений, связанных с инновационным процессом и развитием организации; высшее руководство освобождается от координации действий исполнителей по этим направлениям.

Программно-целевое управление существует в двух вариантах.

Первый. Если деятельность по выполнению программы обособляется и протекает в полностью приданных ей подразделениях, структура управления строится на основе *проектного принципа.*

Исполнители в этом случае административно и функционально подчиняются органу управления программой, а ее руководитель осуществляет оперативное управление: распределяет ресурсы, планирует, поощряет, представительствует, отвечает за результаты.

На первый взгляд данный вариант структуры представляет собой разновидность линейного управления. Однако это далеко не так, ибо объектом последнего является, как правило, один, и притом достаточно простой, вид деятельности. В этих условиях роль функционального руководства незначительна.
В рамках же проекта или программы, где осуществляется множество самых разнообразных, преимущественно сложных, видов деятельности, она неизмеримо возрастает.

Второй. Если комплексная программа реализуется подразделениями, продолжающими свою обычную деятельность, ее управленческая структура выступает лишь их *координатором.* Она не наделяется непосредственно правом распорядительства и действует от имени администрации.

Координационные задачи в этом случае могут возлагаться на специальных лиц (координаторов, руководителей программ, главных специалистов), подразделения (диспетчерский или плановый отделы), временные комитеты.

В целом линейно-функциональное управление, сохраняя все достоинства линейно-штабного, существенно ослабляет его главный недостаток – перегрузку руководителей, и особенно первого лица. Этим оно повышает эффективность функционирования организации. В то же время подрываются линейные полномо-

чия, принцип единоначалия, усложняются внутриорганизационные связи, возникает избыток информации, усиливается бюрократизм, растут административные расходы.

Сетевые и кольцевые управленческие структуры

Осуществление субъектами хозяйственной деятельности в условиях отсутствия объединяющей их общей собственности в рамках договорных отношений привело к появлению новых типов управленческих структур, основанных на *координационных полномочиях.* К ним относятся сетевые и кольцевые (последние бывают горизонтальными и вертикальными). Взаимодействие в их рамках происходит с помощью коммуникационных сетей типа «круг», «колесо», «соты».

В рамках отдельной фирмы объектом координации представлена совокупность рабочих групп, занятых в сфере высоких технологий, независимо друг от друга выбирающих и осуществляющих необходимые действия по их созданию и внедрению, определяющих меру вознаграждения полученных результатов на основе взаимной договоренности. Они же осуществляют текущий производственный контроль над своей деятельностью, дополняемый финансовым контролем со стороны администрации.

Сети могут быть «закольцованы» тем, что представители одних групп (организаций) участвуют в руководящих органах других.

Руководство сетевой структурой выполняет следующие основные функции:

- формирование и развитие сети;
- координацию деятельности объединяемых субъектов;
- распространение информации;
- консультирование и проч.

Поскольку участники остаются полностью или частично независимыми друг от друга, руководство сетевой структуры не обладает распорядительными полномочиями. Поэтому модель управления ею иногда называют *анархической* (рис. 19.9).

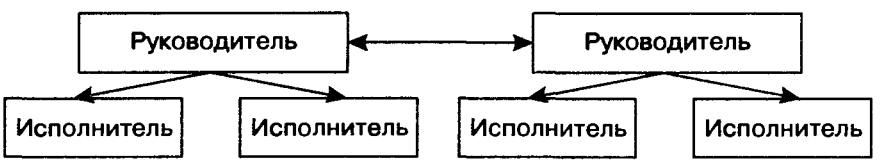


Рис. 19.9. Анархическая структура управления

Наряду с горизонтальной кольцевой структурой, объединяющей отдельные фирмы в рамках ассоциации или творческие группы внутри них, работающие на одном уровне, в крупных современных организациях появилась вертикальная структура , связывающая такие группы разных уровней.

Например, в каждом звене управления крупной организации создается совет по совершенствованию деятельности во главе с руководителем соответствующего уровня. Его членами являются вышестоящий и все непосредственно подчиненные руководители.

В свою очередь, данный руководитель является членом аналогичных советов, образованных на этих уровнях. В результате все руководители представлены сразу в трех такого рода советах – «своем», а также находящихся «этажом выше» и «этажом ниже». Членами советов при руководителях низового уровня оказываются рядовые исполнители. Их представители избираются в совет всей организации, где председательствует ее первое лицо, и таким образом кольцо участия замыкается.
Подобная модель улучшает координацию действий руководителей различных уровней и обеспечивает взаимный контроль. Если, например, все члены какого-то совета выразят недоверие председателю или коллеге, администрация обязана рассмотреть вопрос о возможности его пребывания на соответствующей основной должности.

Дивизиональная структура управления

Управление крупными фирмами, состоящими из множества самостоятельных и полусамостоятельных подразделений, происходит с помощью дивизиональной структуры, основным звеном которой является *отделение.*

Отделение представляет собой обособленную группу предприятий, сбытовых организаций, исследовательских центров и т. п., работа которых подчинена достижению цели организации.

В США с 1950–1960-х гг. отделения стали получать статус *центров прибыли*, как правило, самостоятельных в юридическом и хозяйственном отношении. Они распоряжаются ресурсами, заключают коммерческие сделки, разрабатывают производственные программы для объединяемых хозяйственных единиц, управляют их текущей деятельностью (созданием и внедрением новой продукции, ее сбытом, подбором и расстановкой кадров, определением цен на отдельные товары), осуществляют финансовый контроль, содействуют развитию.

В то же время в стратегических вопросах их свобода ограничена. Они, например, не разрабатывают долгосрочные планы (лишь представляет необходимую для этого информацию), без согласования с высшим руководством осуществляют инвестиции лишь в ограниченных пределах, несут перед ним полную ответственность за результаты своей деятельности.

На базе отдельных предприятий с 1970-х гг. стали создаваться *суботделения,* осуществляющие управление производством и сбытом продукции ограниченной номенклатуры. Находясь ближе всех к потребителям, лучше зная спрос, они могут быстрее и эффективнее к нему приспособиться. Для этого они наделяются ограниченной хозяйственной самостоятельностью, получая статус *центров издержек производства* (его могут иметь также отдельные цехи и участки).

В свою очередь, в наиболее крупных фирмах, значительная часть деятельности которых осуществляется за рубежом, от 4 до 10 отделений объединяются в группы, называемые *суперотделениями.*

Суперотделения непосредственно подчиняются руководству корпорации и выступают как связующее звено между ним и отделениями.

Исходя из общефирменных интересов и стратегии они координируют и контролируют совместное использование отделениями научно-технического, производственного, финансового и другого потенциала в процессе разработки, производства, реализации и технического обслуживания продукции, осуществляют долгосрочное планирование и стимулирование НИР.

Обычно руководство суперотделением осуществляет старший вице-президент или вице-президент-распорядитель, в подчинении которого находятся штабные подразделения (научные, плановые, контрольные, кадровые и проч.), выделенные из аппарата высшего уровня.

Во главе дивизиональной структуры управления корпорацией находятся штаб-квартира и офис главного руководителя, которые выполняют функции стратегического центра.

В *штаб-квартире* сосредоточены общекорпоративные службы, осуществляющие такие функции, как маркетинг, прогнозирование, планирование, учет, контроль, развитие НИР, обеспечение связей между подразделениями, координация их стратегической деятельности, оказание необходимой помощи и консультаций. К ним сегодня прибавились: развитие корпорации и системы управления ею, планирование процессов централизации и децентрализации и др.

Служба управления развитием фирмы, осуществляет следующие функции:
1) корректирует деятельность фирмы с учетом выявленных тенденций в области спроса на выпускаемую продукцию;
2) координирует работу центральных и периферийных служб, обеспечивающих развитие и рост эффективности производства;
3) поддерживает тесную связь с поставщиками наиболее важных видов сырья, материалов, комплектующих;
4) ищет пути роста эффективности производства за счет технического перевооружения, создания новых подразделений, совершенствования внутрифирменного управления;
5) улучшает информационное обеспечение.

Все службы объединены в группы и подчиняются соответствующим вице-президентам, что обеспечивает единство их действий. Рост масштабов и диверсификация производства, территориальная раздробленность, стремительные изменения ситуации на рынке требуют децентрализации таких служб, уменьшения их числа и передачи части их функций отделениям и суперотделениям.

Офис главного руководителя является организационной формой, в которой функционируют высшие органы фирмы – совет директоров и правление. Здесь прежде всего разрабатываются политика и стратегия организации, осуществляются контроль над прибыльностью и финансами, руководство стратегическими ресурсами.

Сегодня в крупных корпорациях создаются *стратегические хозяйственные центры (СХЦ).*

Впервые идея СХЦ была внедрена и в дальнейшем усовершенствована компанией «Дженерал Электрик». В ее структуру в 1970-х гг. входило примерно 40 СХЦ, реализовывавших самостоятельное направление деятельности. Компания «Техас Инструмент» имела 50 СХЦ, созданных на срок 5–10 лет. Как показал опыт 1970–80-х гг., концепция СХЦ оказала значительное влияние на формирование современной системы управления фирмами.

СХЦ несут ответственность за выработку стратегических позиций фирмы и развитие *стратегических зон хозяйствования (СЗХ)*, объединяющих несколько *стра-*

тегических хозяйствующих единиц (СХЕ), которые могут быть предприятиями или отдельными подразделениями.

Признаками стратегических хозяйственных единиц являются:
1) существование своей значимой рыночной задачи;
2) обладание собственными ресурсами;
3) четко идентифицируемые отличия от конкурентов;
4) наличие конкурентных преимуществ;
5) относительная независимость в принятии решений;
6) высокая квалификация руководства, позволяющая принимать эффективные решения.

Все стратегические центры одной компании практически независимы и, ориентируясь на получение прибыли, самостоятельно определяют рыночную нишу, стратегию развития производства, сбыта и проч.

СХЦ осуществляют планирование и реализацию крупных дорогостоящих производственно-сбытовых программ, обеспечивают стратегическую направленность научных исследований, разработок, освоение новых технологий, видов продукции, рынков ресурсов.

При этом они обладают гораздо более широкими полномочиями и прочными связями, а поэтому эффективнее, чем обычные проектные и программно-целевые структуры.

СХЦ, число которых непостоянно, зависит от реализуемых стратегий и решаемых задач, могут совпадать с одной СХЕ или объединять несколько. Объединение организационной структуры и совокупности СХЦ получило название *двойной структуры*.

Описанную идеальную модель СХЦ ни одной компании реализовать не удалось. Сложность их выделения, даже несмотря на наличие четких критериев, приводила к субъективизму, а планирование оставалось формализованным.

Сегодня многие фирмы превращаются в *глобальные корпорации,* не имеющие, по существу, родины, распоряжающиеся огромными материальными ресурсами по всей планете, обладающие глобальной системой информации. В таких корпорациях применяются следующие типы управленческих структур:

- *макропирамидальная* с высокой степенью централизации принятия решений на стратегическом уровне в «нервном центре», который одновременно является главным исполнительным звеном. Эти решения зачастую игнорируют интересы не только местных властей, но и даже национальных правительств стран пребывания;
- *зонтичная* предполагает, что отделения фирмы в каждой стране создаются с учетом местных условий и относительно независимы от стратегического центра. Последний определяет лишь главные цели, с учетом которых те ставят и решают собственные задачи, а также оказывает им консультации;
- *интергломератная* включает в себя центр, осуществляющий финансовое руководство и контроль, и самостоятельные отделения, вырабатывающие и реализующие собственные производственные и рыночные стратегии.

Нужно иметь в виду, что наряду с достоинствами структура управления на основе отделений имеет немалые недостатки, к которым относятся:

- отсутствие у подразделений согласованных целей и единства действий. В результате процесс управления остается плохо скоординированным;
- дублирование управленческих функций, что приводит к росту административного персонала (сегодня он уже составляет в среднем 25–30 процентов общей численности работников) и расходов на его содержание;
- излишняя сосредоточенность руководства на решении текущих хозяйственных проблем, отсутствие должного внимания к научным исследованиям и разработкам, их внедрению в практику.

Вопросы и задания

1. Перечислите принципы, по которым происходит построение управленческих структур.
2. Назовите основные характеристики линейных структур управления, их достоинства и недостатки.
3. Выберите правильный ответ на вопрос о том, почему в современные управленческие структуры введена функциональная составляющая:
   - возросло число видов деятельности;
   - увеличились масштабы организаций;
   - деятельность фирм усложнилась;
   - в условиях неопределенности внешней и внутренней среды необходимо принимать быстрые решения.
4. Объясните, чем принципиально отличаются линейно-функциональные структуры управления от чисто линейных.
5. Подумайте, какие структуры управления и почему можно предложить для следующих организаций: министерство, вуз, армия, бригада плотников, почтовое отделение.
6. Проследите процесс изменения типов управленческих структур, попробуйте объяснить причины и проиллюстрировать конкретными примерами.
7. Сопоставьте различные типы управленческих структур, определите их достоинства и недостатки.
8. Обсудите вопрос о том, какой тип управленческой структуры применяется в учебном заведении.

Глава 20

Пути совершенствования организации управления

- Концепция рациональной бюрократии М. Вебера
- Особенности бюрократических организаций
- Причины бюрократизации управления
- Организационно-экономические методы борьбы с бюрократизацией управления
- Делегирование полномочий и ответственности
- Коллективное управление

Концепция управленческой бюрократии

«Бюрократия» дословно переводится на русский язык как «власть стола». Этим термином обозначают, во-первых, особую систему принципов управления организацией и, во-вторых, слой управленцев, которые, применяя эти принципы, на практике их извращают.

Управление, предполагающее, что чиновники в своей деятельности следуют определенным правилам, а не личным оценкам, возникло еще в Римской империи. Его характеризуют:

- ясно обозначенные цели;
- большое количество правил и инструкций, не нарушая которые нельзя нормально работать;
- предельная централизация процесса принятия решений;
- четкое разделение труда между частями организации и отдельными людьми, изолированность их друг от друга;
- авторитет руководителя, основанный на должности, и проч.

Все это вкупе создает благоприятную почву для произвола должностных лиц.

Развитие бюрократии обусловлено естественным процессом специализации в сфере управления и лавинообразным увеличением объема информации. В результате растет число штабных специалистов и одновременно сужается возможность контроля их деятельности. Это ведет к увеличению относительной независимости и могущества управленцев.

Западные специалисты выделяют две их категории – добросовестные и своекорыстные. Первые искренне верят в свою незаменимость, считают, что действуют во имя общего блага, хотя к интересам каждого человека в отдельности относятся безразлично; вторых волнуют только личные проблемы, ради решения которых они готовы идти на все.

В 1916 г. крупнейший немецкий социолог М. Вебер разработал «идеальный тип» административного управления, обозначив его термином «бюрократия». Ее отличительными признаками ученый считал:

- наличие специальных управляющих, не обладающих собственностью;

- глубокое разделение труда по функциональному принципу, т. е. по отдельным направлениям деятельности, позволяющее использовать узких специалистов-экспертов, четкое распределение обязанностей между ними;
- наличие канцелярии, или «бюро» (сегодня – офиса), где собраны основные документы и откуда осуществляется процесс руководства;
- построение органов управления по иерархическому принципу, т. е. на основе ступенчатого подчинения (лица, подчиненные одним, одновременно являются начальниками других); зависимость числа уровней управления и руководителей от общего количества подчиненных;
- ответственность каждого менеджера перед вышестоящими как за свои действия, так и за подчиненных;
- обязанность работников прилагать все силы на благо организации; их лояльность по отношению к ней и безусловное подчинение руководителям;
- система официальных правил, норм, формальных процедур, определяющих права, обязанности и ответственность руководителей и сотрудников, их поведение в конкретных ситуациях и служащих основой управления, контроля и координации деятельности;

Строгое следование общим правилам, по мнению М. Вебера, позволяет ослабить возможные отклонения при выполнении заданий, вызываемые индивидуальными различиями, личными интересами и эмоциями, и тем самым способствует одинаково справедливому отношению ко всем лицам, а следовательно, развитию демократических принципов управления.

- построение внутренней системы отношений на формальных началах как взаимодействие между должностями, а не личностями;
- соответствие квалификации служащих занимаемой должности, что ограждает их от произвола и увольнений;
- подбор кадров по формальным признакам на конкурентной основе с последующим должностным повышением в зависимости от старшинства, стажа работы и достигнутых в предыдущем периоде результатов;

Вебер считал, что это должно обеспечивать продвижение наверх самых квалифицированных работников, развивать среди них корпоративный дух, отождествление себя с организацией; стимулировать их интенсивную деятельность в ее интересах.

- поощрение сотрудников исключительно за техническую компетентность.

Все это вместе, по мысли М. Вебера, делает поведение управленцев предсказуемым, облегчает координацию их работы и ее контроль, повышает производительность труда. Главными достоинствами бюрократии М. Вебер считал быстроту принятия решений, компетентность, минимальную конфликтность, обеспечиваемые единоначалием.

М. Вебер видел в бюрократии систему, превосходящую другие по своей четкости, стабильности, дисциплине исполнения. Он полагал, что «полностью развитый бюрократический механизм выглядит по сравнению с другими организациями точно так же, как машина в сравнении с немеханическими формами производства».

Поэтому он рассматривал ее как необходимый и неуничтожимый атрибут любой организации.

Таким образом, бюрократия – это специфическая форма организации труда управленцев, обеспечивающая предельно четкое и эффективное функционирование фирмы и ее подразделений на основе официально установленных норм и правил. Поэтому формальную организацию называют бюрократической.

Бюрократическая организация

Бюрократическая организация внутренне противоречива. С одной стороны, чиновники компетентны, быстро действуют, готовы выполнять любой приказ, с другой – игнорируют специфику конкретной ситуации, работают лишь в соответствии с предписаниями, нарушение которых карается более строго, чем ошибки, свобода их поведения ограничена.

В результате на практике соблюдение правил становится самоцелью; отсутствует интерес к существу дела, господствуют равнодушие, демагогия, культ бумаг, волокита, доведение всего до абсурда, распространены мелочная опека исполнителей, запрет любых самостоятельных действий. Сегодня, особенно в условиях России, к этим негативным моментам добавляется коррупция.

Такое положение обусловлено особенностями бюрократической организации и положением сотрудников в ней:

во-первых, их полной зависимостью от руководства, которая усиливается отсутствием иных источников дохода (собственности, своего дела);

во-вторых, слабым (несмотря на формально жесткие принципы функционирования бюрократии) разграничением полномочий и ответственности руководителей и исполнителей, их размытостью, а поэтому достаточной условностью. Это делает возможным существование зон, свободных от регулирования и контроля, где одинаково допустимым и законным считается любое решение;

> Там, где нет закона, действует сила, поэтому такая ситуация порождает режим личной власти руководителей, возможность их практически беспрепятственного вмешательства в дела подчиненных. Причем с ростом должностного положения менеджеров в управленческой структуре их безнаказанность и безответственность возрастают.

в-третьих, возложением на управленцев низовых уровней и исполнителей более широких обязанностей, чем те, с которыми они могут реально справиться, при одновременном ограничении их прав и игнорировании интересов;

> Такая ситуация порождает безынициативность, нежелание действовать даже в благоприятных ситуациях, сопротивление любым заданиям, изворотливость, попытки угодить всем и всех обмануть, сокрытие информации и проч.
> Из-за неадекватности организационной структуры, недостаточной компетентности, низкой культуры, слабой заинтересованности и т. п. эффективность работы менеджеров среднего и низового звена составляет 20–50 процентов возможной.
> Эта проблема сегодня решается путем превращения их в консультантов и координаторов, соблюдения баланса их обязанностей и прав, изменения системы организационных ценностей, широкого распространения контрактных отношений, гибкого делегирования полномочий.

в-четвертых, затрудненностью (невозможностью) объективного измерения и оценки личного вклада сотрудников в общий результат.

Это обусловлено как обезличенным характером деятельности чиновников, в которой растворяются индивидуальные усилия каждого, так и способом самой оценки на основе формальных показателей, не связанных напрямую с результатом труда, а то и вовсе произвольных, часто зависящих от личных симпатий или антипатий администрации.

Перечисленные обстоятельства накладывают отпечаток на поведение сотрудников бюрократической организации любого ранга. Прежде всего оно характеризуется стремлением сохранить любой ценой (порой даже путем преступления) должность как основной и чаще всего единственный источник существования.

Поскольку чиновники обычно забывают свою прежнюю профессию и как специалисты в ней практически полностью дисквалифицированы, они противятся любым изменениям в организации, создающим угрозу их положению.

Не только рядовые исполнители, но и высшие менеджеры ради экономии усилий стремятся выполнить свою работу формально, с помощью набора стандартных приемов, избавляющих от необходимости думать, ориентируются на внешний эффект, достижение которого в первую очередь оценивается и поощряется. Все это приводит к выбору неоптимальных решений.

Русский академик В. П. Безобразов в XIX в. писал: «Вред промежуточных инстанций в управлении велик: каждый делает запросы, собирает сведения, требует представления срочных ответов. Живое дело притупляется, поглощается множеством бумаг, уже не отражающих существа дела.. В каждой инстанции стараются выставить все в самом лучшем виде, а поэтому нередко на бумаге все обстоит благополучно, а на деле оказывается совершенно противное».

Слабо представляя истинное положение дел, руководство в таких условиях не способно вырабатывать, целенаправленно реализовывать правильную стратегию и часто творит произвол.

Стремясь защитить свою должность и обеспечить себе служебный рост, показать собственную незаменимость, работники аппарата придумывают для себя дополнительные виды деятельности, абсолютно бесполезные для организации. Но они требуют новых исполнителей, над которыми прежние уже становятся руководителями, а их бывшие начальники поднимаются еще на одну ступень по служебной лестнице.

В то же время отсутствие объективных критериев оценки приводит к тому, что лиц, которым закрыт путь наверх, никто не решается понизить в должности или отправить на пенсию. Их начинают перемещать по горизонтали.

Аппаратчики укрепляют свои позиции также с помощью сложной и запутанной системы норм, правил, которые являются по своей сути скрытыми приказами.

Поскольку такие нормы и правила безличны и касаются в равной мере всех, на них нельзя обидеться, что снижает конфликтность, ими заслоняются, как щитом, с их помощью легче выполнять распоряжения даже нелюбимого руководителя, от них иногда можно при необходимости и отступить, пойти на уступки.

В то же время нужно отличать бюрократические правила, порожденные организацией управленческого процесса, от тех, что продиктованы содержанием работы (например, правила техники безопасности).

Сотрудники бюрократической организации защищают себя также и круговой порукой, действующей в рамках их неформальных объединений.

Поскольку в бюрократических организациях отсутствует объективный механизм выявления, анализа и ранжирования реальных и потенциальных проблем, многие из них игнорируются или вообще остаются неизвестными.

Поэтому результат управленческой деятельности здесь зависит не столько от объективных, сколько от субъективных факторов и прежде всего от личных способностей руководителей, степени их заинтересованности в достижении целей организации.

Общим итогом является *бюрократизация*, которая усиливается с ростом масштабов управленческой деятельности.

Бюрократический подход мог быть в определенной степени эффективным в стабильных условиях при управлении крупными предприятиями и государственными учреждениями, где люди являются «винтиками», чья индивидуальность игнорируется. Но для современной рыночной организации он непригоден, ибо сковывает свободу действий и не позволяет полностью реализовывать имеющиеся возможности.

Уничтожить бюрократию полностью нельзя хотя бы потому, что управленцы все же нужны; нельзя заставить их не быть бюрократией, а можно лишь держать «в узде», ослабляя или предотвращая некоторые негативные проявления и последствия ее господства.

На практике существует три подхода к решению этой проблемы.

Технократический реализуется путем целенаправленных малозаметных изменений существующего механизма управления, что позволяет снизить сопротивление бюрократии.

Рыночный подход ориентируется на стихийную подстройку системы управления к меняющимся условиям. Но спонтанность его реализации может привести, наоборот, к росту сопротивления со стороны бюрократии и укреплению ее позиций.

Это подтверждается примером сегодняшней России, где в результате шоковых методов перехода к рынку число чиновников на душу населения увеличилось в несколько раз и продолжает быстро расти.

Стратегический подход ориентируется не на бесперспективный конфликт с бюрократией, а на развитие демократических форм управления организацией с привлечением все той же бюрократии. При этом с учетом реальных условий деятельности и расстановки сил используются игра на интересах и противоречиях отдельных группировок управленцев, их подкуп и проч.

Существует несколько вариантов реализации такого подхода, важнейшими из которых считаются:

- применение гибких управленческих структур;
- делегирование подчиненным полномочий и ответственности;
- развитие коллективных методов принятия решений;

- формирование принципиально новой модели управления;
- распространение в системе управления экономических отношений и др.

Этот подход в какой-то мере иллюстрирует табл. 20.1.

Таблица 20.1

Способы ослабления власти бюрократии

Факторы эффективности бюрократической организации	Результаты использования	Ограничения	Пути ослабления ограничений
Четкие линии подчинения	Порядок в организации и управлении ею	Невозможность управлять в сложных ситуациях	Самоуправляемые рабочие группы, горизонтальная координация
Узкая специализация управленцев	Опыт и высокая квалификация чиновников	Сложность координации из-за отсутствия горизонтальных связей	Многопрофильность специалистов, их участие в специализированных командах, предпринимательский подход к делу
Единые правила	Справедливость, ограничение произвола	Затрудненность работы без правил	Гарантирование права на ошибку
Стандартные процедуры	Возможность использовать малоквалифицированный труд	Медленная реакция на перемены	Самоуправление, поощрение творчества
Карьера по формальным основаниям	Возможность продвинуться самостоятельно, без личных связей и протекций	Ограниченное число управленческих должностей, возможностей роста	Профессиональная и горизонтальная карьера
Формальные отношения	Жесткая дисциплина	Необходимость тотального контроля	Свободный выбор горизонтальных контактов
Вертикальная координация	Четкость	Слабый учет ситуации	Самоуправление

Организационно-экономические методы борьбы с бюрократией

Прежде всего бюрократические тенденции ослабляются переходом к гибким управленческим структурам (проектным, программно-целевым и матричным).

В проектных структурах бюрократизации управления препятствует временный характер существования, вследствие чего их руководители попросту не успевают обюрократиться.

В матричных и программно-целевых структурах руководители подразделений и проектов (комплексных программ) делят между собой управленческие функции. Этим они уравновешивают взаимные притязания, что также ослабляет бюрократизацию.

В вертикальной кольцевой системе совещательных структур не только улучшается координация действий руководителей различных уровней, но и обеспечивается их взаимный контроль.

Бюрократизации препятствует *формирование новой модели* управления, предусматривающей:

- уменьшение числа уровней иерархии и переход от «высоких» управленческих структур к плоским с соответствующим расширением прав и ответственности исполнителей;
- локализацию максимального числа управленческих функций непосредственно на низовом уровне и интеграцию их с производственными функциями;
- отказ от узкой специализации работников и обособленности звеньев управления, их интеграцию;
- резкое сокращение функций надзора и контроля в пользу консультирования и поддержки исполнителей;
- развитие «рабочего представительства» и формирование некоторых направлений внутренней политики организации (прежде всего в социальной сфере) в прямом диалоге руководства и рядовых работников (их представителей, например профсоюзов);
- повышение информированности всех сотрудников;
- внедрение политики «открытых дверей» и принципа максимальной прозрачности, допускающих возможность прямого обращения к вышестоящему руководителю любого ранга, минуя непосредственного начальника.

Снижает бюрократизацию управления и перевод где только возможно внутренних отношений на экономические рельсы. Речь идет о том, что все подразделения организации получают право реализовывать свои товары и услуги на внутриорганизационном рынке (рынок, как известно, главный враг бюрократии).

Организации, в которых переплетаются административные и экономические методы управления, получили название *многомерных*. В них значительно повышаются четкость, гибкость, надежность управления, создается простор для совершенствования его форм и методов, ослабляется негативное воздействие бюрократических тенденций.

Делегирование прав и ответственности подчиненным

Как уже говорилось, сегодня руководитель не в состоянии единолично решать все возникающие управленческие проблемы, даже непосредственно входящие в круг его служебных обязанностей.

Поэтому, сохраняя за собой выработку стратегии, контроль и общее управление, он (на время или постоянно) передает решение менее значительных проблем и необходимые для этого права конкретным подчиненным.

В итоге в рамках управленческой структуры происходит рациональное перераспределение функций отдельных субъектов, называемое на Западе делегированием организационных полномочий и ответственности. Но принципы его были разработаны в 1920-х гг. советским ученым П. М. Керженцевым.

Общий подход состоит в том, что делегировать нужно *всегда*, когда для этого есть возможность, максимальному количеству сотрудников, находящихся на самых низовых этажах управленческой структуры, там, где на практике реализуются принимаемые решения. Одному лицу может быть делегировано несколько постоянных и разовых задач, в том числе и по его выбору.
Предполагается, что руководитель предварительно определяет, с какой целью, кому и как полномочия передавать, какие выгоды для всех могут быть получены и какие препятствия возникнут.

Для решения вопроса о делегировании зарубежные специалисты в области управления рекомендуют использовать так называемую *матрицу Эйзенхауэра*, которая в значительной степени облегчает ориентировку в ситуации (рис. 20.1).

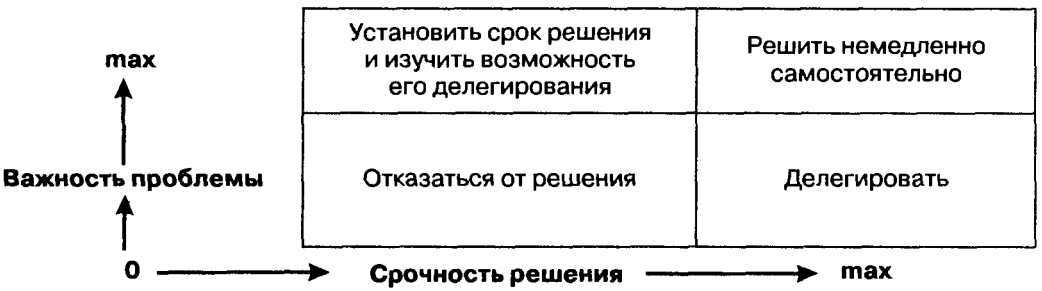


Рис. 20.1. Матрица Эйзенхауэра

Обычно делегируются следующие виды полномочий:

- решать частичные, узкоспециальные проблемы, в которых исполнители разбираются заведомо лучше руководителя и прекрасно это понимают;
- осуществлять подготовительную работу (обобщение материала, формулировку первичных выводов, написание различных проектов), носящую в большинстве случаев рутинный характер, но тем не менее позволяющую продемонстрировать свои способности;
- присутствовать на мероприятиях информационного характера, выступать с сообщениями, делиться опытом.

Причем черновую и малоинтересную работу рекомендуется чередовать с увлекательной, побуждающей работников совершенствовать свои знания, навыки, соревноваться друг с другом, добиваться первенства. Игнорирование этого обстоятельства подрывает саму идею делегирования.

В то же время не делегируется решение проблем, связанных с выработкой политики и стратегии; особо важных и срочных; предполагающих действия в условиях критических ситуаций или повышенного риска; общее руководство; рассмотрение конфиденциальных вопросов; поощрение и наказание сотрудников (только выработка для этого нормативов).

Процесс делегирования полномочий обычно тщательно планируется отдельно по каждой задаче. При необходимости разрабатываются графики работы и контроля и создаются инструкции, определяющие границы ответственности.

Подчиненные заблаговременно знакомятся с этими документами и могут вносить в них предложения и поправки.

Условиями эффективного делегирования полномочий являются:
- обладание исполнителями достаточным опытом, знаниями, пониманием проблемы;
- заинтересованность, добровольное принятие людьми на себя обязанностей и ответственности;
- благоприятный морально-психологический климат в коллективе, взаимопонимание и доверие между руководителями и подчиненными;
- делегирование преимущественно новых обязанностей, с которыми сотрудникам прежде сталкиваться не приходилось;
- равномерное распределение заданий, оптимизация их объема, четкое разграничение участков работы;
- недопустимость излишнего вмешательства со стороны администрации, поощрение самостоятельности и инициативы;
- ориентация в первую очередь на молодежь.

Существующая на Западе практика выработала две модели делегирования полномочий.

Традиционная модель (делегирование задач, или ограниченное делегирование) предполагает, что исполнителями даются задания, которые руководителю нецелесообразно выполнять самому, и предоставляется возможность проявлять инициативу в деле поиска путей их решения. Исполнители отвечают за результаты своей деятельности перед ним (а тот в свою очередь перед высшим руководством). Поэтому он вмешивается в действия сотрудников и иногда приписывает себе их успехи.

Бад-Гарцбургская модель Р. Хена (делегирование ответственности, или полное делегирование) состоит в том, что подчиненным передается не только решение задач, но и ответственность перед вышестоящим руководством за все, что они делают в рамках соответствующих функций. Работник в этих условиях не может больше прятаться за спину руководителя, а тот – приписывать полученные им результаты себе.

Выполнение работы без ответственности получило в связи с этим название нулевого делегирования, а перекладывание исполнителем работы и ответственности на руководителя – делегированием наоборот.

Делегирование полномочий и ответственности требует:
- четкого разграничения ответственности исполнителя и руководителя;
- определения случаев, когда работники могут принимать решения сами, и лиц, с которыми нужно контактировать (исполнители, например, могут представлять результаты своей работы заказчику лично, минуя непосредственного начальника).

В этой модели меняется роль инструкций. Они не расписывают точно все действия, а лишь определяют их диапазон, содержат постановку задачи, описание применяемых технологий. Единые для всех условия делегирования и контроля определяет высшее руководство.

Контроль над реализацией полномочий может быть возложен на самих исполнителей с периодическим информированием руководителя, осуществляться последним в обычном режиме, быть специальным в отношении отдельных моментов (тогда имеет место так называемое выборочное делегирование). При необходимости постоянного сплошного контроля полномочия не делегируются.

Поскольку способность людей реализовывать полномочия в тех или иных конкретных ситуациях не может быть четко определена заранее, их делегирование связано с риском. Однако он оправдан вследствие немалых выгод.

Во-первых, в организации делегирование полномочий:

- уменьшает иерархичность;
- приближает принятие решений к месту реализации, повышает их качество, гибкость, оперативность;
- предотвращает потери времени на ожидание указаний;
- улучшает морально-психологический климат;
- способствует обучению персонала, подготовке кадрового резерва.

Во-вторых, руководители:

- освобождаются от текучки и могут заняться решением наиболее сложных и важных проблем;
- получают возможность рациональнее распределить нагрузку среди подчиненных, выявить среди них помощников и возможных преемников.

В-третьих, подчиненным делегирование позволяет:

- проявить инициативу и самостоятельность;
- продемонстрировать имеющиеся у них способности, знания, опыт и приобрести новые; развить себя как личность; повысить свой престиж;
- создать стартовую площадку для дальнейшего продвижения по служебной лестнице;
- получить бóльшую удовлетворенность от работы.

Однако, несмотря на это, и руководители, и подчиненные часто сопротивляются делегированию полномочий. Причинами этого бывают:

- непонимание важности и отсутствие четкой политики в этом вопросе; существующие в организации авторитарные традиции;
- неумение определить объект делегирования; отсутствие времени для постановки задач подчиненным, помощи и контроля;
- неуверенность руководителей в себе, их недостаточная компетентность, боязнь потерять место, власть, престиж, любимое дело, которому отданы многие годы (считается, что ради «хобби» руководитель может оставлять за собой не более 5 процентов объема соответствующей работы), прослыть бездельником;
- неспособность рисковать, неверие в возможности подчиненных, боязнь нести ответственность за их неудачи;
- опасение конфликтов с исполнителями в случае возложения на тех дополнительных обязанностей.

Подчиненные в свою очередь уклоняются от принятия полномочий по таким причинам, как:

- нехватка знаний, некомпетентность;
- отсутствие веры в себя;
- страх ответственности за ошибки;
- боязнь оказаться умнее руководителя;
- перегрузка другими обязанностями;
- недостаток информации, ограничивающий реальную возможность что-то сделать;
- формальный подход к делу со стороны администрации, имеющий форму «фиктивного делегирования», т. е. передачи тех полномочий, которые исполнители давно уже имеют.

Коллективное управление

Еще одним направлением борьбы с бюрократизацией управления считается развитие групповых методов управления (принятия решений) на всех уровнях организации. Для этого формируются команды специалистов, которые после соответствующего обсуждения сообща принимают многие важные и сложные решения.

Групповое управление может быть *коллегиальным* и *коллективным.*

В первом случае участниками являются назначенные (обычно в соответствии с занимаемой должностью) лица, которые обсуждают в деталях с правом совещательного голоса сравнительно узкий круг проблем.

Во втором случае работники инициативно включаются в соответствующие группы, где с правом решающего голоса рассматривают любые вопросы, активно отстаивают свои предложения. Координацию работы обычно берет на себя один из них, наиболее подходящий для выполнения этой миссии.

Коллективное управление на уровне организации происходит с помощью производственных советов, консультативных комитетов, «рабочих директоратов» и проч.

Администрация ставит им задачи, определяет границы решений, создает необходимые для работы условия, консультирует, поддерживает благоприятный морально-психологический климат.

В основном речь в рамках коллективного управления идет о решении научно-технических проблем, задач, связанных с организацией, регламентацией, вознаграждением труда, выработкой политики занятости и др.

Целесообразность коллективного управления в свое время обосновал великий русский естествоиспытатель В. М. Бехтерев. В своих трудах он пришел к следующим выводам.

1. Наблюдательность отдельных лиц в группе возрастает как в количественном, так и в качественном отношении.
2. Коллективное решение является по своему характеру компромиссным между индивидуальными решениями, отбрасывая их крайности.
3. В критике индивидуальных ошибок группа, несомненно, имеет преимущество перед индивидами.
4. Группа превосходит индивидов в наблюдательности, объеме и прочности запоминания материала, исправлении индивидуальных ошибок.
5. Группа предлагает решения, которые, как правило, более верны с нравственной точки зрения.

6. Групповое решение способно оказать влияние на индивидуальное, обогатить и усовершенствовать его.
7. Отдельные особо одаренные личности в индивидуальном творчестве могут превосходить группу.
8. В целом от совместной работы с другими людьми человек, несомненно, выигрывает.

Современные специалисты полагают, что преимущества коллективного управления обусловливают следующие обстоятельства:

- наличие у группы по сравнению с отдельным субъектом более значительного творческого потенциала, широкой информации, более полного видения ситуации;
- применение эффективной тактики выдвижения идей и активизация мышления каждого в рамках дискуссии на основе соревновательности;
- объединение усилий тех, для кого проблемы не являются «своими», и они не желают брать на себя полностью за них ответственность, но готовы разделить ее с другими;
- укрепление связей между специалистами различных подразделений, улучшение обмена информацией между ними;
- возможность привлечения к работе всех заинтересованных лиц, прежде всего будущих исполнителей, что стимулирует их активность, помогает расширять знания и повышать квалификацию;
- обеспечение принятому решению широкой поддержки, укрепление преданности организации.

Причем чем выше уровень развития группы, тем эти преимущества проявляются в большей мере.

Недостатками коллективного управления считаются:

- повышенная рискованность принимаемых решений, игнорирование трудностей их реализации. Это обусловлено разделением ответственности между участниками, желанием каждого выделиться, продемонстрировать свои способности с одновременной надеждой на остальных;
- отторжение информации, не совпадающей с общим установками, затрудняющее поиск новых вариантов;
- консервативность, стремление придерживаться традиционных методов работы;
- нежелание утруждать себя поиском оптимальных вариантов, ограничение числа обсуждаемых альтернатив даже при появлении новых возможностей или препятствий;
- бóльшие затраты времени по сравнению с индивидуальной работой.

С учетом сказанного выше коллективное управление наиболее эффективно в том случае, когда необходимо найти решение сложной противоречивой проблемы на основе совместных знаний и опыта разных специалистов.

Коллективное управление себя не оправдывает, если:

- решаемая проблема является частью должностных обязанностей тех или иных лиц, и они должны работать над ней самостоятельно;
- решение уже принято руководителем, считающим его единственно верным;

- у проблемы есть очевидное решение;
- способности членов группы существенно различаются;
- по тем или иным причинам невозможно наладить эффективное сотрудничество.

Для проблем, требующих строгой логики мышления, групповые решения могут оказаться хуже индивидуальных, поскольку группа обычно не способна к кропотливой работе, а также отвергает наиболее оригинальные идеи.

Наконец, коллективное управление вообще исключено при опасности утечки коммерческой информации или необходимости принимать решения, касающиеся персонального положения кого-то из членов коллектива, а также при отсутствии времени.

Успех коллективного управления определяется следующими обстоятельствами:

1) оптимальным количеством членов группы;

Крупный коллектив способен решать более сложные и разнообразные проблемы, ибо его участники обладают существенно большим совокупным опытом, знаниями и квалификацией.

Однако его действия сложно координировать, особенно при рассмотрении проблем, не имеющих однозначного решения. Кроме того, с увеличением числа участников вклад каждого в результаты ее деятельности сокращается, а общая эффективность падает. Причинами служат «социальное безделье», «диффузия ответственности», попытки переложить свои обязанности на других, противоречие интересов.

2) правильным подбором участников с учетом их социального статуса, профессионального и образовательного уровня, психологической совместимости. Этим обеспечивается сплоченность, взаимная поддержка и ответственность, улучшение морально-психологического климата. Правда, как показывает опыт, сплоченные группы оказываются весьма уязвимыми в отношении различного рода неудач;

3) хорошим пониманием задач, готовностью отказаться от своего решения в пользу лучшего чужого, ответственностью каждого за свой участок работы;

4) активным обменом информацией;

5) своевременным поощрением;

6) наличием руководителя (координатора), стимулирующего коллективное творчество.

Психологи выделяют следующие типы координаторов групповой работы:

- *демократа*, заботящегося в первую очередь об эмоциональной стороне процесса и межличностных отношениях и не придающего значения интеллектуальным возможностям членов группы; считается, что принимаемые под его началом решения не будут оптимальными;
- *диктатора,* ставящего на первое место профессиональную подготовку участников, в результате чего решения оказываются хотя и правильными, но «без полета»;
- *пессимиста*, считающего, что работа в одиночку более эффективна, а поэтому применяющего метод формально;
- *организатора,* дающего возможность проявить каждому индивидуальные способности, даже в ущерб другим;
- *манипулятора*, объединяющего людей и их позиции, который сочетает в себе черты предыдущих типов, что помогает достигать наибольшего успеха.

Вопросы и задания

1. Раскройте суть концепции «рациональной бюрократии» М. Вебера.
2. Объясните, в чем особенности положения бюрократии в системе управления.
3. Проведите практическое занятие в форме суда присяжных заседателей над бюрократией.
4. Проиллюстрируйте известными фактами перечисленные в главе подходы к борьбе с бюрократией.
5. Выберите наиболее подходящее описание сути делегирования полномочий:
   - создание новых должностей;
   - перераспределение решаемых задач между руководителем и подчиненными;
   - придумывание руководителем дополнительных заданий подчиненным;
   - отказ руководителя от ответственности за действия подчиненных.
6. Проведите в своей группе социологическое исследование о причинах возможного отказа от получения дополнительных полномочий и обсудите результат.
7. Объясните, для чего нужно коллективное решение проблем, раскройте его достоинства и недостатки.
8. Попробуйте коллективно решить какую-нибудь реальную проблему с помощью метода «мозговой атаки», описанного в главе об инновациях.

Раздел VI

Управленческое решение

Глава 21

Алгоритм принятия управленческого решения

- Управленческое решение
- Требования к решению
- Виды решений
- Понятие проблемы
- Классификация проблем
- Этапы выработки рационального решения
- Критерии решения
- Реализация решений
- Условия эффективности решений

Понятие управленческого решения

Принятие решений составляет суть управленческого процесса, его исходную и наиболее ответственную стадию. Управленческое решение представляет собой обдуманный вывод о необходимости осуществить какие-то действия (либо, наоборот, воздержаться от них), связанные с достижением целей организации и преодолением стоящих перед ней проблем. Это процесс выбора из множества имеющихся альтернатив (целей, способов действия и проч.) наиболее предпочтительной. Поэтому принятие решения выступает как процесс, требующий организации и управления.

Проблема – это сложный теоретический вопрос или практическая ситуация (например, разница между фактическим и желательным состоянием системы), не позво-

ляющие в данных условиях получить требуемый результат. Такое несоответствие и преодолевается путем принятия управленческого решения.
Поскольку для одной и той же проблемы обычно существует несколько вариантов, ее решения, возникает непростая *задача выбора* наиболее подходящего.

Кроме того, решением можно считать:

- последовательность действий по достижению поставленной цели;
- нечто отражающее такое достижение (объект, состояние и др.);
- психологическую реакцию на раздражитель;
- управленческий акт, выраженный в письменной или устной форме и регламентирующий те или иные действия, состояния, изменения и проч.

В последнем случае решение содержит постановку целей и описание средств их достижения и служит основой организации практической деятельности людей.

В зависимости от уровня управляющего субъекта могут меняться сфера обязательного применения его решений и круг объектов, на которые оно распространяется.

Решения, особенно в крупных организациях, затрагивают интересы множества людей. Это требует их тщательной и всесторонней подготовки, на которую уходит много сил и средств.

Тем не менее успеха достичь удается далеко не всегда из-за невозможности учесть все факторы, предопределяющие результат (например, непредсказуемость поведения исполнителей), и воздействовать на них.

На одни факторы, например на подчиненных, можно влиять непосредственно, на другие – лишь опосредованно, через смежные с ними, третьи просто приходится «принимать к сведению» и стараться их нейтрализовать либо застраховаться от них.

Эффективное решение должно быть:

- простым и логичным;
- приемлемым для большинства членов организации;
- экономичным (затраты на его подготовку и осуществление меньше результата);
- своевременным (чтобы успеть приостановить отрицательное развитие ситуации или использовать открывающиеся возможности);
- ориентированным на стратегические цели и задачи (при сохранении свободы тактического маневра);
- устраняющим причины, а не следствия проблемы.

На эффективность решения оказывают влияние следующие факторы:

- понятность проблемы и причинно-следственных связей между ней и ситуацией, в которой принимается решение (определяет разрыв между рациональным и приемлемым решением, которое отнюдь не является лучшим);
- характер взаимоотношений внутри организации;
- занимаемая автором решения должность;
- личностные моменты (эмоции, иллюзия легкости, осторожность вследствие высокого уровня значимости, привычки и т. д.);
- наличие времени;

- степень риска (последние два момента противоречат друг другу, менее рискованные решения требуют больше времени на подготовку и реализацию);
- основополагающие принципы, каковыми могут быть использование общепринятых норм (правда, не ясно, каких); действия исходя из пользы большинства (проблема, в чем она); приближение к цели (ее бывает трудно определить); достижение выгоды (вопрос, чьей).
- четкое распределение подготовительной работы и возложение персональной ответственности на конкретных лиц;

Решения должны приниматься теми и там, где для этого существуют оптимальные условия (при этом решение, принятое на одном уровне управления, становится задачей на более низком). Иными словами, продукт управленческого труда одного уровня является предметом труда для другого.

- наличие четких правил, определяющих порядок разработки, обсуждения, утверждения, сроки реализации или отмены решения; нормативов, инструкций и проч.;
- учет требуемых для реализации решения ресурсов, степени влияния решения на другие функции и сферы деятельности организации, ее партнеров (желательные и нежелательные, скрытые и явные последствия могут возникнуть и при отказе от принятия решения); действующего законодательства, этических норм и др.

Исходя из этого определяются возможность и целесообразность работы над решением, его цели и приоритеты.

Виды управленческих решений

Управленческие решения можно рассматривать с разных точек зрения.

1. По *степени влияния на будущее организации* они делятся на *стратегические* и *тактические*.

Первые определяют основные пути ее развития, вторые – конкретные способы продвижения по ним. Обычно стратегические решения (скажем, о выходе на новый рынок) принимаются на высшем уровне управления, а тактические (например, о ремонте оборудования) – на низовых.

2. По *степени самостоятельности* решения подразделяются на *инициативные* и *предписанные*.

Первые принимаются руководством организации под воздействием обстоятельств, вторые конкретизируют поступающие сверху (например, от головной фирмы) указания.

3. По *масштабам* решения могут быть *глобальными*, затрагивающими всю организацию в целом, и *локальными*, касающимися только одной ее части (стороны деятельности). Реализация глобальных решений, доля которых, как считается, состав-

ляет около трети, как правило, нуждается в высокой степени энтузиазма и вовлеченности работников.

4. В соответствии с *временным горизонтом* можно говорить о *перспективных* решениях, последствия которых будут ощущаться длительное время (например, об инвестировании), и *текущих*, ориентированных на нужды сегодняшнего дня (об изыскании средств для выплаты заработной платы).

5. В зависимости от конктретной *продолжительности периода реализации* принято выделять *долгосрочные* (свыше 5 лет), *среднесрочные* (от года до 5 лет) и *краткосрочные* (до одного года) решения.

Долгосрочные решения обычно имеют прогнозный характер, ибо касаются будущей ситуации, которую не всегда можно точно просчитать. Они наиболее рискованны и могут так и остаться на бумаге, если предположения не оправдаются.

Среднесрочные решения находят воплощение уже в обязательных для исполнения планах и программах, в соответствии с которыми осуществляются конкретные мероприятия. В чрезвычайных обстоятельствах они могут корректироваться.

Краткосрочные решения отражаются в оперативных распоряжениях.

6. В соответствии со *степенью предопределенности результата* различают *вероятностные* и *детерминированные* (однозначные) решения, которые сравнительно редки.

В последнем случае можно использовать *таблицу решений*. В ее строках дается перечень условий деятельности организации, а в столбцах – перечень действий в соответствии с ними (каждая позиция может быть расшифрована дополнительной таблицей).

Вероятностные решения принимаются в условиях неопределенности, на основе частичной информации, причем не всегда действительно необходимой (в то же время и избыточная информация не обязательно может улучшить решение). В этом случае одному и тому же действию соответствует несколько результатов, вероятность наступления которых не всегда можно оценить, тогда лишь перечисляются ожидаемые последствия.

Если вероятность получения некоторого результата можно рассчитать с помощью математических методов, она считается объективной. В противном случае – субъективной, или предполагаемой.

Такие решения допускают корректировку на непредвиденности, ошибки, столкновение с другими интересами.

7. *По степени регламентированности* выделяют *контурные* решения (предоставляют широкую свободу исполнителям); *структурированные* (допускают инициативу во второстепенных вопросах); *алгоритмизированные*, где инициатива исключена.

8. По *направленности воздействия* решения могут быть *внешние* (касаются окружения) или *внутренние*.

9. По *степени обязательности исполнения* они подразделяются на *директивные*, *рекомендательные* и *ориентирующие*, что зависит, например, от уровня принятия, сроков действия, степени важности.

Директивные решения обычно разрабатываются высшими инстанциями в стабильных условиях по поводу наиболее важных проблем организации и требуют обязательного исполнения.

Рекомендательные готовятся совещательными органами (различного рода комитетами или комиссиями). Их исполнение желательно, но не обязательно, поскольку те, к кому эти решения относятся, формально не подчиняются тем, кто их принимает.

Наконец, *ориентирующие решения* предназначены для независимых субъектов. Ориентирующими, по сути, можно считать и прогнозные решения, являющиеся как бы «маяком» для плановых.

10. По *функциональному назначению* можно выделить *организационные*, *координирующие*, *регулирующие*, *активизирующие* и *контролирующие* решения.

Примером *организационного* является решение о распределении служебных обязанностей.

Регулирующие решения чаще всего предписывают способ осуществления в определенных ситуациях тех или иных действий, отражаемый в правилах, распорядках, графиках, нормах, нормативах и т. д.

Координирующие решения носят в основном оперативный характер (например, распределение текущей работы среди подчиненных).

Контролирующие решения служат для оценки результата тех или иных действий исполнителей.

Активизирующие решения связаны, например, с премированием.

---

11. По *степени сложности* решения разделяются на *простые*, *сложные* и *уникальные*.

12. По *методам выработки* различаются *шаблонные* и *творческие*.

13. В зависимости от *числа разработчиков* решения делятся на *индивидуальные* и *коллективные*.

По *способу принятия* последние, в свою очередь, бывают консультативными, совместными и парламентскими.

Консультативные решения предполагают, что лица, которые их окончательно принимают, советуются с окружающими (подчиненными или экспертами) и с учетом их рекомендаций *единолично* делают окончательный выбор.

Совместные решения основываются на взаимном согласии *всех участников* в рамках консенсуса, сложившегося в процессе их подготовки.

Парламентские базируются на том, что *большинство* причастных лиц их одобряет.

---

14. По *широте охвата* выделяются *общие* и *специальные* решения. Первые касаются одинаковых для всех вопросов (например, о времени начала и окончания рабочего дня) и вносят в деятельность организации элемент стабильности. Вторые относятся к узким проблемам, присущим только одному субъекту.

15. С точки зрения *предопределенности* решения принято делить на *запрограммированные* и *незапрограммированные*.

К принятию первых приводит или логика развития ситуации, когда иного выхода нет, или ее стандартность, обусловливающая выбор в соответствии с готовыми правилами и процедурами лишь момента начала действий и степени их интенсивности.

Незапрограммированные решения принимаются в новых или неопределенных обстоятельствах, если требуемые шаги трудно заранее точно расписать. Они определяют набор и последовательность предстоящих действий и требуют творческого подхода, интегрирующего данный анализ, опыт, искусство и чутье менеджера.

16. По *способу влияния на объект* решения можно разделить на *прямые* и *косвенные*. Первые воздействуют непосредственно на него, вторые – на создание таких условий, под влиянием которых он сам изменит в нужную сторону свое поведение.

17. По *сфере реализации* решения могут быть связаны с производством, сбытом, научными исследованиями и т. п.

18. По *форме* решения бывают *правовыми* и *неправовыми*.

19. По *содержанию* решения в рамках организации бывают *техническими*, *экономическими*, *социальными*.

Технические решения принимаются по поводу объективных факторов деятельности организации – использования оборудования, технологий и проч.
Экономические решения связаны в конечном счете с финансовыми затратами, которые она несет, и обусловленными ими результатами.
Социальные решения принимаются в отношении персонала и касаются вопросов оплаты, льгот, гарантий, развития человека как личности. Они призваны создать благоприятные условия труда, способствовать повышению инициативы работников, развитию личности, а поэтому должны учитывать индивидуальные особенности и психологию людей.

---

20. По *степени полноты и достоверности используемой информации* выделяют:
- решения, принимаемые в условиях полной определенности;
- решения, принимаемые в условиях частичной определенности;
- решения, принимаемые в условиях полной неопределенности.

21. С точки зрения подходов к разработке можно говорить о:
- *эвристическом решении,* предполагающем свободный научный поиск подходящего варианта;
- *нормативном,* исходящем из требований стандартов;
- *прецедентном*, учитывающем имеющийся опыт;
- *синоптическом*, использующем формализованные и математические модели.

22. По *способам принятия* выделяют интуитивные, адаптационные и рациональные решения.

Интуитивное решение основывается на предположении руководителя, что его выбор правилен (интуиция – способность предугадывать, предполагать, предвидеть). На него влияет так называемое «шестое чувство», своего рода оза-

рение, посещающее наиболее опытных менеджеров, обладающих широким кругозором.

Такое решение принимается в условиях, когда существует возможность выбора, но отсутствие времени не позволяет долго раздумывать над ситуацией. Здесь велик риск ошибок, поэтому оно допустимо лишь в крайнем случае, скорее как исключение.

Адаптационное решение основывается на общих знаниях, здравом смысле – осмысленном опыте жизни, профессиональной деятельности, обостренном чувстве реальности. Оно предполагает осуществление тех шагов (с поправкой на сегодняшний день), которые в аналогичной ситуации в прошлом были успешными. Положительной стороной такого решения являются простота и оперативность принятия, однако оно страдает рядом пороков.

Так, здравый смысл на практике встречается весьма редко, опыт, на который при этом возлагаются столь большие надежды, может отсутствовать, особенно если решение принимается впервые. Действуя же по аналогии в известном направлении, легко упустить другие, гораздо более выгодные варианты.

Недостатком обоих видов является их субъективность, обусловленная особенностями личности принимающего решение, глубиной понимания им ситуации и проблемы.

Рациональное решение предполагает использование научных методов и объективных критериев. Но полный рационализм также невозможен.

Во-первых, люди не могут знать все возможные альтернативы, быть уверенными в надежности информации, предугадать последствия своих действий.
Во-вторых, принятие рациональных решений всегда представляет собой психологический процесс, а у большинства людей присутствуют эмоции и отсутствует логика.
В-третьих, возможности внимания, памяти, понимания проблем у них ограниченны.
В результате разные лица, даже обладающие одинаковой компетентностью, на основе одного и того же набора фактов могут формулировать различные идеи.
Поэтому человек, принимающий решение, часто ищет не оптимальный, а удовлетворительный по минимуму требований вариант и выбор свой делает на основе упрощенной картины мира независимо от целей, текущей ситуации и ее восприятия, прошлого опыта.
Исследования показывают, что в 45 процентах случаев решения не принимаются из-за неприятной проблемы; в 35 процентах случаев – из-за нечеткого распределения обязанностей; в 20 процентах случаев принимаются неправильные решения.

Таким образом, на практике любые решения содержат элементы иррациональности и субъективизма. Это предъявляет определенные требования к личности того, кто эти решения принимает.

Психологи считают, что необходимые в данном случае трезвость, выдержка, умение системно мыслить и т. п. приходят к большинству людей в возрасте около 45 лет и по крайней мере до 60 лет остаются довольно высокими. Правда, с возрастом ослабевает оперативность реакции, поэтому считается, что пожилых людей

целесообразно использовать в рамках совещательных органов и в качестве консультантов.

Выявление и анализ проблем

В основе рационального решения лежат не наитие или прежний эмпирический опыт, а объективный анализ условий, в которых организация действует в настоящий момент и которые предположительно будут иметь место в перспективе. Такое решение готовится и принимается в несколько этапов, обычно на основе плана.

План решения проблемы отражает систему предполагаемых действий, которые необходимо осуществить, и детализируется в рабочих или исполнительских планах. Такой план может отражать последовательность шагов по выявлению проблемы в целом и принятию решения, алгоритм ее анализа, разделения на подпроблемы и синтеза их частных решений.

Процесс разработки и принятия рационального решения начинается с *анализа* неупорядоченного массива данных об общей ситуации (чем она стабильнее, тем легче анализ осуществить). В результате выявляются границы, в которых существуют проблемы (так называемое *проблемное поле*) и проявляются их *симптомы* (ничего не объясняющие признаки).

Симптомами существования проблем могут быть: конфликты, сбои, отклонение фактического состояния системы от планового (в то же время далеко не за каждым из них те в действительности стоят), ухудшение положения по сравнению с предыдущим периодом и др.

Выявленные проблемы ранжируются по степени срочности и важности, с тем чтобы выявить главную из них. Сразу сделать это часто бывает не менее сложно, чем найти пути их решения. Приходится отделять реальные проблемы от мнимых, важные от второстепенных, четко обозначившиеся от слабо выраженных.

Главную проблему необходимо всесторонне описать, оценить значение для организации и определить необходимый уровень принятия решения (оно принимается там, где это может быть сделано наиболее квалифицированно, или там, где проблемы возникают).

Проблемы всегда имеют определенное содержание (что?); связаны с каким-то конкретным местом (где?); временем возникновения, частотой повторяемости (когда?); количественными параметрами (сколько?); кругом лиц, так или иначе причастных к ним (кто?). Последние могут быть виновниками их возникновения, инициаторами или участниками разрешения, проявить заинтересованность в сохранении.

Причинами возникновения проблем чаще всего бывают:

во-первых, неверные принципы и условия деятельности. Например, излишне высокая заработная плата может привести к нехватке финансовых ресурсов для развития организации;

во-вторых, ошибочные критерии оценки. Завышенные покажут наличие проблемы там, где ее нет, а заниженные, наоборот, преуменьшат ее реальное значение;

в-третьих, случайные или умышленные нарушения в процессе достижения поставленных целей;

в-четвертых, непредвиденные обстоятельства, например стихийные бедствия, техногенные катастрофы, политические катаклизмы;

в-пятых, неполнота знаний о ситуации, создающей проблему.

Обычно ее обусловливают несколько факторов, из которых известна лишь часть.

Чтобы выявить конкретные причины возникновения проблем, необходим *причинно-следственный анализ*, исходящий из того, что изменения в одном элементе ситуации (причина) порождают соответствующие перемены (следствия) в других.

Зависимость между причинами и следствиями может быть как строгой, так и нестрогой (события не предопределяют однозначно тот или иной исход); односторонней или двусторонней (к прямой связи добавляется обратная, и следствия, в свою очередь, влияют на причины); линейной и нелинейной (связанные переменные изменяются непропорционально).

Объектами причинно-следственного анализа могут быть обоснованность стандартов, наличие случайностей и проч.

Предпосылкой причинно-следственного анализа является правильная классификация проблем, основными признаками которой могут быть:

- *степень важности*, предопределяемая влиянием проблемы на текущее и будущее положение организации.

Влияние важных проблем, например нехватки средств для инвестиций, устаревшей структуры производственного аппарата, является решающим. В то же время от малозначительных, скажем, от отсутствия денег для своевременной выплаты премий, как говорится, не умирают.

Важность чаще всего находится в обратном соотношении со срочностью. В момент своего возникновения важные проблемы обычно не являются «горящими», что дает формальное основание отодвинуть их на некоторое время в сторону, а потом в суете и вовсе о них забыть. В итоге можно упустить благоприятный момент для их решения, они превратятся в срочные, а возможно, и в рискованные.

Поэтому здесь очень важно установить иерархию проблем, что помогает четко сформулировать цели решения;

- *масштабность*. Характеризуется числом лиц, кого проблемы затрагивают или кому их приходится решать;

Масштабность относительна, ибо в зависимости от общего количества персонала одна и та же проблема для разных организаций будет иметь неодинаковое значение.

- *величина риска*, порождаемого существованием проблемы, который измеряется потерями от возможных нежелательных последствий (это могут быть, например, цепочки новых проблем, обусловленных прежними решениями).

Риск порождается нехваткой времени на подготовку и принятие решения, отсутствием информации, недостаточным пониманием проблемы, неопределенностью будущего. Он возможен на этапах и подготовки, и принятия, и реализации решения;

Понятно, что проблемы, существование которых порождает риск, необходимо решать как можно скорее, пока не произошло дальнейшего ухудшения ситуации, хотя обратное утверждение некорректно, ибо не все срочные проблемы связаны с большим риском.

- *степень срочности*, т. е. настоятельности немедленного решения.

Считается, что немедленно решать нужно до 80 процентов возникающих проблем, еще 15 процентов можно не торопясь обсудить, а 5 процентов проблем решения вообще не требуют;

- *структурированность и формализация*;

Одни проблемы легко поддаются расчленению на отдельные элементы, между которыми хорошо просматриваются взаимосвязи. Их удобно формулировать, выражать в количественных показателях, что открывает прямую дорогу для моделирования решения с помощью математических методов. Модель проблемы может быть:
- *описательной* (изображает ее в конкретных деталях);
- *аналоговой,* где реальные элементы заменяются более простыми (это значительно облегчает «проигрывание» различных ситуаций);
- *символической,* в которой все свойства проблемы изображаются символами, например математическими.

Другие проблемы структурируются только в основном, поэтому у них удается количественно описать и формализовать только главные элементы и взаимосвязи, что затрудняет использование моделей.
Третьи и вовсе поддаются лишь качественному описанию и не допускают формализацию.

- *возможность решения.* Как считают специалисты, 25 процентов проблем нельзя решить *в принципе*; 15 процентов – лишь в *данных условиях*, скажем, из-за нехватки средств; для решения 10 процентов проблем препятствий вообще не существует и это может быть сделано в любой момент; 50 процентов проблем относят к мнимым.

Решение должно устранять причины проблем. Однако проблемы лучше все же предотвращать путем проведения профилактических мероприятий. Это позволяет снизить вероятность появления нежелательных последствий, что обходится значительно дешевле.
Несмотря на взаимосвязь проблем, единовременно обычно решается только одна, поскольку практически невозможно сразу же оптимизировать несколько решений. Но это сразу же меняет положение остальных (какие-то исчезают, но какие-то и появляются) и приводит к изменениям во всей системе.

Успех причинно-следственного анализа предопределяют правильная интерпретация обнаруженных фактов, учет имеющегося опыта, обсуждение проблемы всеми, кого она в той или иной степени касается или кто прежде сталкивался с ней.

Следующим этапом поиска рационального решения является *анализ самой проблемы.* Поскольку он может потребовать немалых затрат времени, сил и средств, здесь, как и впоследствии при поиске вариантов решения, необходимо вовремя ос-

тановиться и прекратить исследования, не дающие ничего принципиально нового, но сопровождающиеся ростом затрат в геометрической прогрессии.

В то же время в проблеме нужно всегда разбираться до конца. Ее недопонимание опаснее, чем полное непонимание, ибо влечет за собой активные действия (непонимание – только бездействие), результаты которых невозможно предугадать.

Процесс выработки рационального решения

Анализ проблемы завершается *постановкой основных задач и определением содержания работ*, направленных на ее решение.

> В качестве задач могут фигурировать снятие остроты ситуации; ее полное изменение, когда проблема перестает существовать как таковая, и проч. При этом вносятся коррективы в действующее решение или разрабатывается новое (что требует гораздо больше сил и средств).

На практике здесь существует три подхода:

- частичное решение, результат которого в той или иной степени удовлетворяет всех;
- разрешение, предполагающее выбор оптимального варианта, наилучшего из возможных;
- снятие (устранение) проблемы через изменение общей ситуации.

После того как становится ясно, что именно нужно делать, оценивается *возможность и целесообразность работы над решением* в данных условиях.

> При этом исходят из объема предстоящей работы, наличия готовых решений или их фрагментов; имеющихся кадровых, технических и финансовых ресурсов; ожидаемого эффекта и т. п. Например, если проблема «на излете», ее вообще вряд ли стоит решать.

Если ресурсы ограниченны, возникает задача определения приоритетности решения отдельных частей проблемы, чтобы в случае невозможности работы над всеми вопросами одновременно в первую очередь заниматься наиболее важными. Одновременно составляется график последующих работ и определяются ответственные за них лица.

Поскольку обычно разрабатывается несколько путей решения, возникает потребность в *критериях отбора окончательного варианта*. Последние зависят от характера задач и делятся на необходимые и достаточные.

Необходимые критерии имеют характер жестких ограничений, переступать которые недопустимо. Они позволяют отделить приемлемые варианты решений от неприемлемых.

> Обычно в основе таких критериев лежат правовые, технические, экологические и иные сходные с ними нормы и нормативы, например предельно допустимый уровень загрязнения окружающей среды, технические условия эксплуатации, требования законодательства.

Желательные критерии дают возможность сделать выбор лучшего варианта решения из оставшихся. Они отражают иной класс требований, среди которых, в частности, можно назвать *эргономические* (обеспечение удобства и комфорта для работника) и *социальные* (защищенность, безопасность). Но главными требованиями являются *экономические* (уровень затрат, прибыльность и проч.).

Желательные критерии могут исходить из степени достижения целей, наличия ресурсов и т. п. По возможности они должны иметь количественное выражение.

Следующим этапом цикла принятия рационального решения являются *формулировка его различных вариантов и выбор наилучшего.* На практике желательно, чтобы таких вариантов было не менее трех.

При разработке вариантов решения учитывается степень их соответствия политике организации, ее традициям, этическим ценностям.

В качестве базового обычно рассматривается последний вариант, а остальные приводятся в сопоставимый с ним вид по следующим аспектам:
- затратам времени;
- масштабам;
- качеству;
- издержкам;
- степени освоенности объекта;
- уровню обеспеченности информацией для принятия решения;
- характеру риска и неопределенности;
- условиям использования и проч.

Но даже при наличии нескольких альтернатив практически невозможно найти решение, не имеющее отрицательных последствий и устраивающее в равной мере всех, но это не должно препятствовать его принятию.

При отборе вариантов необходимо заранее оценить возможные побочные (в том числе негативные) последствия их реализации (выигрыши и потери, новые возможности и проблемы, дополнительные обязанности).

Оптимальный вариант решения предполагает такое сочетание его качественных и количественных переменных, которое в наибольшей степени будет отвечать стоящей задаче.

На практике речь идет либо об устранении, ограничении или нейтрализации того, что не желательно, но существует, либо о приобретении того, что желательно, но отсутствует.

Считается, что нейтрализация предпочтительнее устранения, поскольку избавление от нежелательного вовсе не означает приобретение желательного. Кроме того, при удалении объекта могут нарушиться какие-то неизвестные связи, в результате чего положение не только не улучшится, но даже может ухудшиться.
Часто решить проблему можно путем расширения области решений, превращения неуправляемых факторов в управляемые, их взаимной нейтрализации.

Возможности решать проблемы, несмотря на множество альтернатив, в тот или иной момент ограничены недостатком ресурсов, опыта, установками руководства. Поэтому в зависимости от ситуации реагируют лишь на незначительную их часть, а остальные игнорируют.

С точки зрения альтернативности выделяют несколько видов решений: безальтернативные, бинарные, многовариантные и инновационные.

Безальтернативное решение имеет место в том случае, если из существующего положения есть только один выход. Это характерно для простых стандартных ситуаций, называемых на управленческом языке *закрытыми*. Например, больным с высокой температурой дают жаропонижающее.

Однако большинство проблем являются *открытыми*, т. е. допускающими более одного варианта решения, и если их не обнаружено, речь может идти о слабой проработке ситуации.

Об этом же свидетельствует и использование так называемого *бинарного варианта*, предполагающего два противоположных подхода к решению (или – или), что крайне затрудняет выбор.

Поэтому наиболее предпочтительна разработка *многовариантного решения*, предполагающего возможность выбора из достаточно большого числа альтернатив (идеально 5–7).

Как свидетельствуют опросы, половина руководителей всегда разрабатывают только один вариант решения, 35 процентов – два; 9 процентов – три и лишь 4 процента – более трех вариантов.

Однако может случиться так, что ни один из вариантов не даст желаемого результата, и тогда можно попытаться выработать так называемое *инновационное решение*.

Делается это на основе искусственного комбинирования отдельных, наиболее подходящих и не противоречащих друг другу характеристик тех решений, которые были в целом отклонены.

Поскольку такой подход носит во многом механистический характер, удовлетворительный результат здесь получить довольно сложно, а порой и невозможно. Если же он и достигается, то не всегда бывает близок к оптимальному, поэтому может рассматриваться скорее как временный или как основа продолжения работы в данном направлении.

Если удовлетворительный вариант найти не удается (например, из-за отсутствия явных преимуществ), принятие решения целесообразно отложить.

За это время может, например, измениться ситуация (стать более определенной или в корне иной), что или облегчит выбор, или потребует подготовки другого решения. Кроме того, продолжение у авторов работы подсознания часто без дополнительных усилий помогает им найти правильный ответ.

Однако иногда задержка ухудшает ситуацию, поэтому в случае затруднений лучше принять *предварительное* решение (обычно на базе последнего варианта) и затем шаг за шагом его оптимизировать.

Выбор окончательного решения, которое будет реализовываться на практике, происходит путем сопоставления альтернатив. Его можно производить либо по совокупности показателей, либо по критерию, который концентрированно отражает их достоинства и недостатки (им может служить и один из показателей, если остальные различаются незначительно).

При этом сначала отбираются лучшие альтернативы по техническим параметрам, а затем – по экономическому эффекту (из одинаковых выбирается та, что обеспечивает его большую совокупную величину). При равенстве эффектов предпочтение отдается варианту с наименьшими полными затратами или наиболее благоприятному в социальном отношении.

Поскольку на практике варианты решения далеко не всегда удается формализовать и выразить в одном главном показателе, пользуются методом экспертных оценок, объектами каковых могут быть:

1) отдельные характеристики варианта решения. Сравнивать варианты легче, если выбранные показатели точно отражают степень приближения каждого из них к требуемому идеальному значению;
2) обобщенный (балльный) показатель. Он ориентируется на искусственный инновационный вариант решения. Главные параметры последнего берутся в качестве эталонных, и им присваивается высший балл (например, 1 или 100 процентов). Затем эксперты оценивают (в долях единицы или в процентах) роль каждого из элементов решения в достижении стоящей цели. Далее (также в процентах или долях единицы) определяется степень соответствия каждого параметра предлагаемого варианта эталонному.
   После этого вступают в действие правила исчисления средневзвешенной величины – оценки тех или иных параметров фактически предлагаемых вариантов решения «взвешиваются» по их вкладу в решение проблемы, и результаты суммируются. В итоге получается обобщенная экспертная оценка варианта по сравнению с идеальным, наивысшее значение которой и укажет на искомое решение;
3) предпочтительность по тому или иному основанию, например степени достижения целей, и проч.

Если проблема правильно определена, а альтернативы тщательно оценены, а тем более на основе количественных характеристик, принять решение не столь уж и трудно (но, если критерии оценки выбраны ошибочно, создается лишь видимость правильного решения).

Окончательный вариант решения *согласовывается с исполнителями и заинтересованными лицами* внутри и вне организации, т. е. с теми, кого оно непосредственно затрагивает. Это позволяет обеспечить их активное участие в процессе реализации решения.

В организации все взаимосвязано, и изменения в деятельности одного подразделения влияют на другие. Так как каждое из них имеет собственные интересы, между ними могут возникать конфликты, поскольку все будут стремиться максимизировать свою выгоду и переложить проблемы на других. Кроме того, от исполнителей решение может потребовать нового типа поведения, навыков, переподготовки, большей затраты энергии.

Поэтому каждое подразделение должно знать о принимаемых решениях и заранее определять их выгодность или невыгодность для себя.

Одобряя проект решения, ответственные лица как бы дают гарантии того, что соглашаются с его правильностью и возлагаемыми на них обязанностями и будут их исполнять.

Наконец, после всех согласований происходит *утверждение решения руководителем организации или подразделения*, который распоряжается ресурсами, не-

обходимыми для его реализации, и несет персональную ответственность за результаты.

Считается целесообразным после завершения всех работ по подготовке и принятию решения осуществить их критический анализ для оценки правильности действий и недопущения ошибок в будущем.

Реализация решения

Процесс реализации решения состоит из таких этапов, как доведение его до сведения всех заинтересованных лиц, постановка задач, контроль над их выполнением, корректировка дальнейшего хода его осуществления.

Контроль исполнения решений предполагает своевременное обнаружение или предупреждение ошибок и отклонений в процессе реализации, обеспечение соблюдения ее сроков, выявление дополнительных потенциальных возможностей и резервов.

Контроль должен осуществляться в течение всего срока реализации решения на основе графиков его ввода в действие и выполнения.

Первый показывает, что, когда и с затратой каких ресурсов должно быть сделано, чтобы своевременно достичь поставленной цели и одновременно не допустить провалов и сбоев (их отсутствие во многом обеспечивается параллельностью функционирования прежнего и нового решений до полного внедрения нового).
Второй график создает основу для проверки выполнения решения и достигнутых в этом деле результатов. Он позволяет определить, что и насколько качественно сделано, что можно улучшить, следует ли продолжить работу дальше.

К методам реализации решения предъявляется ряд требований, среди которых можно назвать:

- *практическую применимость,* соответствие их содержанию и объективным условиям претворения решения в жизнь, а не желаниям и способностям исполнителей;

Лучше вообще не начинать дела, нежели применять негодные, а то и недозволенные методы лишь на том основании, что они хорошо известны, удобны или кого-то устраивают.

- *экономичность*, подразумевающую, что эффект, полученный при реализации принятого с помощью этих методов решения, будет больше связанных с этим издержек;
- *точность*, обеспечивающую соответствие полученного результата тому, что ожидалось. Однако она требует повышенных затрат, нарастание которых происходит столь стремительно, что ею не следует злоупотреблять;
- *надежность*, гарантирующую обусловленное количество сбоев и отсутствие ситуаций с повышенным риском;
- *простоту.*

Однако уже два десятилетия назад была осознана ошибочность представления о возможности решения сложных управленческих проблем упрощенными методами, например сменой руководства.

Успех в деле решения проблем обусловлен влиянием трех групп факторов: организационных, материальных и личных.

К *организационным* относится прежде всего *способность фирмы своевременно перестроиться* в соответствии с изменившимися условиями, приспособиться к ним. Если она инертна и неповоротлива, применение даже самых совершенных методов не принесет успеха.

Другим организационным фактором является *своевременность обнаружения и решения проблемы, доведения соответствующего задания до исполнителя.*

Решения, принимаемые преждевременно, могут быть ошибочными из-за отсутствия достаточной информации, а принимаемые слишком поздно – трудно реализовываться из-за нехватки времени.

Еще одним организационным фактором, влияющим на эффективность осуществления решений, являются их *ожидаемые последствия.*

При хорошем прогнозе исполнители будут работать с подъемом, а при плохом – спустя рукава, так что в первом случае результат окажется лучше ожидавшегося, а во втором – хуже. Если, например, решение проблемы может породить новую, а то и не одну, вряд ли от людей можно ожидать какого-то особого рвения.

Важным фактором, влияющим на эффективность решений, является степень их научной обоснованности, использование прогрессивного опыта.

Наконец, на эффективность реализации решения во многом оказывают влияние оптимальная последовательность и качество соответствующих действий (последнее обеспечивается *надежностью функционирования организации в целом*).

К *материальным* факторам, оказывающим влияние на успешность решения, относится наличие необходимых для этого ресурсов (естественных, технологических, информационных и т. п.) и возможность свободного маневра ими.

Наконец, *личными* факторами являются высокий уровень квалификации, знаний и опыта персонала; индивидуальные особенности руководителя и сотрудников, занимающихся решением проблем; их добросовестное и заинтересованное отношение к делу; ожидаемое вознаграждение в случае успеха или, наоборот, боязнь возможного наказания при неудаче; стиль руководства; общий морально-психологический климат в организации.

Но в целом эффективность управленческих решений и действий зависит в большей мере от характера проблемы, организационных условий, чем от личностного фактора.

Существует ряд обстоятельств, которые снижают эффективность решения. К ним относятся:

- ориентация только на сиюминутный экономический результат и недооценка возможных последствий;

- неоправданное разделение субъектов, принимающих и реализующих решения (лучше, когда это делает одно и то же лицо);
- отсутствие предварительно сформированной психологической готовности исполнителей к восприятию решения, порождающее отторжение;
- неорганизованность, непоследовательность процесса разработки; принятие по одной и той же проблеме нескольких решений, мало связанных друг с другом, не учитывающих имеющийся опыт; медлительность из-за неуверенности в своих силах или излишней самоуверенности;
- субъективизм разработчиков альтернатив, ориентация их исключительно на личный опыт, интуицию, вдохновение, симпатии или антипатии к кому-то или чему-то, преследование прежде всего собственной выгоды, стремление к неоправданному риску.

Неудачные, малоэффективные решения могут привести к негативным результатам и поставить под вопрос благополучие и стабильность организации в настоящем и будущем.

Вопросы и задания

1. Вспомните, какие разновидности решений существуют, и попробуйте подобрать к ним соответствующие примеры из жизни.
2. Попытайтесь изучить какое-либо реальное явление (процесс) и с помощью метода причинно-следственного анализа выделить самую важную проблему, связанную с его существованием.
3. Произведите классификацию этой проблемы в соответствии с изложенными в главе принципами. Придумайте дополнительно еще какие-нибудь принципы классификации проблем.
4. Объясните, к какому виду можно отнести следующие решения:
   - о приобретении акций;
   - о покупке государственных казначейских обязательств;
   - о предоставлении очередного отпуска работникам:
   - о строительстве нового предприятия;
   - о направлении работника на повышение квалификации;
   - о выдаче коммерческого кредита.
5. Определите, какой способ принятия решений чаще всего используется:
   - брокером на бирже;
   - капитаном корабля;
   - ученым;
   - предпринимателем;
   - руководителем низового уровня.
6. Верно ли, что к незапрограммированным относятся следующие виды решений:
   - о выдаче диплома выпускникам, успешно окончившим вуз;

- о расширении производства в связи с ростом спроса;
- о посещении врача;
- о назначении даты очередного собрания акционеров;
- о проведении производственного совещания;
- о получении дополнительного образования.

7. Если в крупном городе нужно добраться из пункта А в пункт Б, то каков будет характер принимаемого решения: безальтернативный, бинарный, многовариантный, инновационный?
8. Сформулируйте необходимые и желательные критерии отбора решения для следующих случаев:
   - покупка акций;
   - проведение природоохранных мероприятий;
   - приобретение нового оборудования;
   - транспортировка грузов;
   - перевозка пассажиров;
   - поступление в учебное заведение.
9. Объясните, в каких случаях решение необходимо согласовывать внутри организации, а в каких – нет, и приведите примеры.
10. Сформулируйте факторы как позитивно, так и негативно влияющие на процесс выбора, принятия и реализации решений.

Глава 22

Цели организации

- Цели организации и их обусловленность
- Функции целей
- Требования предъявляемые к целям
- Классификация целей
- Управление по целям
- Декларация и ее содержание

Понятие цели

Под целью понимается идеальное или желательное состояние субъекта (организации, индивида и т.п.), на достижение которого прежде всего ориентирована его деятельность и соответственно процесс управления.

Все то, что способствует достижению цели, называется *средствами* (ими часто на практике незаметно подменяют саму цель). Соответствие цели и средств является условием эффективности управления.

Цели либо официально провозглашаются высшим руководством как деловые установки и задачи проводимой политики, либо неявно подразумеваются в философии организации, основных принципах ее деятельности.

Поскольку благополучие участников организации напрямую зависит от степени достижения поставленных целей, они с той или иной степенью заинтересованности их реализуют.

> Так, если крупная организация не сумеет реализовать своих целей и разорится, работу могут одновременно потерять десятки, а то и сотни тысяч людей, что неминуемо создаст огромнейшие трудности даже для государств с развитой экономикой.

Вопрос о цели далеко не так прост, как может показаться на первый взгляд. Великий мыслитель древности Аристотель писал, что «так как действий, искусств и наук много, много возникает и целей. У врачевания это здоровье, у судостроения – судно, у военачалия – победа, у хозяйствования – богатство».

Сегодня обретение богатства не рассматривается как *непосредственная* цель деятельности большинства хозяйствующих субъектов.

Во-первых, наряду с коммерческими организациями появились некоммерческие, например благотворительные фонды и т. п., которые не преследуют цель получения прибыли (однако создают хорошую рекламу владельцам и жертвователям).

Во-вторых, в большинстве крупных организаций у власти стоят не собственники, а наемные управляющие, задачи которых далеко не всегда непосредственно связаны только с обогащением.

В-третьих, наконец, сама прибыль сегодня зависит от умения произвести то, что нужно в данный момент людям и удовлетворяет их потребности. Кто справляется с этой задачей лучше других, может рассчитывать и на бóльшую ее величину.

Один из крупнейших японских предпринимателей и теоретиков бизнеса К. Татеиси так образно проиллюстрировал это положение: «Пчела собирает нектар отнюдь не для того, чтобы опылять цветы, она желает получить мед. Тем не менее в конечном результате она служит интересам цветов. То же самое происходит и с предприятием, которое, стремясь к получению прибыли, служит интересам общества».

Цели организации определяются владельцами ключевых ресурсов в соответствии со своей системой ценностей. Но их формулировка не произвольна.

Во-первых, она представляет собой отражение объективной роли данной организации в обществе, характера и масштабов ее деятельности, производственного и кадрового потенциала.

Понятно, например, что перед обувной фабрикой не может ставиться цель выпускать компьютеры, а перед нотариальной конторой – чинить автомобили. Они не располагают для этого необходимым оборудованием, а сотрудники – соответствующими знаниями и опытом.
Если организация маленькая, она не может стремиться стать национальным, а тем более мировым лидером в своей области – для этого у нее просто не хватит средств. Наконец, нельзя ставить перед собой цель делать то, что никому не нужно.

Во-вторых, на формулировку целей существенное влияние оказывают интересы многочисленных субъектов, связанных с деятельностью организации. К ним, помимо ее владельцев или руководителей, относятся сотрудники, деловые партнеры, местные власти, которым та помогает решать многие региональные проблемы, общество в целом.

В-третьих, постановка целей связана с учетом ограничений в отношении путей и средств их достижения. Ограничения бывают внешними и внутренними (общими и частными, производными от них). Они могут быть присущи организации изначально или порождаться прежними проблемами.

Для формулировки цели необходимо определить в качественной и количественной форме результат, к которому стремится организация, и желаемые сроки его получения. Часто сразу это сделать не удается и приходится ставить промежуточные цели.

Обычно цели никогда не удается сформулировать окончательно, поскольку в ходе работы происходят их постоянное уточнение, отказ от отдельных аспектов из-за их нереальности или нехватки средств. Кроме того, результат, как правило, не совпадает с ожиданиями, так как всегда могут иметь место различные отклонения от запланированных действий.

Задача выживания фирмы требует регулярного приспособления целей к новыми общественным потребностям, формам и масштабам деятельности, внешней ситуации, технике и технологии и проч.

Если изменение воспринимается руководством организации не вполне адекватно, возникают ошибки при постановке целей и определении способов их достижения, приводящие к неэффективным решениям, расточительству ресурсов.

Так, часто цели формулируются слишком мелкими или, наоборот, слишком глобальными, излишне расплывчатыми, ориентируются на второстепенные проблемы, а поэтому не достигаются.

В системе управления цели выполняют ряд важных функций, на которых необходимо остановиться.

1. Цели отражают *философию организации, концепцию ее функционирования и развития.*

2. Цели задают *основные направления деятельности*, а следовательно, составляют основу общей и управленческой структуры, определяют ее характер и особенности.

3. Цели *уменьшают неопределенность*, становясь для субъекта ориентирами в окружающем мире, помогают приспособиться к нему.

4. Концентрация на достижении желаемых целей позволяет противостоять *сиюминутным порывам и желаниям*, действовать быстрее, с большим эффектом, добиваясь задуманного с минимальными затратами.

5. Цели составляют *основу критериев выделения проблем, выбора вариантов решений, контроля и оценки полученных результатов*, а также материального и морального поощрения сотрудников.

6. Цели, особенно великие, независимо от того, реальны они или мнимы, *сплачивают вокруг себя энтузиастов,* побуждают их брать на себя добровольно высокие обязательства и добиваться их выполнения (поэтому в формулировке цели должен присутствовать вызов).

Примеров этому достаточно, в том числе и в отечественной истории. Новостройки первых пятилеток, освоение целины, сооружение БАМа являлись результатом труда не только заключенных, но и комсомольцев тех лет, вдохновленных мечтами о светлом будущем и невиновных в том, что эти мечты оказались обманом. Да и те же заключенные, у которых появлялась цель досрочно освободиться, проявляли повышенную трудовую активность, многократно перекрывая производственные нормы.

---

7. Общественно значимые цели служат *оправданию в глазах людей необходимости и законности существования данной организации,* особенно если ее деятельность вызывает неблагоприятные последствия, например загрязнение окружающей среды.

Так, сооружение АЭС связывается с возможностью предотвращения энергетического кризиса, обусловленного нехваткой углеродного топлива, который может угрожать существованию цивилизации.

К целям предъявляются следующие основные требования.

Во-первых, они должны быть четко сформулированными, *конкретными* и *измеримыми,* выражаться по возможности не только качественно, но и количественно. Это облегчает выбор средств их достижения, восприятие и усвоение исполнителями, правильное распределение обязанностей между ними; позволяет использовать цели в качестве основы оценки достигнутых результатов и персонала.

Во-вторых, цели должны соответствовать условиям деятельности организации, учитывать ее реальные возможности. Цели, адекватные ситуации, облегчают поиск альтернатив, укрепляют доверие к руководству.

Конечно, недостижимые цели сознательно никто перед собой не ставит. Но большинство людей субъективны в оценке своих возможностей.
Так, оптимисты и любители риска уверены в своей способности достичь любых целей; пессимисты, наоборот, считают себя обреченными на неудачу, а поэтому ни к чему серьезному не стремятся.
Чтобы избежать этих крайностей, цели должны формулироваться людьми уравновешенными, которые могли бы выбрать из максимума желательного реально достижимое. Именно это позволит целям быть действительными ориентирами и стимулами к действию.

В-третьих, цели должны быть *гибкими, способными к трансформации и корректировке* в соответствии с меняющимися условиями, в противном случае организация рано или поздно попадет в тупик.

В-четвертых, люди должны *признавать* цели *в качестве своих личных*, что порождает заинтересованность в их реализации. Условием этого являются известность, понятность, близость целей большинству членов организации.

В-пятых, цели должны быть *проверяемыми*.

Наконец, в-шестых, цели должны образовывать *единую систему*: быть *совместимыми* во времени и пространстве, *взаимно поддерживать друг друга*, не ориентировать членов организации на противоречивые действия (как у героев известной басни И. Крылова – Лебедя, Рака да Щуки, один из которых рвался в облака, другой пятился назад, а третья тянула в воду).

Система целей организации

Можно дать следующую классификацию целям:

1) по *уровням*. Низший уровень – объективная целесообразность; высший – целенаправленность технических и организационных структур, ориентированных на достижение высших социальных целей;

2) по *источникам* формирования цели можно разделить на заданные извне и сформировавшиеся внутри организации;

Внешние цели, которые обычно ставит официальное руководство, учитывают потребности более широкой социальной общности, в рамках которой организация функционирует.
Внутренние ориентированы на удовлетворение потребностей коллектива.

3) с точки зрения *комплексности* можно говорить о простых и сложных целях (последние, в свою очередь, разбиваются на подцели);

4) по *степени важности* цели разделяются на стратегические и тактические;

Стратегические ориентированы на решение перспективных масштабных проблем, качественно меняющих облик организации, например выход на международные рынки, достижение конкурентных преимуществ в своей сфере деятельности, рост устойчивости и проч.
Тактические цели отражают отдельные этапы достижения стратегических, например максимизацию прибыльности. Они бывают *оперативными* (цели годового плана) и *операционными* (цели текущих заданий).

Между стратегическими и тактическими целями обычно существует противоречие. Так, обеспечение высокой текущей прибыли требует выпуска традиционной продукции, а достижение конкурентных преимуществ – отказа от нее и освоения новинок.

5) с учетом *времени*, необходимого для реализации, цели подразделяют на долгосрочные (свыше пяти лет), среднесрочные (от года до пяти лет) и краткосрочные (до одного года);

Для краткосрочных целей характерна бóльшая, чем для долгосрочных, детализация необходимых действий, а сами по себе они являются вехами на пути реализации долгосрочных.

6) по *содержанию* цели делятся на личные и институциональные.

Личные цели связаны с повседневной жизнедеятельностью людей и определяются системой их ценностей, материальным положением, возрастом, здоровьем и т. д.

Институциональные цели – это цели производственно-хозяйственной деятельности. Они делятся на технологические, экономические, административные, маркетинговые, научно-технические, социальные и т. п.;

К *технологическим целям* можно отнести компьютеризацию, внедрение гибких, природоохранных и других технологий.

Примером *экономических целей* является укрепление финансовой устойчивости организации, рост прибыльности, увеличение рыночной стоимости акционерного капитала.

Производственные цели могут состоять в выпуске определенного объема товаров и услуг, повышении их качества, росте эффективности производства, снижении себестоимости.

Административные цели предполагают, например, достижение высокой управляемости организацией надежного взаимодействия между сотрудниками, дисциплины, слаженности в работе.

Маркетинговые цели связаны с завоеванием рынков сбыта, привлечением новых покупателей, клиентов, продлением жизненного цикла и проч.

Научно-технические цели фокусируются на разработке и внедрении новых и усовершенствовании существующих образцов, доведении их до уровня требований мировых стандартов.

Социальные цели ориентируются на создание благоприятных условий труда, жизни и отдыха работников, повышение их образовательного и квалификационного уровня, налаживание отношений социального партнерства, обеспечение людей высококачественным медицинским обслуживанием и т. д.

7) с точки зрения *приоритетности* выделяют:

- во-первых, необходимые цели, достижение которых решающим образом влияет на положение организации, подразделения или отдельного работника;
- во-вторых, желательные, чья реализация позволяет в определенной степени улучшить это положение и создать дополнительные гарантии;
- в-третьих, возможные цели, чье осуществление в принципе в данный момент ничего не меняет;

8) цели могут иметь троякую *направленность*:

- на конечный результат, например выпуск определенного объема продукции;

- на осуществление той или иной деятельности, скажем, совершенствование технологии;
- на достижение определенного состояния объекта (например, приобретение работником новой профессии);

9) по *форме выражения* можно говорить о целях, описываемых количественными показателями и характеризуемых качественно;

> В первом случае речь идет, например, о производстве продукции в рублях, тоннах, штуках; во втором – о достижении благоприятного морально-психологического климата в коллективе, который ничем измерить нельзя.

10) исходя из *особенностей взаимодействия* цели могут быть:
- безразличными по отношению друг к другу (индифферентными);
- конкурирующими;
- дополняющими (комплементарными);
- исключающими друг друга (антагонистическими);
- совпадающими (идентичными);

11) по *степени обязательности* можно выделить цели-задания и цели-ориентиры. Главным способом реализации целей-заданий является настрой исполнителей посредством целей-ориентиров;

12) с точки зрения *масштабности* выделяются глобальные, общие и частичные цели;

13) по *степени реальности* цели рассматриваются как действительные и мнимые;

14) наконец, цели можно рассматривать *с точки зрения иерархичности*. Здесь выделяются миссия, генеральная цель, общеорганизационные и специфические цели. Рассмотрим их подробнее.

Миссия отражает главное предназначение организации, смысл ее существования, принципиальные отличия от других, имидж, философию, взгляды высшего руководства на долгосрочное развитие фирмы, ценности, культуру, социальную ответственность перед обществом и своими работниками, позиции в отношении разных социальных групп. Она может формулироваться также и для ключевых подразделений.

Миссия обеспечивает гармонию взаимодействия организации с внешней средой, обеспечивает ее рекламу, описывая то, как та собирается выполнять свои обещания перед клиентами.

Миссия является основой принятия основных плановых решений – постановки целей и задач, выбора стратегий в области производства товаров и услуг, завоевания рынков, внедрения новых технологий, обеспечения устойчивости, конкурентоспособности, прибыльности, экономического роста, распределения ресурсов, ориентации текущей деятельности с учетом внутренних и внешних условий.

Миссия помогает менеджерам среднего звена сформулировать свои цели и задачи и увязывать действия с развитием компании в целом.

Миссия объединяет и сплачивает членов организации.

Миссия формируется и оттачивается годами и редко меняется. На ее формулировку влияют исторические традиции фирмы, ее отличительные особенности, потенциал, конкурентные преимущества, внешняя ситуация, мнения заинтересованных лиц, взгляды высшего руководства. При изменении ситуации, круга потребителей и проч. миссия должна корректироваться.

В целом миссия пытается ответить на вопросы:
Что мы делаем и чем отличаемся от тех, кто делает то же самое?
Какую пользу получает наш потребитель?
Что обеспечивает наш бизнес?
Кто наш потребитель и чего он ожидает от нас?
Приведем примеры формулировки миссии известных западных компаний:
«Компак»: «Стать ведущими поставщиками персональных компьютеров и серверов к ним на всех сегментах рынка».
«Форд»: «Удовлетворять наших клиентов, производя качественные легковые автомобили и грузовики, разрабатывая новые продукты, сокращая время вывода новых моделей на рынок, улучшая производительность всех наших заводов и совершенствуя процессы производства, налаживая контакты со служащими нашей фирмы, а также с профсоюзами, дилерами и поставщиками».
«Эксон»: «Обеспечить нашим акционерам сохранность их инвестиций и растущие доходы».
«Дженерал Электрик»: «Стать самой конкурентоспособной фирмой в мире, выйти на первое или второе место в каждой из сфер нашей деятельности».
«Эппл Компьютер»: «Предлагать наилучшие технологии для персональных компьютеров и передавать их как можно большему числу людей».

С учетом миссии формулируются генеральная и конкретные цели организации – общие и специфические.

Генеральная цель некоммерческой организации, в принципе, совпадает с миссией.

Генеральная цель любой коммерческой организации состоит в получении прибыли (сверхприбыли), поэтому с миссией совпадать не может.

Общие (стратегические) цели, которых обычно бывает от 4 до 6, отражают важнейшие направления деятельности организации, связанные с реализацией миссии и достижением главной цели.

Они могут быть *интегральными* (направлены на решение общих задач, например достижение устойчивости, обеспечение необходимого уровня рентабельности, прибыли, продаж, выхода на внешние рынки и т. п.) и *функциональными* (связаны с отдельными конкретными сторонами работы организации – финансами, маркетингом, кадровой работой – и являются заданиями для соответствующих служб).

Специфические цели (цели первого уровня развертывания) отражают состояние основных организационных подсистем и основываются на стратегических. Они разрабатываются в каждом подразделении и определяют основные направления его деятельности в свете реализации общих целей.

Обычно они охватывают средне- и краткосрочный периоды и обязательно выражаются в количественных показателях, что позволяет им служить основой планов.

Специфические цели бывают операционными (отдельного работника) и оперативными (подразделения).

Поскольку специфические цели не только конкретизируют общие, но и отражают интересы относительно самостоятельных подразделений, они неизбежно оказываются в чем-то противоречащими друг другу. В связи с этим требуется их координация в интересах достижения наивысших общеорганизационных результатов.

В зависимости от особенностей организации процесс целеполагания состоит из двух этапов: определения миссии и собственно целей. Он может происходить как централизованно, так и децентрализованно.

В первом случае обеспечивается единая ориентация всех целей в рамках организации. Но для низовых уровней они оказываются навязанными, в результате чего может возникнуть сопротивление их реализации. Во втором случае эти проблемы отсутствуют, но появляются сложности с координацией целей, направлением их в единое русло.

Децентрализованное установление целей может осуществляться двумя путями:

- сверху вниз как конкретизация на низовых уровнях целей, определенных наверху;
- как обобщение верхними уровнями целей, выработанных нижестоящими структурами.

Но в любом случае процессы целеполагания направляются и контролируются высшим руководством организации.

В современных условиях миссия и общеорганизационные цели часто формируются в совместном диалоге администрации, руководителей подразделений, консультантов по вопросам управления.

Постоянные изменения во внешней и внутренней среде приводят к тому, что цели приходится корректировать или пересматривать. Одни организации это делают по мере накопления изменений; другие – в зависимости от конкретной ситуации; третьи – систематически, не дожидаясь серьезных потрясений, на основе отслеживания тенденций.

Чаще всего здесь применяется своего рода тактика «наползания» одной цели на другую. Например, сначала разрабатывается долгосрочная цель, а исходя из нее – краткосрочная. При достижении последней с учетом накопившихся изменений определяется новая долгосрочная цель, а на ее основе – очередная краткосрочная.

В конечном итоге в организации складывается определенная *система целей*, в рамках которой последние упорядочены и сбалансированы. Это достигается следующими способами.

Во-первых, они могут обусловливать друг друга, образуя своего рода «дерево» (рис. 22.1):

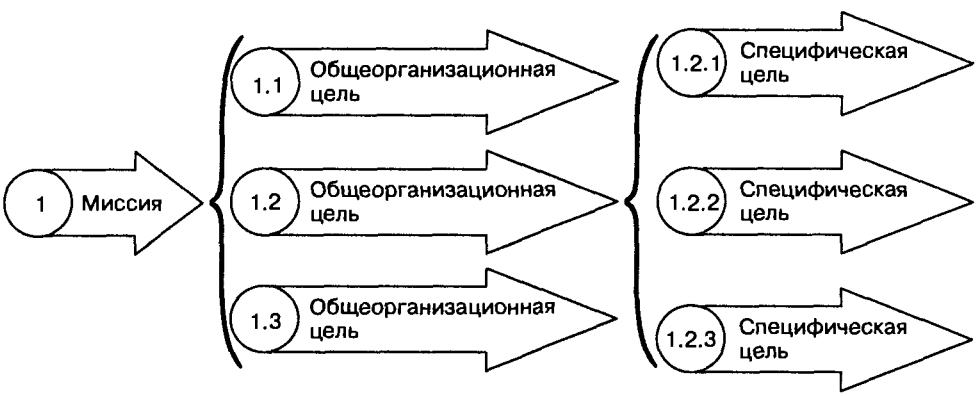


Рис. 22.1. «Дерево» целей

От «ствола», соответствующего миссии организации, отходит несколько крупных «ветвей», символизирующих общеорганизационные цели, которые в дальнейшем разветвляются на более мелкие, соответствующие специфическим (причем «крона» такого дерева может ветвиться до бесконечности).
Данная «конструкция» наглядно показывает, что для реализации генеральной цели *1* нужно достичь общеорганизационных целей *1.1*, *1.2*, *1.3*, что в свою очередь требует осуществления специфических целей (например, *1.2.1*, *1.2.2*, *1.2.3*).
Таким образом, большинство целей являются одновременно и средством достижения для других.

Во-вторых, цели могут находиться друг с другом в отношениях *иерархической соподчиненности*. Это означает, что цели высшего уровня оказываются более важными и широкими по масштабам и времени существования, чем цели низового уровня. В то же время на последовательность их реализации это обстоятельство влияния не оказывает.

Цели можно ранжировать по таким основаниям, как вклад в реализацию миссии; возможность их достижения в заданный срок в условиях ограниченности ресурсов; величина получаемой в результате выгоды; число попутно решаемых проблем или, наоборот, возникающих неблагоприятных последствий.

Ранжируются цели, например, путем перемножения определяемых на основе экспертных оценок степени достижения каждой из них (в баллах) и значения их вклада в итоговый результат (в процентах или в долях единицы), а затем расположения полученных величин в порядке убывания.

Цели обретают свою конкретизацию в задачах, выполняемых заранее установленным способом в оговоренные сроки.

Так, если цель предприятия может формулироваться как «достижение в будущем лидирующего положения на рынке выпускаемой продукции», то задача должна звучать куда более определенно: «завоевание к 31 декабря следующего года 40 процентов рынка изделий А, 35 процентов рынка изделий Б и 25 процентов рынка изделий В».

В отличие от целей задачи содержат и *ограничения*, т. е. перечисление действий, от которых необходимо воздерживаться, например от нарушения антимонопольного законодательства.

Кроме того, по сравнению с целями задачи являются более индивидуализированными и персонифицированными, включают привлекательные для исполнителей элементы.

Если миссия и цели формируются руководителями и консультантами, то задачи на их основе — плановиками.

Управление по целям

Наряду с официальными целями, или целями-заданиями, содержащимися в планах организации, в современном управлении все более широкое распространение получают неофициальные цели.

Они формулируются самими исполнителями в дополнение к официальным с учетом конкретных должностных обязанностей и своих личных качеств (это слу-

жит дополнительной гарантией их реалистичности). Достижение таких целей стимулируется в первую очередь.

Для того чтобы цели реально повышали трудовую активность персонала, они должны соответствовать основным принципам и методам работы, принятым в организации; интересам персонала; быть достаточно трудными и увлекательными; пробуждать в людях азарт и стремление проявить себя.

Управление процессом их постановки и оценки реализации получило название management by objectives (MBO), или в русском варианте *управление по целям* (УПЦ).

Считается, что такой подход гибче традиционного, обеспечивает глубокое понимание сотрудниками целей организации и ее подразделений, более качественное исполнение служебных обязанностей, улучшает взаимодействие руководителей и подчиненных, позволяет предоставить последним больше полномочий, создает основы объективного контроля и поощрения.

Целевое управление начинается с того, что руководитель доводит до сведения подчиненных касающиеся их позиции официального плана, помогает составить список индивидуальных или групповых целей, оптимизирующих конечный результат деятельности. Собственные цели он определяет совместно со своим непосредственным руководством.

Следующим шагом является создание *декларации* – документа, отражающего *личные цели каждого работника*, связанные с реализацией официальных целей.

Позиции декларации при необходимости выносятся на общее обсуждение и согласование. Поэтому они не являются уже чисто формальными, навязанными исполнителям сверху. Это уже во многом *их* цели, а поэтому обычно реализуются с гораздо большей заинтересованностью.

Декларация позволяет усилить связь между официальными и личными целями, создать необходимую основу для персонифицированного морального и материального поощрения в соответствии с вкладом в общее дело.

Затем составляется конкретный план действий под каждую личную цель (с указанием сроков, ресурсов и проч.), уточняются должностные инструкции, критерии оценки, определяется сфера ответственности.

Контроль может осуществляться, например, с помощью плана-графика, где отражается фактическое выполнение работ, а также в процессе регулярных оценочных бесед, которые могут проводиться ежеквартально.

На собеседовании происходят оценка результатов, полученных в процессе достижения целей и выполнения планов развития, анализ причин неудач, проблем, связанных с недостатками управления и профессиональными качествами работника.

Подведение итогов производится также во время собеседования путем сопоставления достигнутых результатов с положениями декларации и целями организации.

Итоговое собеседование служит основой для нового цикла планирования. Оно предполагает определение целевых показателей, ресурсов, критериев, на основе которых будет оцениваться деятельность работника в следующем периоде, и разра-

ботку комплекса мероприятий, направленных на их достижение (индивидуальных планов работы, планов развития личности).

УПЦ имеет и немалые недостатки. Прежде всего оно связано с созданием декларации.

Во-первых, этот процесс требует большой подготовительной работы, немалых затрат времени, а подчас и средств.

Во-вторых, преувеличивается роль количественных, формальных показателей (это порождает путаницу при наличии их большого числа).

В-третьих, не все цели могут быть выражены количественно (что в данном случае крайне важно в связи со стимулированием).

В-четвертых, декларация непригодна для рабочих.

В-пятых, декларация недостаточно объективна. В нее стараются включить прежде всего «красивые», глобальные, престижные, а не важные цели; цели, связанные с преодолением помех, вместо ориентированных на поиск дополнительных возможностей; цели, направленные на решение поверхностных, а не глубинных проблем, которые могут иметь для организации первостепенное значение.

Вопросы и задания

1. Вспомните, что означают следующие понятия: цель, задача, миссия, «дерево» целей, эффективность, управление по целям, декларация.
2. Перечислите функции, выполняемые целями, и попробуйте ранжировать их в порядке важности.
3. Сформулируйте возможные варианты миссии нескольких организаций и обсудите их на семинарском занятии.
4. Постройте систему целей, например студенческой группы, учебного заведения, сельскохозяйственного предприятия, банка.
5. Возьмите какой-нибудь вариант предыдущего решения и на его основе постройте иерархию целей или «дерево» целей.
6. Объясните, для чего нужно управление по целям, в каких организациях его целесообразно применять, а в каких – нет.
7. Попробуйте составить небольшую декларацию собственных целей.

Глава 23

Управленческие стратегии

- Понятие стратегии
- Элементы стратегии
- Стратегии развития
- Рыночные стратегии
- Пути формирования стратегий
- Стратегические матрицы
- Стратегические кривые
- Стратегические хозяйственные зоны

Понятие стратегии

Общая концепция того, как достигаются главные цели организации, решаются стоящие перед ней проблемы и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы, получила название *управленческой стратегии* (греч. стратегия – искусство полководца). Стратегия помогает сосредоточиться на главных проблемах и отбросить второстепенные.

Стратегия представляет собой систему управленческих решений, направленных на реализацию миссии организации и ее преобразование в новое состояние. Эти решения, имеющие долгосрочный характер, определяют:

- направления формирования и развития организационного потенциала;
- способы осуществления деятельности на рынке для достижения конкурентных преимуществ.

На среднем и низовом уровнях управления стратегия дополняется и конкретизируется *тактикой* (краткосрочной стратегией). Последняя представляет собой совокупность управленческих решений, отражающих оптимальный вариант решения стратегических задач в существующих условиях или с учетом новых и непредвиденных обстоятельств.

Стратегия включает в себя несколько элементов:

во-первых, *систему целей*, в которую входят миссия, генеральная цель, общеорганизационные и специфические цели;

во-вторых, *приоритеты* (ведущие принципы) распределения ресурсов и осуществления действий;

Ресурсы можно, например, в первую очередь направлять на решение наиболее важных и насущных для организации проблем; выделять пропорционально потребностям, а в идеале в полном соответствии с ними; предоставлять всем подразделениям поровну, если те близки по размерам и занимаются сходными видами деятельности. Первый подход в большей степени целесообразен в переломные моменты жизни организации, когда силы нужно концентрировать на решающих ее направлениях. Второй и третий – в период спокойного развития.

в-третьих, *правила,* регламентирующие процесс реализации стратегии, например формирования организационной структуры, осуществления внутреннего взаимодействия, выполнения специальных операций и т. п.

В любой момент внутри организации и вне ее возникают новые непредвиденные обстоятельства, которые в концепцию стратегии не укладываются. Они могут, например, открыть новые направления деятельности или заставить отказаться от прежних; способствовать развитию или, наоборот, замедлить его.

Чтобы не менять в связи с этим стратегию в целом, организация при необходимости может ставить и реализовывать дополняющие и развивающие ее *стратегические задачи* (однако если ситуация меняется коренным образом, стратегию приходится обновлять тоже).

При их формулировке учитывается возможность:

- приближения к главной цели организации (если от движения к ней пришлось в той или иной степени отступить);
- решения дополнительно возникших проблем;
- получения наибольшей выгоды или избежания ущерба.

К стратегии предъявляются следующие требования:

1) реальность, выполнимость;

2) соответствие потенциалу организации, политике руководства, опыту и навыкам персонала, культуре, системе мотивации;

3) этичность (в процессе реализации стратегии допустимы только «правильные», соответствующие нормам морали и права действия);

4) внутренняя целостность, непротиворечивость элементов, например долгосрочных и краткосрочных целей;

5) совместимость со средой, позволяющая эффективно с ней взаимодействовать (формировать среду или изменяться под ее влиянием);

6) обеспеченность ресурсами;

7) оправданная рискованность.

Обычно организация имеет не одну, а несколько стратегий. К ним относятся:

- *генеральная*, отражающая способы осуществления миссии и главной цели организации;
- *специальные* для отдельных особых случаев, например стратегия банкротства;
- *функциональные*, которые определяют пути достижения специфических целей, стоящих перед отдельными подразделениями и службами.

Каждая функциональная стратегия имеет определенный объект, на который она направлена (маркетинг, производство, финансы и проч.). Если этот объект представляет собой нечто не разделенное на отдельные части, то говорят о *концентрированной стратегии*. Если разделение объекта существует и в задачу стратегии входит обеспечение независимого развития частей на основе взаимной поддержки, речь идет о *диверсифицированной стратегии*.

По мнению одного из ведущих западных исследователей данной проблематики Б. Карлофа, существует ряд основных факторов, которые влияют на стратегию любой организации и придают ей специфические свойства:

- *миссия* организации. При ее пересмотре, происходящем в результате изменения общественных приоритетов и потребностей, стратегия должна

корректироваться. Степень соответствия стратегии миссии и целям организации получила название ревалентности (последняя может быть полной, частичной или вообще отсутствовать).

Конкурентные преимущества, которыми организация обладает в своей сфере деятельности по сравнению с соперниками или к которым стремится (считается, что они оказывают на стратегию наибольшее влияние).

> Речь идет, например, о значительной рыночной доле, высоком качестве и техническом уровне продукции и услуг, об их соответствии общественным запросам, о низких издержках, финансовых и технологических возможностях, об удобном географическом положении, обладании важной маркетинговой информацией, о профессионализме менеджеров и персонала, динамичном бизнесе и т. п.

Конкурентные преимущества любого типа обеспечивают более высокую эффективность использования ресурсов фирмы. Но они рано или поздно исчезают под натиском соперников, поэтому возникает потребность в поиске новых;

- *характер выпускаемой продукции*, особенности ее сбыта, послепродажного обслуживания, рынки и их границы;
- *организационные факторы* (структура компании и ее возможные изменения, система управления, степень интеграции и дифференциации внутренних процессов и проч.);
- *располагаемые ресурсы* (материальные, финансовые, информационные, кадровые и др.). Чем они больше, тем масштабнее может быть стратегия;
- *потенциал развития*, совершенствования деятельности, расширения масштабов, деловой активности, инноваций;
- *культура и компетентность управленцев*, уровень притязаний и предприимчивости руководства, способность последнего к лидерству, внутренний климат в коллективе.

> Например, знающий, опытный и современно мыслящий персонал позволяет осуществлять при прочих равных условиях новаторскую и смелую стратегию, интегрирующую последние достижения науки и практики.

Кроме моментов, перечисленных Б. Карлофом, на стратегию влияет также степень рискованности деятельности, зависимости организации от внешней среды и ранее принятых на себя обязательств и т. п.

Стратегия лежит в основе *курса действий* – системы ориентиров, которых организация придерживается в повседневной жизни. Он ограничивает область принятия решений, обеспечивает их соответствие целям, придает единство разным типам планов. В то же время курс действий должен предоставлять и определенную свободу.

Курс действий, дополняемый практическими *ограничениями*, чаще всего официально не объявляемыми, составляет содержание *политики* как общего руководства к принятию решений в той или иной сфере жизни организации.

> Например, политика может ориентироваться на повышение качественного состава персонала и при этом предполагать дискриминацию при приеме на работу по возрастному, национальному, половому признакам.

Нормы и порядок поведения (последовательность и способы выполнения действий) в конкретной ситуации предписывают *правила*. Управлять с их помощью легче, чем рассматривать каждый случай в отдельности, ибо они уменьшают разногласия между людьми, обеспечивают автоматизм поведения в стандартных условиях.

Число правил обычно бывает ограниченным, поскольку их разработка для всех случаев жизни невозможна, и исполнители должны иметь определенную свободу решений. Кроме того, излишняя регламентация порождает бюрократизм.

Набор правил, выполняемый в определенной последовательности, называется *процедурой*. Примером ее является сдача экзамена, посещения врача и т. п.

Основные виды стратегий

Стратегии можно классифицировать по многим основаниям, поэтому рассмотрим лишь главные.

По *степени сложности* стратегии делятся на простые и сложные. Первые имеют в качестве объекта один хозяйственный процесс, вторые связаны с несколькими.

По *направленности* выделяются стратегии *предпринимательского типа*, ориентированные на использование внешних возможностей, и стратегии *рационалистического типа*, сконцентрированные на развитии внутреннего потенциала.

По *сфере осуществления* стратегии можно классифицировать на финансовые, кадровые, производственные, маркетинговые и проч.

Исходя из *содержания* говорят о стратегиях функционирования (конкурентных) и стратегиях развития. Ввиду особой важности остановимся на них подробнее.

Конкурентные стратегии обусловливают действия организации на *рынке* с целью достижения конкурентных преимуществ. По мнению американского исследователя М. Портера, можно выделить три основных варианта таких стратегий.

1. Стратегия *лидерства в низких издержках* встречается чаще всего. Она ориентирует фирму на получение дополнительной прибыли за счет экономии на постоянных затратах. Такая экономия образуется в результате максимизации объемов продаж, отказа от дорогостоящих программ и проектов, использования дешевого сырья, простых технологий и проч.

> Низкий уровень затрат позволяет снижать цены, завоевывать новые рынки, создает входные барьеры для конкурентов и товаров-заменителей.

Стратегия эффективна, если ценовая конкуренция является преобладающей, выпускаемый продукт стандартен или однороден, используется всеми одинаковым способом; покупатели в основном крупные; спрос по цене эластичен; существует мало возможностей диверсификации.

Реализация этой стратегии на практике осложняется:

- инфляцией, удорожающей ресурсы, обесценивающей получаемую прибыль;
- отсутствием сегодня однозначной связи между масштабами деятельности и уровнем издержек;
- сложностью переориентации массового производства из-за его инерционности;

- привлекательностью стратегии для конкурентов, находящих собственные методы уменьшения затрат;
- частыми изменениями вкусов потребителей, обесценивающими прежние технологии и инвестиции в них.

Поэтому фирмы, использующие такую стратегию, должны тщательно отслеживать изменения ситуации и быть готовыми быстро осуществлять модернизацию производства, вносить коррективы в ассортимент, обеспечивать гибкость рыночного поведения и цен.

2. *Стратегия дифференциации* связана с производством уникальных видов товаров, что позволяет устанавливать высокую цену на них. Рост числа модификаций приводит к увеличению затрат, но одновременно и к объему реализации, а следовательно, прибыли, частью которой можно делиться с поставщиками, привязывая их к себе.

Дифференциация уместна, если может осуществляться многими способами, покупателей не удовлетворяет стандартная продукция; они стремятся к эксклюзивности, привязаны к фирме и торговой марке, мало чувствительны к цене, (они имеют существенно различающиеся вкусы и потребности). Все это создает высокие входные барьеры для конкурентов и товаров-заменителей.

Вариантов такой стратегии на практике существует множество. В зависимости от особенностей отрасли объектом дифференциации могут быть ассортимент и качество продукции, дизайн, дополнительные услуги, система продаж, сырье, материалы, ориентация на конкретные нужды потребителя и проч.
Дифференциация может быть горизонтальной, когда цена остается примерно одинаковой на все виды выпускаемой продукции, и вертикальной, когда они различаются в соответствии с качеством.

Стратегия дифференциации в некотором роде противоречит предыдущей, так как из-за незначительного размера партий выпускаемой продукции полностью нельзя использовать эффект экономии на масштабах производства.

Предпосылками ее внедрения являются широкая известность фирмы, высокое качество продукта, интенсивная работа с потребителями, умелая политика ценообразования.

В то же время у такой стратегии немало слабых мест:

- дифференциация не безгранична;
- покупатель не всегда может должным образом оценить уникальность товара или она окажется мнимой;
- существует опасность снижения привлекательности продукции в результате изменения системы ценностей, появления импортных или аналогичных товаров и т. д.

Поэтому предыдущая стратегия полностью не отбрасывается.

3. *Стратегия фокусирования* предполагает обслуживание *узкого сегмента* потребителей с особыми запросами, где можно достичь конкурентных преимуществ путем реализации одной из описанных выше стратегий или обеих вместе.

Однако эти преимущества можно потерять вследствие высоких затрат, недостаточной дифференциации деятельности или продукта, а также возможности сравнительно легкого проникновения в сегмент конкурентов с более низкими издержками.

Стратегия целесообразна, когда существуют лица с особыми запросами, четко выделяющиеся на фоне остальных (например, территориально), а ресурсы фирмы невелики и не позволяют обслуживать большие группы покупателей со стандартными потребностями.

Считается, что для крупных фирм в целом предпочтительнее придерживаться стратегии дифференциации, для мелких – фокусирования.

Помимо перечисленных, М. Портер выделяет *портфельную стратегию,* предполагающую ориентацию на производство и реализацию широкого ассортимента товаров, находящихся на разных стадиях жизненного цикла. Она гарантирует фирме стабильные, хотя и невысокие доходы.

Стратегия предполагает приобретение в новых отраслях объектов для инвестирования свободных средств; заполнение пробелов в производственной цепочке и укрепление существующих позиций; выход из неперспективных отраслей; продажу неиспользуемого имущества и проч.

По мнению М. Портера, организация, не сумевшая направить свою стратегию по одному из перечисленных направлений или «застрявшая на полдороге», оказывается в перспективе чрезвычайно уязвимой. Обычно она испытывает острую нехватку инвестиций и вынуждена сокращать масштабы деятельности, что ведет к потере клиентуры, снижению в перспективе прибыльности работы или к тому и другому одновременно.

Если конкурентные стратегии в первую очередь связаны с текущей деятельностью фирмы, то стратегии *развития* в качестве объекта имеют ее потенциал и позиции на рынке (степень охвата и др.).

В настоящее время принято говорить о четырех видах таких стратегий: роста, умеренного роста, сокращения, комбинированной.

Стратегия *роста* присуща прежде всего молодым фирмам, стремящимся к лидерству в своей области либо принадлежащим к научно-производственной сфере.

Она обеспечивает фирме наращивание конкурентных преимуществ за счет активного внедрения на новые рынки, диверсификации производства, постоянного осуществления нововведений. Это предполагает высокие темпы развития, измеряемые десятками процентов в год. Такой стратегии следует, например, фирма Microsoft.

Стратегия *умеренного роста* присуща организациям, твердо стоящим на ногах и действующим в традиционных отраслях, например в автомобилестроении. Темпы здесь существенно ниже – несколько процентов в год. Больше и не требуется, ибо рынки в достаточной мере насыщены, а быстрое кардинальное обновление ассортимента, поддерживающее высокий спрос, невозможно.

Необходимость следовать стратегии *сокращения масштабов деятельности* используют фирмы, производящие неконкурентоспособную продукцию. В рамках этой стратегии происходит их *санация* – ликвидация части подразделений и уход из неперспективных рыночных сегментов. Это позволяет избавиться от всего лишнего и обеспечить конкурентные преимущества на стагнирующих рынках.

Но чаще всего на практике имеет место *комбинированная* (*селективная*) стратегия, включающая в себя в различном сочетании элементы предыдущих.

В ее рамках одни подразделения (рыночные сегменты) фирмы развиваются быстро, другие – умеренно, третьи стабилизируют свое положение, четвертые сокращают масштабы своей деятельности.

В итоге в зависимости от конкретного сочетания данных подходов будет иметь место общий рост, общая стабилизация или общее сокращение потенциала фирмы и ее рыночных позиций. Такая стратегия в наибольшей степени соответствует реальному многообразию хозяйственной жизни.

По *характеру поведения* на рынке можно выделить три вида стратегий: наступательную, наступательно-оборонительную (стабилизационную) и оборонительную (стратегию выживания).

Классические *наступательные стратегии* применяются фирмами, которые обладают для этого реальными возможностями (действительными или потенциальными лидерами). Они чаще всего реализуются через процессы диверсификации производства, его кооперации или интенсификации рынка.

Диверсификация осуществляется в форме прямого или портфельного инвестирования, а также кооперации.

Прямое инвестирование означает вложение средств в создание или реконструкцию реальных объектов. *Портфельное* – в приобретение пакетов акций соответствующих фирм.

Диверсификация может быть:

- *вертикальной*, предполагающей внедрение в сферу деятельности поставщиков или потребителей, т. е. в предыдущее и последующее звенья технологической цепочки;
- *горизонтальной*, связанной с проникновением в смежные отрасли (связанная диверсификация), дополнением существующего производственного потенциала;
- *конгломератной* (несвязанной), которая преследует цель усиления экономической устойчивости компании путем вхождения в новые непрофильные отрасли и общего увеличения активов.

Кооперация чаще всего происходит в форме соглашений о техническом обучении и помощи в освоении технологий; совместных исследованиях, разработках, производстве или сборке; о лицензировании и ноу-хау; об организации совместных предприятий.

Интенсификация рынка может заключаться в его развитии, географической и иной экспансии.

Наступательная стратегия позволяет совершить на рынке прорыв и в течение 2–3 лет удерживать лидирующие позиции. Но она сложна в реализации, связана с риском и оправдана лишь при точном выборе рыночной ниши.

Наступательно-оборонительная стратегия реализуется в условиях, когда необходимо исправлять пошатнувшееся положение фирмы. Она предполагает уход из малоперспективных сфер путем продажи неприбыльных предприятий, модернизации и расширения остающихся, совершенствования продукции и услуг. Источником финансирования этих действий являются экономия от рационализации и прибыль от высокоэффективных подразделений.

Наконец, в условиях *оборонительной стратегии* имеет место перестройка всех сфер деятельности фирмы на основе жесткой централизации управления ею.

Обычно наступательный характер имеют стратегии роста и умеренного роста; наступательно-оборонительный – комбинированная стратегия; чисто оборонительный – стратегия сокращения деятельности.

Стадии формирования стратегий

Процесс формирования стратегии состоит из трех стадий.

На стадии *разработки* происходит оценка рыночных возможностей и ресурсов организации (для первого варианта это не обязательно); формулировка стратегической цели; создание общей концепции стратегии и в ее рамках набора проектов, программ, стратегических планов.

На стадии *доводки* варианты корректируются и дорабатываются до нужной кондиции.

На стадии *стратегического выбора* происходит оценка, на основе которой лучший вариант принимается в качестве базового. Он служит основой разработки специальных и функциональных стратегий, подготовки планов и бюджетов.

Канадский ученый Г. Минцберг сформулировал три возможных, по его мнению, общих модели формирования стратегии.

Плановая модель предполагает, что это целенаправленный рациональный процесс, осуществляемый специалистами-плановиками, руководимыми первым лицом, находящий свое воплощение в системе планов. Чаще всего с его помощью разрабатываются, например, варианты стратегии слияний, поглощений, диверсификации и т. п.

Предпринимательская модель исходит из того, что стратегия формируется предпринимателем на основе интуитивного понимания логики данного вида бизнеса, хорошего знания ситуации, глубокого личного видения проблемы и путей ее решения.

Модель обучения на опыте исходит из развивающегося характера процесса формирования стратегии, возможности и необходимости его последовательной корректировки с учетом новой информации. Соответствующие решения принимаются в рамках многостороннего диалога, в котором участвует максимальное число сотрудников различных рангов.

Для выбранной стратегии создается план ее реализации, который содержит:

- перечень основных этапов работы;
- их временны́е рамки;
- распределение ответственности;
- описание механизма привлечения и использования ресурсов;
- требования к персоналу и методам его мотивации;
- перечень обстоятельств, которые нужно постоянно контролировать;
- ключевые критерии, позволяющие судить об успехе стратегии.

Стратегический анализ и формирование стратегий на основе матриц

Основой разработки стратегий является стратегический анализ.

Значительная часть его современных методик основывается на построении двухмерных матриц, получивших, как и сам анализ, название *портфельных*.

Каждый вариант стратегии, представленный в квадранте (ячейке) матрицы, обусловлен влиянием двух групп факторов, отражающих характеристики среды и (или) самой фирмы.

На этапе стратегического анализа портфельные матрицы применяются для оценки влияния различных факторов на ее текущее и будущее положение.

Речь идет о состоянии рынков и перспектив их развития, характеристиках новой продукции и ее сфер применения, эффективности, конкурентоспособности отдельных подразделений, экономической, технической, политической ситуации, внутреннем положении, потребителях и проч.

Полученные результаты используются в последующем для сегментирования рынков, портфельного планирования и выбора стратегии.

Рассмотрим основные методы стратегического анализа и формирования стратегий с помощью матриц.

1. *SWOT-метод* (SWOT – первые буквы английских слов, обозначающих силу, слабость, возможности, угрозу) состоит в выявлении на основе анализа внешней среды фирмы факторов, открывающих, с одной стороны, для фирмы новые возможности, а с другой – представляющих угрозу для ее развития. Одновременно оцениваются слабые и сильные стороны ее внутреннего потенциала, прежде всего в области производства, финансов, управления, НИОКР, маркетинга.

Затем с помощью SWOT-матрицы происходит их парное сопоставление и формулировка возможных стратегий, отражаемых в ее квадрантах (табл. 23.1).

Таблица 23.1

SWOT-матрица

	Возможности	**Угрозы**
Сильные стороны	Получение максимальной отдачи от использования возможностей	Борьба с опасностями за счет использования внутренних резервов
Слабые стороны	Использование возможностей для преодоления недостатков	Укрепление потенциала для предотвращения внешних опасностей

Комбинация сильных сторон и предоставляющихся возможностей предопределяет направленность стратегии на получение максимальной отдачи от них.

Комбинация слабых сторон и появляющихся возможностей нацеливает стратегию на использование последних для преодоления существующих недостатков.

Комбинация сильных сторон и угроз ориентирует стратегию на борьбу с опасностями за счет использования имеющихся внутренних резервов.

Наконец, комбинация слабых сторон и угроз задает необходимость выработки такой стратегии, которая позволила бы фирме не только укрепить свой потенциал, но и предотвратить неприятности, исходящие из внешнего окружения.

Нужно иметь в виду, что неиспользованные возможности могут превратиться в угрозы, если ими воспользуются конкуренты. И наоборот, часто предотвращенные угрозы создают дополнительные возможности.

Возможности и угрозы на практике ранжируются экспертами по степени влияния на организацию (от 0 до 10 баллов) и вероятности реализации (от 0 до 1). Полученные результаты отражаются в соответствующих матрицах (табл. 23.2 и 23.3).

Таблица 23.2

Матрица позиционирования возможностей

	Сильное влияние	**Умеренное влияние**	**Слабое влияние**
Высокая вероятность	Обязательно реализовывать	Обязательно реализовывать	Реализовывать при наличии ресурсов
Средняя вероятность	Обязательно реализовывать	Реализовывать при наличии ресурсов	Не рассматривать
Низкая вероятность	Реализовывать при наличии ресурсов	Не рассматривать	Не рассматривать

В столбцах матрицы представлена предполагаемая степень влияния открывающихся возможностей на положение дел в фирме, а в строках – вероятности возникновения соответствующей ситуации.

Таблица 23.3

Матрица позиционирования угроз

	Угроза разрушения	**Критическое состояние**	**Тяжелое состояние**	**«Легкие ушибы»**
Высокая вероятность	Немедленное устранение вследствие большой опасности	Немедленное устранение вследствие большой опасности	Опасность средняя, устраняется во вторую очередь	Следить за ситуацией, с действиями не спешить
Средняя вероятность	Немедленное устранение вследствие большой опасности	Опасность средняя, устраняется во вторую очередь	Следить за ситуацией, готовиться к действиям	Следить за ситуацией, готовиться к действиям
Низкая вероятность	Опасность средняя, устраняется во вторую очередь	Следить за ситуацией, готовиться к действиям	Следить за ситуацией, с действиями не спешить	Следить за ситуацией, с действиями не спешить

В столбцах матрицы отражается возможное состояние компании при появлении угрозы, а в строках – вероятность ее наступления. В квадрантах матрицы приводятся необходимые действия.

SWOT-анализ дополняется составлением *профиля среды,* с помощью которого оценивается относительная значимость для фирмы внешних факторов при различной степени значимости стратегий (табл. 23.4).

Важность фактора для отрасли или фирмы оценивается экспертами по трехбалльной шкале, а направленность его влияния – величиной –1 или +1. Интегральная оценка получается путем перемножения этих частных оценок и дает руководству ориентир к действиям.

Таблица 23.4

Факторы среды	Важность для отрасли (А)	Важность для фирмы (Б)	Направленность влияния (+ или –) (В)	Степень важности (А × Б × В) = Г
Финансы				
Налоги				
Рынок				
Конкуренты				
Правительство				
Профсоюзы				

Распространенным инструментом анализа и формирования стратегий является портфельная четырехквадрантная *матрица Бостонской консультативной группы* (*БКГ*) (табл. 23.5). Она используется в основном для оценки потребности в финансировании, выявления прочности конкурентной позиции. В ней в качестве главных факторов успеха фирмы используются показатели роста спроса на продукцию (рост рынка) и доли на нем фирмы по сравнению с основным конкурентом.

Таблица 23.5

Матрица БКГ

		Доля подразделения на рынке	
		Низкая	Высокая
Темп роста рынка	Высокий	«Трудные дети» Финансы потребляются	«Звезды» Финансы генерируются
	Низкий	«Собаки» Финансы потребляются	«Дойные коровы» Финансы генерируются

В соответствии с четырьмя вариантами комбинации факторов подразделения (они делятся на генерирующие финансовые ресурсы и потребляющие их) могут занимать на рынке четыре стратегические исходные позиции относительно возможностей рынка и собственной конкурентоспособности.

Во-первых, *позицию растущих продуктов* («трудные дети»), т. е. тех, которые находятся в процессе внедрения на данный рынок. Она характеризуется небольшой, но растущей долей последнего и высоким спросом. Для увеличения доли рынка нужны новые инвестиции со значительным риском, поэтому здесь финансовые ресурсы потребляются.

Во-вторых, позицию *звездных продуктов* («звезды»), отражающую высокий темп роста спроса и большую долю рынка, что обеспечивает генерирование финансовых ресурсов. В то же время для укрепления позиции они могут потребоваться в значительном объеме и самому подразделению.

В-третьих, позицию высокоприбыльных продуктов («дойные коровы»), которым присущ низкий темп роста спроса и значительная доля стагнирующего рынка. Это основной источник прибыли фирмы (здесь финансовые ресурсы потребляются лишь для поддержания текущих операций).

В-четвертых, позицию бесперспективных продуктов («собаки»), которым свойственны низкий темп роста спроса и малая доля свертываемого рынка. Они бесперспективны и подлежат ликвидации, для чего также возникает нужда в деньгах.

Матрица БКГ предназначена для многопрофильной корпорации со многими подразделениями. Она также позволяет принимать (хотя и неоднозначно) решения о том, какой бизнес нужен и как наилучшим образом распределить ресурсы.

Матрица Мак-Кинси фирмы «Дженерал Электрик» представляет собой усовершенствованную матрицу БКГ (табл. 23.6). С ее помощью можно позиционировать фирму относительно привлекательности рынка и конкурентных преимуществ продукции.

Привлекательность представляет собой интегральную оценку емкости рынка, темпов его роста; цикличности спроса, динамики цен, подверженности влиянию экономических циклов, тенденций, изменения положения конкурентов и интенсивности конкуренции, особенностей государственного регулирования; оценку текущей и перспективной прибыльности, входных и выходных барьеров, величины производственного и маркетингового эффектов, положения с трудовыми ресурсами; других социально-экономических и политических характеристик.

Конкурентные преимущества определяются совокупностью таких показателей, как производственный, финансовый, научно-технический, кадровый потенциал фирмы; доля рынка, принадлежащая ей; темпы и ключевые факторы роста прибыли; состояние технологии; имидж; качество руководства и персонала.

Таблица 23.6

Матрица Мак-Кинси

		Конкурентные преимущества		
		Высокие	**Средние**	**Низкие**
Привлекательность рынка	**Высокая**	Инвестирование и рост		Зарабатывать и защищаться
	Средняя		Зарабатывать и защищаться	
	Низкая	Зарабатывать и защищаться		«Снимать урожай» и защищаться

Числовые значения по каждому фактору устанавливаются экспертами в интервалах 1–5 или 0–1. Чем выше роль фактора, тем большее значение ему присваивается. Девятиквадрантность этой матрицы позволяет осуществлять более точный анализ позиций фирмы на рынке и выработку соответствующей стратегии.

Матрицы строятся также для фирм-конкурентов с целью прогнозирования наиболее вероятных направлений их деятельности и соответственной корректировки собственных стратегий.

Выработка стратегий на основе статистических зависимостей

Помимо матриц в стратегическом анализе и формировании стратегий используются различного рода кривые – опыта, жизненного цикла и проч. Рассмотрим их подробнее.

Кривая опыта (обучения) представляет собой полученную эмпирическим путем или прогнозируемую зависимость себестоимости единицы продукции от различных факторов:

- экономии на постоянных затратах в результате увеличения масштабов производства (при каждом его удвоении издержки сокращаются примерно на 20–30 процентов);
- выявления скрытых организационных резервов;
- совершенствования базовых технологий;
- накопления производственного и коммерческого опыта, роста квалификации (эффект обучения).

Кривая жизненного цикла характеризует зависимость между объемом сбыта продукции в натуральных или стоимостных показателях и фазами жизненного цикла продукта (их выделяется пять).

На *фазе внедрения* нового товара на рынок потребители еще мало знают о нем и его свойствах, поэтому увеличение объема продаж и доли рынка происходит медленно. Из-за ограниченности конкуренции цены достаточно высоки, что позволяет возместить повышенные затраты на рекламу, улучшение качества, развитие системы сбыта и стимулирование продаж.

На *фазе роста* товар признан рынком. В результате увеличиваются объем и темп роста продаж и прибыли, снижается себестоимость. Цена при этом может оставаться прежней или падать, но медленнее издержек. Конкуренция ведется в основном за величину рыночной доли. Основная цель фирмы состоит в проникновении на новые рынки, что требует точного планирования, совершенствования технологии производства, использования эффекта масштаба.

На *фазе замедления роста* снижаются его темпы и прибыльность продаж. Поэтому интенсифицируются процессы инноваций, слияний и поглощений; усиливаются связи с существующими клиентами и стимулирование спроса с их стороны на конкретный продукт; активизируется выход на мировые рынки; происходит оптимизация издержек и цен в соответствии с условиями конкуренции (т. е. растет роль ценового фактора).

На *фазе зрелости* издержки производства минимальны, а прибыль максимальна (на этой стадии фирма получает 70 процентов всего ее объема). Сокращаются затраты на исследования и разработки, но совершенствование товара продолжается. Фирма прежде всего занята защитой своих рыночных позиций от конкурентов. Цены стабильны, но могут и снижаться, если этого требует конкуренция. Происходят укрепление распределительной сети, снижение затрат на рекламу и подготовка к снижению цен.

На *фазе заката* издержки производства начинают расти, прибыль падает. Прекращаются работы по совершенствованию товара и его реклама. Цены снижаются, и начинается подготовка к снятию товара с производства и замене его новыми образцами.

Концепция жизненного цикла продукта позволяет своевременно определить его переломные точки и разработать соответствующую хозяйственную политику. С ее помощью можно также сформировать оптимальную структуру производства и приводить возможности фирмы в соответствие с требованиями рынка.

Ключевая теоретическая предпосылка *модели PIMS* состоит в том, что эффективность любой хозяйственной организации независимо от вида, размеров и сферы деятельности определяется рядом общих факторов, которых в целом выделено 37.

Основными из них являются:

1. Вертикальная интеграция, степень которой характеризуется отношением объема чистой продукции (добавленной стоимости) к обороту.
2. Капиталоемкость, чей высокий уровень уменьшает прибыль и рентабельность.
3. Относительное качество продукции.
4 Производительность (оборот на одного работающего).
5. Конкурентная позиция (большая доля рынка обеспечивает высокую прибыль).
6. Изменение доли рынка (чем выше темпы ее роста, тем выше прибыль).
7. Инновационная деятельность, характеризуемая долей затрат на исследования и разработки в обороте (повышение активности НИОКР улучшает результаты).
8. Качество продукции, характеризуемое разностью между долей ее оборота, однозначно превосходящей продукцию всех конкурентов, и долей оборота аналогичной или худшей, чем у них, продукции.
9. Частота производственных заказов.
10. Объем сбыта в абсолютном выражении и проч.

В основе *модели взаимосвязи стратегических факторов успеха* лежит такой ключевой показатель деятельности фирмы, как рентабельность инвестированного капитала, на которую, как показали исследования, влияют перечисленные факторы. Зная уровень рентабельности при конкретных значениях факторов или их сочетаний, фирма может выбирать наиболее эффективные стратегии инвестирования или рыночного поведения.

Стратегические хозяйственные зоны

Стратегическая хозяйственная зона (СХЗ) представляет собой часть внешнего окружения (рынок или его сегмент), куда фирма имеет (желает получить) выход.

Выделение СХЗ предполагает учет:

- дислокации, нужд и интересов потенциальных потребителей, их покупательной способности;
- фазы жизненного цикла товара (услуги, технологии);
- возможности роста спроса на них;
- потенциальных темпов увеличения производства;
- перспектив снижения издержек, прибыльности;
- требуемого уровня конкурентоспособности и конкурентных преимуществ;
- ожидаемой остроты конкуренции.

Поскольку крупные фирмы осуществляют множество самостоятельных видов бизнеса, они могут иметь несколько десятков, а то и сотен СХЗ (соответственно и стратегий).

Поэтому возникает проблема формирования оптимального набора таких зон с учетом взаимодействия краткосрочных (прибыль) и долгосрочных (рост, завоевание конкурентных позиций и др.) ориентиров развития. Достигается это путем балансировки жизненных циклов СХЗ.

Предпочтительный вариант набора СХЗ выбирается так, чтобы, с одной стороны, все «технологические яйца» фирмы не оказались в одной корзине, а с другой – обеспечивался оптимальный уровень диверсификации.

В дальнейшем на основе анализа перспектив спроса, рентабельности, производственного и кадрового потенциала зоны разрабатываются модели поведения в ней тех или иных подразделений фирмы (от цехов до отделений), желательная номенклатура продукции и услуг.

Успех стратегии фирмы в СХЗ определяется такими обстоятельствами, как ее активность, степень открытости организации, характер будущих изменений.

Изменения могут быть разовыми и повторяющимися, в том числе циклично; полностью или частично предсказуемыми или неожиданными; медленными или стремительными; нарастающими или ослабевающими.
Активность характеризуется степенью агрессивности стратегии, кардинальности изменений, которые фирма вносит в технологию, продукцию, рыночную политику и т. д.
Под открытостью понимается тип организационной реакции, требуемой фирме для поддержания своей стратегической активности.
Сочетание стратегической активности и открытости определяет стратегическую позицию фирмы и направленность ее действий.

Вопросы и задания

1. Вспомните, что означают следующие термины: стратегия, приоритеты распределения ресурсов, стратегическая задача, портфельный анализ, портфельное планирование, стратегическая хозяйственная зона.
2. Перечислите элементы, из которых состоит стратегия, и покажите их взаимосвязь.
3. Назовите факторы, которые влияют на выработку стратегии, и попытайтесь их ранжировать применительно к различным видам коммерческих и некоммерческих организаций.
4. Попробуйте свести в общую таблицу все виды стратегий, описанные в главе.
5. Объясните, что собой представляют портфельные матрицы.
6. Попытайтесь осуществить диагностику и предложить стратегию деятельности своего учебного заведения на основе методов SWOT-анализа.
7. Расскажите о кривой жизненного цикла и подумайте, применима ли она к такому продукту, как знания.
8. Выберите наиболее подходящее объяснение смысла стратегической хозяйственной зоны (территория, на которой действует отделение фирмы; регион, в котором фирма имеет свои интересы; часть рынка, где фирма хочет закрепиться; место, где располагаются высшие органы управления фирмой).

Глава 24

Планирование деятельности организации

- Планирование деятельности организации
- Понятие планирования
- Принципы планирования
- Прогнозирование и его способы
- Основные типы планов
- Методы планирования (бюджетный, балансовый, нормативный, графический, математический, статистический)

Понятие планирования

Известный американский специалист в области планирования Р. Акоф назвал его проектированием будущего и желаемых путей его достижения, одним из самых сложных видов умственной деятельности, доступных человеку.

До середины XX столетия условия деятельности фирм менялись медленно и были предсказуемыми, что позволяло им строить работу исходя из поступающих заказов, на основе текущих планов, без спешки проводить преобразования, которые подсказывала жизнь.

В 1950-е гг. темп изменений во внешней среде стал нарастать, хотя они еще оставались предсказуемыми на основе экстраполяции. Но здесь наряду с текущим планированием уже приходилось заниматься среднесрочным и долгосрочным: составлять перспективные целевые программы, бюджеты распределения ресурсов, планы по прибыли.

В 1960–70-е гг. общий темп развития ускорился, а изменения в среде стали неожиданными. Это обусловило превращение долгосрочного планирования в стратегическое, которое основывалось на прогнозировании ситуации, потенциальных угроз и возможностей, связанных с ней, с помощью сложных математических моделей и мнений экспертов.

С начала 1970-х гг. изменения во внешней среде фирм происходили уже столь стремительно и непредсказуемо, что перспективные стратегические планы перестали соответствовать потребностям хозяйственной практики. Появилось планирование стратегических задач и чрезвычайных программ, позволяющее оперативно учитывать эти изменения и обеспечивать необходимые практические действия.

Планирование предполагает принятие конкретных решений, касающихся функционирования и развития организации в целом и ее отдельных частей, их увязку и интегрирование в интересах наиболее полного использования потенциала и оптимизации конечного результата. В частности, речь идет:

- о постановке целей и задач, выработке стратегий (в том числе и чрезвычайных), стандартов деятельности на предстоящий период;
- о распределении и перераспределении ресурсов в соответствии со складывающейся внешней и внутренней ситуацией;

- об определении последовательности действий по переводу организации в новое желаемое состояние;
- о создании координационных механизмов.

В принятии таких решений состоит процесс планирования *в широком смысле*; *в узком смысле* планированием является составление специальных документов – *планов*, создающих основу для конкретных действий на всех уровнях организации.

Существует три основных типа планов.

Во-первых, *планы-цели*, представляющие собой набор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов. Эти характеристики согласовываются и ранжируются, но не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами.

Такого рода планы используются при больших сроках либо при принципиальной непредсказуемости конкретных событий.

Во-вторых, *планы для повторяющихся действий*, предписывающие их сроки и порядок осуществления. Примером подобного плана является железнодорожное или учебное расписание.

В-третьих, *планы для неповторяющихся действий*, создаваемые для решения специфических проблем. Такие планы могут иметь вид программ, бюджетов поступления и распределения ресурсов и проч. Обычно они предусматривают «окна», позволяющие обеспечить свободу маневра в случае возникновения непредвиденных обстоятельств.

По *срокам выполнения* планы принято делить на три категории:

- *долгосрочные* (свыше 5 лет), относящиеся в основном к категории планов-целей;
- *среднесрочные* (от 1 года до 5 лет), в основном выполняемые в виде программ;
- *краткосрочные* (до 1 года), имеющие форму бюджетов, сетевых графиков и др. Разновидностью таких планов являются *оперативные*, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

В разных сферах деятельности плановый горизонт неодинаков.

Планы разрабатываются на всех уровнях управления организацией:

1. Фирма создает стратегические планы.
2. Предприятие исходя из них и поступающих заказов разрабатывает годовые производственные программы.
3. Цех на основе заказов составляет квартальные, месячные и недельные планы-графики.
4. Участку выдаются сменно-суточные задания.

Принципы планирования

Планирование осуществляется в соответствии с рядом *принципов*, т. е. правил, каковыми сегодня считаются:

- *участие* максимального числа сотрудников организации в работе над планом уже на самых ранних этапах его составления (люди охотнее будут выполнять не спущенные сверху задания, а те, что поставили сами себе);
- *непрерывность*, в соответствии с чем планирование является не единичным актом, а системой регулярно повторяющихся действий;

Выделяют следующие способы реализации этого принципа:

1. Постоянное пошаговое планирование в рамках фиксированного периода (инкрементализм).
2. Планирование на весь фиксированный период с последующим уточнением и корректировкой плана.
3. Планирование на фиксированный период при постоянном отодвигании его горизонта по мере выполнения очередного плана.
4. Возвратное планирование (сначала составляется долгосрочный план, а на его базе – краткосрочный; с учетом выполнения последнего создается новый долгосрочный план и затем на его базе — краткосрочный).

- *преемственность*, предполагающая, что новые планы разрабатываются с учетом выполнения прошлых и того, что они сами послужат основой составления планов в будущем;
- *гибкость*, подразумевающая возможность пересмотра в определенных рамках ранее принятых планов при изменении обстоятельств;
- *согласование* планов, принимаемых в рамках организации (обусловлено взаимосвязанностью ее отдельных частей и необходимостью учета их интересов). Оно происходит путем *координации* планов подразделений одного уровня и *интеграции* планов соподчиненных подразделений;
- *экономичность*, требующая, чтобы затраты на составление плана были меньше эффекта, приносимого его выполнением;
- *создание необходимых условий для выполнения плана.*

Перечисленные выше принципы являются *универсальными,* пригодными для различных уровней управления; в то же время на каждом из них могут применяться также свои *специфические* принципы.

Например, при планировании работы в цехе важную роль играет принцип *узкого места*, в соответствии с которым выпуск продукции нужно определять исходя из возможностей единицы оборудования, обладающей самой низкой производительностью. В то же время на уровне предприятия он обычно не применяется, зато важнейшую роль играет *научность* планирования.

Процесс планирования начинается с анализа настоящего и прогнозирования будущего положения предприятия и среды (ситуации). На основе его итогов ставятся цели, разрабатываются стратегии и определяются инструменты, позволяющие их наиболее эффективно реализовать.

Планирование в крупных западных фирмах осуществляет *плановый комитет*, членами которого обычно являются представители высшей администрации и руководители подразделений, а также *плановая служба* и ее структуры на местах. Их деятельность координируется первым лицом либо его заместителем.

Плановый комитет занимается постановкой целей, разработкой политики, распределением основных ресурсов и т. д. Исходя из этого плановая служба составляет проекты планов, которые направляются для рассмотрения будущим исполнителям. Последние, ознакомившись, возвращают их назад с дополнениями, исправлениями и замечаниями В то же время им самим они служат основой разработки планов. Плановый комитет, выступающий в качестве консультанта и информационно-

го посредника, согласует их с выработанными высшим руководством стратегиями, например слияний и поглощений, и организует процесс утверждения (обычно сверху вниз).

Таким образом, современный процесс планирования в западных фирмах имеет *интерактивный характер*, который проявляется в следующем.

Особенности процесса планирования во многом зависят от степени централизации системы управления.

Если она *высока*, плановые органы единолично принимают большинство решений, относящихся не только к организации в целом, но и к отдельным подразделениям.

При среднем уровне централизации ими принимаются только основополагающие решения, которые впоследствии детализируются в подразделениях.

В децентрализованных структурах сверху задают цели, лимиты ресурсов, а также единую форму планов, которые уже составляют сами подразделения. В этом случае центральные плановые органы их координируют, увязывают и сводят в общий план организации.

Две трети американских компаний осуществляют планирование снизу вверх. Встречное планирование применяется в Германии.

В зависимости от экономических возможностей компании могут использоваться три подхода к составлению планов.

Если ее ресурсы ограничены, то именно они задают цели, которые в дальнейшем не пересматриваются даже при появлении благоприятных возможностей, ибо на реализацию может просто не хватить средств. Такой *удовлетворенческий* подход используется преимущественно небольшими фирмами, главная цель которых – выживание.

Более крупные могут корректировать планы в соответствии с новыми возможностями, привлекая дополнительные средства, излишками которых располагают. Такой подход к планированию получил название *адаптационного*.

Наконец, корпарации, располагающие значительными ресурсами, могут использовать *оптимизационный* подход, исходящий не из ресурсов, а из целей, поэтому если проект сулит высокую прибыль, средств на него не жалеют.

Предплановый прогноз

В основе разработки планов находится *прогноз*, т. е. система аргументированных представлений о направлениях развития и будущем состоянии организации и ее окружения. В самом простом случае прогноз представляет собой утверждение о возможности или невозможности того или иного события.

Основами прогнозов являются специальные обследования, другие прогнозы, вероятностный математический анализ и анализ временных рядов, мозговая атака, опросы специалистов и проч.

Выделяют следующие виды прогнозов:

1) по функциональному назначению:

- прогноз будущего организации при различных вариантах внешних воздействий;
- прогноз путей достижения цели (программный);

- прогноз проблемных ситуаций, которые могут возникнуть;
- прогноз возможных последствий принимаемых решений;
- прогноз состояния среды;

2) по содержанию – научно-технические, экономические (финансовый, рыночный и т. п.), военно-политические и проч;

3) по периоду: оперативные (до 1 месяца); краткосрочные (до 1 года); среднесрочные (до 5 лет); долгосрочные (более 5 лет);

4) по степени надежности (вероятность наступления предсказанного события при заданных условиях в пределе установленных допусков);

Надежность прогноза зависит от сроков, новизны, сложности, темпов изменения системы. Ошибки в пределе года допускаются 3–5 процентов, в пределе 15 лет – 40–60 процентов.
Интервальный прогноз представляет собой вилку значений «от» и «до», ширина которой прямо пропорциональна вероятности его исполнения.

---

5) по форме представления результатов – качественные и количественные (интервальные и точечные). Чем выше срок прогноза, тем в большей мере он ориентируется на качественные характеристики объекта;

6) по степени охвата объекта – локальные и комплексные, включающие все его основные характеристики, ограничения и проч.

Составление прогнозов, или прогнозирование, предполагает:

- во-первых, анализ экономических, социальных, технических и других процессов, происходящих в организации и ее окружении, связей между ними, оценку сложившейся ситуации и выявление узловых проблем;
- во-вторых, формирование видения будущего и определение трудностей и практических задач, которые необходимо решить;
- в-третьих, обоснование и анализ различных вариантов изменения потенциала (кадрового, производственного и научно-технического), возможных стратегий.

Деятельность по научному предвидению будущего социально-экономической системы и составлению прогнозов называется *прогнозированием*. Оно бывает *пассивным* (фирма ничего не собирается предпринимать) и *активным*.

Принципами прогнозирования считаются: научность; системность, комплексность; адекватность объекту; многовариантность; преемственность, увязка с другими прогнозами; непрерывность; рассмотрение объекта в динамике.

Этапами разработки прогноза являются:

1) определение потребностей в прогнозе, его цели;
2) уточнение характеристик объекта прогнозирования;
3) установление и анализ активных факторов прогнозного фона;
4) формирование информационной базы;
5) выбор моделей и методов прогноза;
6) формулировка и оценка вариантов:
7) разработка рекомендаций по принятию решений.

Рассмотрим классификацию методов прогнозирования.

С точки зрения *сложности* они бывают простыми и комплексными.

По *характеру используемой информации* их можно разделить на:

- *фактографические* (базируются на сведениях о прошлом и настоящем объекта);
- *опережающие* (основываются на анализе динамики открытий, изобретений, патентов).

По *способу обработки и анализа прогнозной информации* выделяют:

1) *статистические* методы:

- построение и анализ динамических рядов (последовательного множества показателей во времени);
- экстраполяция;
- регрессионное моделирование (решение уравнений, позволяющих находить значения переменных и оценивать их влияние на искомую величину; они имеют вид $Ax_1 + Bx_2 + const$, где x_1 и x_2 – неизвестные переменные; A и B – коэффициенты, показывающие их роль в прогнозируемой системе);

2) *логические* методы:

- аналогия (установление подобия между объектами, позволяющего на основе знания поведения одного прогнозировать поведение другого);
- построение параметрических рядов;
- морфология (оценка вариантов сочетаний различных факторов);
- матричные модели (были описаны в главе 23);
- причинно-следственный анализ (был описан в главе 22).

В настоящее время существует более 150 методов прогнозирования, но в целом они крайне субъективны и ни один не универсален.

Поэтому прогнозы дополняются определенными *допущениями* о том, что развитие ситуации будет происходить именно так, а не иначе. Когда материала для определенных выводов недостаточно, допущения используются в качестве самостоятельного инструмента прогнозирования.

Прогнозирование может основываться как на использовании различных формализованных моделей (поисковое), так и на творческом предвидении.

В основе *поискового прогнозирования* лежит изучение поведения объекта в настоящем и прошлом (ретроспекция) за период *основания прогноза*, т. е. промежутка времени, на базе которого строится упреждение.

Это позволяет (при условии сохранения существующих тенденций) описать предполагаемую картину будущего состояния системы в рамках срока (горизонта) прогнозирования.

При этом используются методы экстраполяции и математического моделирования, составляющие суть *генетического подхода* к прогнозированию.

Экстраполяция, или проекция в будущее, предполагает автоматическое перенесение в него существовавших в прошлом тенденций развития (темпов и направленности роста производства, доли фирмы на рынке и др.).

Но такой метод пригоден только для стабильных условий, которые в течение срока действия прогноза меняться не должны, и требует изучения ситуации не менее чем за десятилетие.

Если будущее ожидается не очень стабильным, но при этом причинно-следственные связи между событиями все же просматриваются, для прогнозирования используются сложные *математические модели*.

Неопределенность экономической, политической и социальной ситуации, порожденная современной НТР, обусловливает применение *нормативного подхода* к прогнозированию, основанного на *экспертных оценках.*

Его суть состоит в том, что специалисты разных областей знания путем интуитивно-логического анализа и совместного обсуждения всей известной информации формируют видение будущего состояния объекта прогнозирования. Затем (против хода времени) осуществляется поиск путей его достижения методом интерполяции (поиск «середины» исходя из известных начального и конечного моментов).

Необходимую информацию для нужд прогнозирования можно получить на основе результатов экспериментов, изучения существующих нормативов, различных обследований и проч.

Подробное описание последовательных событий с определенной степенью вероятности ведущих к предсказанному состоянию объекта или возможным последствиям сделанного выбора получило название *прогнозного сценария.*

Сценарий исходит из гипотетического состояния объекта и четко сформулированных допущений. Он составляется от прошлого к будущему и от будущего к прошлому и показывает, как из существующей ситуации можно шаг за шагом перейти к желаемому состоянию объекта. Поэтому сценарий должен быть логичным и внутренне целостным.

Этапами составления сценария являются:

1) структуризация информации;
2) определение критических точек среды бизнеса;
3) описание показателей желаемого состояния объекта;
4) формулировка вариантов их достижения;
5) сопоставление вариантов с намеченными показателями и их корректировка с учетом непредвиденных событий;
6) выбор окончательного варианта.

Многовариантность прогнозов предполагает составление двух-трех вариантов сценария:

- *оптимистичного*, в надежде на благоприятные условия;
- *реалистичного*, исходящего из средних условий;
- *пессимистичного*, предполагающего, что дела у организации могут пойти совсем плохо.

Крайние варианты сценария задают рамки, в которых допустимы отклонения в ходе реализации стратегии.

Наличие пакета сценариев служит основой для творческих дискуссий, позволяющих их совершенствовать, а также дает возможность в ходе реализации плана переключаться с одного на другой, что уменьшает риск.

Бюджетный и балансовый методы разработки планов

Основная цель планирования состоит в том, чтобы, насколько это возможно в данных условиях, найти оптимальный вариант решения задач, стоящих перед организацией. Это не всегда удается, но стремиться к этому необходимо.

Поиск такого варианта осуществляется путем *итераций*, т. е. последовательного перехода от одного планового решения к другому, чем-то улучшающему предыдущее.

В настоящее время сложилось несколько способов составления планов (*методов планирования*): бюджетные, балансовые, нормативные, математико-статистические, графические и др. Рассмотрим их подробнее.

Бюджетный метод основывается на составлении отчетных и плановых *бюджетов*, т. е. таблиц, отражающих состояние или распределение имеющихся у организации ресурсов в соответствии со стоящими целями (в последующем могут уточняться и корректироваться).

В организации могут составляться несколько видов бюджетов.

Основной (общий) бюджет отражает движение денежных средств, состояние активов и пассивов, прибылей и убытков.

Составляются также *оперативные бюджеты*:

- производства;
- продаж;
- рабочей силы;
- материальных запасов;
- готовой продукции;
- накладных, коммерческих, административных и иных расходов;
- распределения прибыли (на инвестиции, дивиденды, налоги);
- поступления наличности и проч.

В соответствии с различными сценариями развития, а также при неустойчивой конъюнктуре можно разрабатывать «альтернативные» бюджеты.

Бюджетный метод планирования (бюджетирование) обеспечивает:

1) повышение эффективности работы организации за счет децентрализации управления, быстрого обнаружения и корректировки отклонений;

2) оптимизацию распределения и расходования ресурсов, предупреждение бесхозяйственности;

3) надежный контроль и оценку их движения и издержек и т. п.

Но этот метод сложен, требует перестройки системы управления, индивидуализации ответственности, больших затрат.

Балансовый метод планирования основывается на взаимной увязке двух бюджетов: ресурсов, которыми будет располагать организация, и потребностей в них в рамках планового периода.

Если ресурсов по сравнению с потребностями недостаточно, то происходит поиск их дополнительных источников, позволяющих покрыть дефицит (как на стороне, так и за счет рационализации внутренних процессов).

Невозможность решить проблему дефицита принуждает фирму снижать потребление (либо также на основе его рационализации, либо путем механического сокращения с соответствующим уменьшением конечных результатов).

Если же ресурсы имеются в избытке, решается обратная проблема – расширения на их базе производства или избавления от излишков (последнее целесообразно даже в условиях инфляции, поскольку для хранения запасов приходится

затрачивать значительные средства; кроме того, соответствующие объекты разрушаются, а также морально стареют и обесцениваются).

Балансовый метод реализуется через составление системы *балансов*, которые бывают:

- по содержанию: материально-вещественными, стоимостными и трудовыми;
- по временному горизонту: отчетными, плановыми, прогнозными;
- по целям: аналитическими и рабочими.

Баланс представляет собой *двустороннюю* (в отличие от предыдущего случая) *бюджетную таблицу*, в левой части которой отражаются источники ресурсов, а в правой – их распределение. В целом она выглядит так, как показано в табл. 24.1.

Таблица 24.1

Плановый баланс материальных ресурсов

Источники ресурсов	Распределение ресурсов
Остаток на начало периода	Текущее потребление
Внешнее поступление	Реализация на сторону
Внутренняя экономия	Резервы
Резервы	Остаток на конец периода
Итого	**Итого**
Баланс	**Баланс**

В основе баланса лежит *балансовое уравнение*, смысл которого заключается в том, что сумма остатка ресурсов на начало периода и их поступления из внутренних и внешних источников должна равняться сумме их расхода (текущего потребления и продажи на сторону) и остатка на конец периода.

В то же время достижение равенства как такового между ресурсами и их распределением не является единственной целью составления балансов. Важную роль здесь играет оптимизация структуры, обеспечивающая наибольшую эффективность деятельности организации.

В балансе ресурсы обычно даются с выделением основных поставщиков, что позволяет контролировать их движение. Распределяются же они с учетом того, чтобы обеспечить выполнение производственных планов, обязательств по экспорту, создать необходимые запасы, реализовать программы, связанные с развитием организации.

Наряду с натурально-вещественными балансами в планировании широкое применение находят стоимостные, что объясняется рядом обстоятельств.

Во-первых, большинство организаций являются субъектами рыночных отношений, закупающими за деньги все необходимое для своей деятельности и реализующими за них основную часть продукции и услуг. Таким образом, потоки ресурсов и готовой продукции сразу же получают универсальное стоимостное выражение, наиболее удобное для составления планов.

Во-вторых, некоторые ресурсы, например финансовые, вообще могут выражаться лишь в денежных единицах.

В-третьих, обобщенные показатели, характеризующие потоки ресурсов и продукции, бывают только стоимостными, ибо до сих пор еще никто не научился складывать литры с килограммами.

Примером стоимостного баланса является бухгалтерский, баланс ожидаемых прибылей и убытков, платежный и проч.

Весьма разнообразными по содержанию могут быть и *трудовые балансы*. К ним относится, например, баланс рабочего времени, отражающий, с одной стороны, его ресурсы за период (обычно в нормо-часах), а с другой – распределение этого времени по различным видам работ.

По понятным причинам такие балансы не могут предусматривать переходящие на следующий период запасы времени: последнее либо должно быть использовано, либо безвозвратно теряется.

Нормативный метод планирования

Нормативный метод планирования используется как самостоятельно, так и в качестве вспомогательного по отношению к балансовому. Его основой являются нормы и нормативы.

Нормой называется периодически пересматривающаяся с учетом достижений НТР предельно допустимая затрата различных ресурсов (сырья, материалов, оборудования, рабочего времени, денежных средств и т. п.) на единицу продукции или работы.

Например, план по материально-техническому снабжению будет рассчитываться путем перемножения норм расхода сырья, материалов, энергии и т. п. на величину производственного заказа.

Под *нормативом* понимаются:

- удельный расход элемента нормирования (ресурса) на единицу результата, являющийся составляющей частью нормы;
- удельная величина технологических отходов и потерь;
- удельные размеры отчислений и платежей.

В отличие от нормы норматив может быть только индивидуализированным.

Исходя из того, *что* именно нормируется, выделяют:

1) *норму выработки*, или количество единиц продукции (реальных или условных), которое должно быть изготовлено за единицу времени в определенных условиях;

2) *норму обслуживания*, т. е. количество единиц оборудования, рабочих мест, площадей и проч., которое должно обслуживаться одним работником (бригадой);

3) *норму времени*, определяющую его необходимые затраты (в человеко-часах или человеко-минутах) на выпуск условного объема продукции, обслуживания единицы оборудования или осуществление операции (ее отдельных элементов) одним работником (группой) в наиболее благоприятных условиях;

4) *норму численности*, определяемую количеством работников, необходимым для выполнения производственного задания (объема работы, обслуживания установленного оборудования).

По *форме выражения* нормы, используемые в планировании, могут быть натуральными, стоимостными и временны́ми.

Натуральные касаются обычно расхода материальных ресурсов (сырья, материалов, энергии и т. п.).

Стоимостные нормы отражают затраты ресурсов в обобщенном виде или затраты, которые иначе как в денежной форме выразить нельзя, например амортизация; или чисто денежные расходы, скажем, расценки на изготовление единицы продукции.

Нормы *времени* выражают его затраты на выполнение определенных действий: основных, обслуживающих, подготовительно-заключительных операций, технологических перерывов и т. п.

Нормирование бывает *прямым* (основанным на функциональных зависимостях) и *косвенным* (основанным на статистических характеристиках).

Нормирование ресурсов, прежде всего материальных, осуществляется следующими методами:

- *отчетно-статистическим* (объем выпущенной продукции сопоставляется с затратами ресурсов, на основе чего определяется их удельный расход). Недостаток метода состоит в усредненности полученных норм, фактической узаконенности потерь, нерационального использования ресурсов и искажении тем самым реальных возможностей производства;
- *опытно-производственным* (аналитико-исследовательским), основанным на испытаниях оборудования, хронометраже операций, выполняемых наиболее опытными и подготовленными работниками, научной оценке и обобщении полученных данных, что создает надежную основу для расчета норм;
- *аналитико-расчетным*, исходящим из конструктивных возможностей оборудования, потенциала человеческого организма, выявленных на основе специальных медико-биологических исследований, качественных характеристик применяемых сырья и материалов. Полученные таким способом нормы являются технически или научно обоснованными.

Чаще всего нормы бывают индивидуализированными применительно к отдельным подразделениям и рабочим местам. Однако встречаются и групповые, предназначенные для однотипных рабочих мест в различных подразделениях, производственному процессу в целом.

По особо важным ресурсам ограниченной номенклатуры могут разрабатываться перспективные нормы. Если же условия деятельности организации постоянно меняются, используются текущие нормы, пересмотр которых происходит регулярно по мере необходимости (наиболее распространенными являются годовые, составляющие основу соответствующих планов и балансов материальных ресурсов).

С помощью нормативного метода формируется, например, *нормированное задание*, которое предусматривает необходимый ассортимент продукции и объем работы, который работник или группа должны выполнять за данный период с соблюдением определенных требований к качеству.

Графические методы планирования

К графическим необходимо прежде всего отнести *метод сетевого планирования*. Он был разработан в конце 1950-х гг. для прогнозирования, управления реализацией и контроля крупномасштабных проектов, оптимизации затрат на них.

Исходным моментом применения указанного метода является определение продолжительности действий *(работ)*, связанных с достижением поставленной цели.

Выделяют *действительные работы*, сопровождающиеся затратами времени и ресурсов; *работы ожидания*, не требующие ресурсов, а лишь времени; *фиктивные работы*, не требующие ни того ни другого и отражающие логическую связь между остальными.

Работы связывают между собой *события*, представляющие собой итог какой-то деятельности. События могут быть *исходными*, которым не предшествуют никакие работы; *промежуточными*, представляющими собой результат одной или нескольких работ, за которыми следуют другие; *завершающими*, свидетельствующими о достижении поставленной цели (за ними уже никаких работ не следует). Таким образом, события и цель оказываются связанными друг с другом работами.

Все события и работы объединяются в *календарный сетевой график*, имеющий вид цепной диаграммы (рис. 24.1).

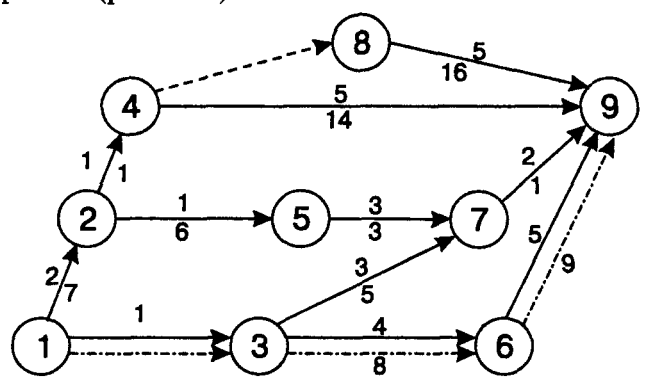


Рис. 24.1. Сетевой график

– критический путь

Цель и события изображаются на нем кружками, в которых указываются их содержание и порядковый номер, расшифровывающийся в прилагаемом тексте, а работы – стрелками, ведущими от одного кружка к другому.

Стрелки несут на себе информацию о времени выполнения работы и связанных с нею затратах (время изображается цифрой *над* стрелкой, а затраты – *под* ней). Если для перехода от одного события к другому затрат времени и труда не требуется, связь между событиями на графике изображается пунктирной линией.

При этом номер последующего события больше номера предыдущего; не должно быть событий (кроме первого или последнего), из которых не выходят или в которые не входят какие-то работы, движения в замкнутом контуре; любые события не могут соединяться более чем одной работой; при параллельных событиях вводятся фиктивные работы.

Любая последовательность работ в сети, при которой конечное событие одной работы совпадает с начальным событием следующей за ней, получила название *«путь»*.

Путь может быть *полным*, когда его начало совпадает с исходным событием, а конец – с завершающим; *частичным* – от исходного события до промежуточного или от промежуточного до конечного; *критическим* – самым длинным в сетевом графике от исходного до завершающего события. Последний и определяет предельную продолжительность выполнения задания.

На сетевом графике удобно отражать:

- варианты многоходовых действий по реализации планового задания, например движения изделий и их отдельных частей по технологической цепочке;
- очередность операций (некоторые из них можно осуществлять только в строго определенной последовательности, а некоторые – параллельно);
- сроки их начала и окончания;
- полный путь движения к цели.

Это дает возможность составить наиболее рациональный план осуществления каких-либо мероприятий, организовать их контроль и в целом облегчает управление сложными хозяйственными системами.

Оптимизация сетевого графика имеет целью поиск возможности сокращения затрат времени и ресурсов (минимум расхода ресурсов в нормативное время, минимум времени при заданном расходе ресурсов).

В ее основе лежит анализ сети, состоящий в проверке целесообразности выполнения запланированных работ; выявлении лишних и необязательных; определении возможности параллельных действий и целесообразности существующей степени детализации.

Оптимизация осуществляется исходя из *резерва времени* (разности между самым ранним возможным и самым поздним допустимым сроком завершения операций). Но этот резерв имеется только на тех операциях, которые не лежат на самом коротком пути. При этом предполагается, что длительность операций можно рассматривать с достаточно высокой степенью точности.

С помощью сетевого графика также контролируется фактическое выполнение работ, выявляются и анализируются изменения в процессе их осуществления, корректируются сроки выполнения и перераспределяются ресурсы.

К графическим относится и *метод планирования Паттерн*, который частично был описан выше, когда речь шла о построении «дерева» целей.

Суть метода состоит в том, что на основе прогноза развития объекта планирования строится система целей и подцелей, для каждой из которых эксперты устанавливают «вес», коэффициенты относительной важности (значимости), а также (для каждого уровня) коэффициенты взаимной связи.

Пропорционально коэффициентам значимости происходит распределение ресурсов между отдельными целями, подцелями, проблемами, работниками. Метод позволяет определить возможность полученных результатов в других областях, сроки выполнения отдельных работ (например, научных, опытно-конструкторских), их этапы вплоть до внедрения.

Математические методы планирования

Математические методы планирования сводятся к оптимизационным расчетам на основе различного рода моделей.

К простейшим моделям относятся *статистические*, например корреляционная, отражающая взаимосвязь двух переменных величин. С ее помощью можно с определенной степенью вероятности предсказать (а соответственно, и запланировать) наступление события Б, если происходит связанное с ним событие А.

Наиболее широкое распространение статистические модели находят в финансовом планировании. Например, они позволяют определять будущие доходы, основываясь на текущих вложениях и заданных процентных ставках.

Методы *линейного программирования* дают возможность путем решения системы уравнений и неравенств, связывающих ряд переменных показателей, найти их оптимальные величины во взаимном сочетании. Это помогает по заданному критерию выбрать наиболее подходящий вариант функционирования или развития объекта управления, с тем чтобы обеспечить максимальную прибыль, минимизировать затраты и т. п.

Чаще всего методы линейного программирования применяются там, где речь идет об оптимизации расходования тех или иных ресурсов, и позволяют:

- выбрать технологии, дающие возможность получить необходимый объем продукции при наименьшем расходе сырья и материалов;
- загрузить оборудование, выполняющее несколько видов работ, так, чтобы при этом достигалась наибольшая выработка;
- составить маршруты движения транспорта, позволяющие, с одной стороны, наиболее полно обслужить всех клиентов, а с другой – сделать это при минимальных затратах и проч.

Нужно иметь в виду, что возможности применения различных методов планирования имеют свои границы. Эти границы, во-первых, определяются современной НТР, которая вызывает столь стремительные изменения, что поспеть за ними планирование попросту не успевает. Во-вторых, нехваткой времени, связанной с тем, что плановые расчеты весьма длительны и трудоемки. В-третьих, бюрократизмом и инерционностью самих сотрудников организации, их боязнью новшества.

Полностью перечисленные ограничения устранить нельзя, но можно их существенно ослабить путем уменьшения жесткости и схематичности составления планов, их ориентацией на ключевые цели и задачи, стоящие перед организацией, конкретизацией и приближением к нуждам практики, усилением комплексности.

Вопросы и задания

1. Расскажите, что такое планирование.
2. Перечислите основные принципы планирования и выберите три из них, которые считаете наиболее важными.

3. Назовите существующие способы прогнозирования и определите, какие из них лучше использовать при выявлении перспектив служебной карьеры человека, для производства продуктов питания, выпуска бытовой техники.
4. Расскажите о существующих методах планирования.
5. Объясните, что такое бюджет, разработайте его применительно к затратам времени на день, неделю и попробуйте оптимизировать.
6. Составьте баланс своих денежных доходов и расходов.
7. Проиллюстрируйте нормативный метод планирования на примере приготовления обеда.
8. Попробуйте составить сетевой график решения какой-то проблемы, найти на нем критический и оптимальный путь для своих действий.
9. Узнайте в нескольких банках условия размещения вкладов, покупки облигаций, акций и попытайтесь сформировать личный инвестиционный план.

Глава 25

Виды планов

- Перспективные планы
- Стратегические планы и их особенности
- Целевые комплексные программы
- Бизнес-план и его разделы
- Технико-экономическое обоснование
- Краткосрочные планы
- Оперативные планы
- Производственные программы
- Календарные планы
- Маршрутные карты

Перспективные и стратегические планы

В зависимости от срока действия планы подразделяются на долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные, а по преследуемым целям – на стратегические, тактические и оперативные (хотя грани между ними весьма условны).

Долгосрочные и среднесрочные планы объединяются в категорию перспективных, разрабатываемых на период свыше одного года.

В рамках долгосрочных планов (5–10 и более лет) создается концепция развития фирмы на перспективу. Она предусматривает решение таких проблем, как выбор сфер деятельности, направлений диверсификации, новых поколений продукции и услуг, путей сохранения или улучшения позиций на рынке, максимизации прибыли; расширение экспорта, развитие НИР, увеличение потенциала (на основе технического перевооружения, реконструкции) и проч.

Долгосрочные планы обычно разрабатываются в виде набора целей, целевых комплексных программ, стратегических планов и т. п.

Задачи, обозначенные в них преимущественно в качественных положениях, конкретизируются по срокам, ресурсам, исполнителям в *среднесрочных планах* (составляются от 1 года до 5 лет) в количественных показателях (в том числе финансовых).

Таким образом, среднесрочные планы являются проекцией долгосрочных на ближайшие годы, детализируя их интервальные показатели в точечные; более агрегированные – в менее агрегированные.

> Речь идет о планах разработки и освоения новых видов продуктов, снижения издержек, слияния и поглощения, маркетинга, инвестиций, материально-технического снабжения, развития системы управления, создания или ликвидации рабочих мест; о финансовом плане; плане социального развития; плане по труду и проч.

Традиционные долгосрочные и среднесрочные планы, основывающиеся на экстраполяции существующих тенденций, исходят из принципиальной неизменности

внешнего окружения организации и ориентируются на мобилизацию ее потенциала и имеющихся ресурсов.

С их помощью происходит определение *шагов, которые необходимо предпринять в будущем* для достижения целей организации (получения заданного объема продукции, прибыли и т. п.).

Однако усиление неопределенности хозяйственной жизни, когда точно расписать необходимые действия даже на сравнительно близкую перспективу оказалось затруднительно, продемонстрировало низкую эффективность традиционного подхода.

Такая ситуация вызвана стремительными изменениями во внешней среде фирмы, в частности:
- углублением дифференциации потребностей;
- резким усилением конкуренции за ресурсы и рынки сбыта и проч.;
- интернационализацией (сегодня уже глобализацией) деловой жизни;
- широкой доступностью научно-технической и экономической информации и лавинообразным нарастанием ее объема;
- принципиально новой ролью человека в производстве и связанным с этим пробуждением его творческих возможностей и активности.

Способом частичного ослабления или преодоления их влияния и является переход к *стратегическому планированию*, особенностью которого является привязка не к конкретному временному горизонту, а к перспективным направлениям развития.

Сегодня стратегическое планирование выполняет следующие главные функции:
- определяет пути формирования конкурентных преимуществ;
- поддерживает у менеджеров и персонала ориентированный на будущее образ мышления и поведения;
- обеспечивает формирование и реализацию политики в области маркетинга;
- создает предпосылки стратегического контроля;
- придает единство управленческим процессам в различных сферах деятельности организации;
- ослабляет бюрократические тенденции.

Стратегические планы отражают *сегодняшние шаги* фирмы, направленные на развитие ее потенциала, конкурентных преимуществ и обеспечение условий выживания.

Основу разработки стратегических планов составляют глубокий анализ основных тенденций, угроз и возможностей, которые существуют (могут появиться) во внешнем окружении фирмы, и всесторонний прогноз их будущего изменения.

Это позволяет сформулировать перспективные цели в различных сферах деятельности, таких, как инновации, диверсификация, расширение существующих и захват новых рынков, направление и способы конкурентной борьбы; оценить возможные последствия реализации или, наоборот, отказаться от реализации тех или иных стратегий.

Основными методами создания стратегических планов (обычно от будущего к настоящему) являются построение «дерева» целей, разработка альтернативных

сценариев и ситуационных моделей; экспертные и матричные оценки вариантов хозяйственного поведения и др.

В процессе составления таких планов: формируются основные стратегии (прежде всего маркетинга); определяются производимые продукты, услуги, рынки сбыта их и сегменты, поставщики, потребители и принципы поведения по отношению к ним; распределяются необходимые ресурсы.

Стандартный стратегический план включает следующие элементы:
- предположение о будущих тенденциях развития, характере конкуренции, изменениях внешней среды;
- описание сильных и слабых сторон самой фирмы;
- формулировку миссии, важнейших целей, общей стратегии;
- план действий по созданию конкурентных преимуществ;
- функциональные стратегии и стратегии на случай чрезвычайных обстоятельств для таких сфер, как производство, НИОКР, маркетинг, сбыт, финансы, кадры;
- определение ресурсов, необходимых для реализации стратегий и планов, их источников и способов привлечения;
- оценку вероятности стратегического успеха;
- график основных мероприятий.

Поскольку стратегические планы обеспечивают рассмотрение проблем, последствия которых сказываются в течение длительного времени, к их составлению относятся с особой тщательностью. При этом исходят из того, что будущее далеко не всегда лучше прошлого, т. е. из противоположного традиционному планированию постулата.

В настоящее время на Западе в рамках стратегического планирования составляется несколько основных видов планов:

1) *суммативный* (главный стратегический) план. Содержит перечень основных целей фирмы, направлений будущей деятельности, рынков сбыта; оценку желательных темпов роста, уровня прибыльности и проч.;

2) *функциональные* планы (разрабатываемые на его основе). Отражают развитие отдельных перспективных направлений деятельности организации, что позволяет оптимизировать на перспективу материальные, финансовые и трудовые ресурсы;

3) *экономические* планы крупных подразделений (конкретизируют суммативный план в показателях прибыли, рентабельности, объема инвестиций, доли рынка и т. п.).

В то же время стратегические планы во многом формальны, негибки, оторваны от жизни, не учитывают риск. Поэтому они рассматриваются скорее как способ выражения философии организации, а не как основа для реальных действий.

Считается, что переход к стратегическим планам неизбежен, если фирма хочет выжить в нестабильных условиях. Но он должен быть постепенным, не разрушать традиционную систему планирования.

Целевые комплексные программы

Для решения новых перспективных межфункциональных стратегических проблем в рамках организации формируются и реализуются специальные *целевые комплексные программы* (ЦКП).

ЦКП представляют собой совокупность взаимосвязанных организационных, финансовых, технических, социальных и иных мероприятий, централизованно обеспечиваемых ресурсами.

Они различаются по функциональной ориентации (экономической, технической, социальной и т. п.) и срокам реализации (среднесрочные – от 1 года до 5 лет; долгосрочные – свыше 5 лет).

Обычно с их помощью решаются стратегические проблемы, которые не являются «своими» для каждого отдельного подразделения, например компьютеризация, ликвидация тяжелого ручного труда, финансовое оздоровление и проч.

Организационное руководство программой предполагает создание на высшем уровне управления специального подразделения по ее планированию, финансированию, координации и контролю исполнения.

В зависимости от масштабов и сложности программа может включать в себя несколько *подпрограмм* (проектов). Последние охватывают комплекс работ, обеспечивающих реализацию в течение 2–3 лет промежуточных целей и задач, и выполняются как оперативными, так и функциональными подразделениями.

Разработка целевой программы начинается с формулировки проблемы и цели ее решения; затем создается прогнозный сценарий; строится «дерево» целей; формулируются критерии их достижения; распределяются ресурсы; конкретизируются задачи; формируются органы управления.

Программа содержит:

1) описание решаемой проблемы и причин ее появления, уже предпринятых шагов по ее решению;

2) постановку цели и подцелей;

3) совокупность конкретных мероприятий, согласованных по ресурсам, срокам осуществления и исполнителям.

К таким мероприятиям могут относиться научные и прикладные исследования, опытно-конструкторские разработки, испытания образцов, создание или реконструкция объектов, внедрение новых форм и методов управления.

Важную роль в успехе программы имеет ее надежное ресурсное обеспечение.

Источники финансовых ресурсов могут быть как собственными (прибыль, накопленная амортизация, взносы собственников), так и заемными (кредиты, выпуск облигаций). Их необходимая величина определяется общими затратами на программу за вычетом ожидаемых компенсирующих доходов, получаемых в ходе ее реализации.

В качестве научно-технического обеспечения выступают результаты собственных научных исследований и опытно-конструкторских разработок, а также закупленные патенты, лицензии, ноу-хау.

Материально-техническое обеспечение программы составляют как собственные, так и привлекаемые на основе лизинга средства.

Обеспечение программы трудовыми ресурсами исходит из потребности в кадрах необходимой квалификации для реализации всех предусмотренных мероприятий с учетом их этапов и сроков. Их источниками является набор новых работников, внутреннее перераспределение, переобучение персонала с возложением на него новых или дополнительных обязанностей.

Наконец, информационное обеспечение программы составляют база стратегических данных, результаты специальных обследований, экспертные оценки, различного рода прогнозы, основывающиеся на математическом моделировании внутриорганизационных процессов.

Суммирование всех видов затрат, имеющих отношение к программе, независимо от источников их финансирования дает ее общую стоимость, распадающуюся на стоимость соответствующих подпрограмм, проектов, заданий.

Ожидаемые результаты характеризуются с помощью системы количественных и качественных показателей: прибыли, снижения затрат и проч.

В основе расчетов лежат экспертные оценки, нормативы, математические и статистические модели.

Механизм реализации программы состоит из двух элементов: общих регуляторов в виде системы нормативов деятельности организации и специальных, созданных исключительно для нее.

Эффективность реализации программ оценивается двояким образом: путем соотнесения фактически полученных результатов с запланированными и с исходной ситуацией.

Бизнес-план

Специфической формой планов организации сегодня является *бизнес-план.* Обычно он составляется на 5 лет или при ее создании, или в переломные моменты существования, например при расширении масштабов деятельности, эмиссии ценных бумаг, привлечении крупных займов и т. п. Часто эти мероприятия имеют цель предварить серьезные изменения во внешней ситуации.

Хотя многие позиции бизнес-плана скрупулезно просчитываются, успех в деле его реализации далеко не очевиден.

Цель бизнес-плана состоит в том, чтобы сориентировать хозяйственную деятельность фирмы в соответствии с потребностями покупателей и возможностями получить ресурсы, определить конкретные ее виды, рынки сбыта.

По сравнению с другими видами планов бизнес-план обладает двумя специфическими особенностями. Во-первых, для доказательства выгодности того или иного проекта он должен быть *привлекательным*, наглядно демонстрировать всем заинтересованным лицам преимущества, которые они могут получить, приняв участие в его реализации.

Во-вторых, бизнес-план составляется в нескольких вариантах.

Главный и наиболее полный предназначен для внутреннего пользования, а на его основании уже разрабатываются варианты с учетом различных видов пользователей. Это вполне понятно, ибо каждого из них интересуют только те моменты, которые создают гарантии соблюдения его интересов.

Для банков, страховых компаний и инвесторов это финансовая устойчивость фирмы; для дистрибьюторов – качество, новизна, цены продукции; для поставщиков – объем потребности в сырье, материалах, полуфабрикатах, комплектующих изделиях, услугах; для профсоюзов – социальные моменты.

Структура бизнес-плана не канонизирована, тем не менее в нем должен присутствовать определенный набор разделов и показателей, характеризующих как саму организацию, так и будущий проект, ради которого данный документ составляется.

Любой бизнес-план открывается *введением*, которое помогает сразу же определить целесообразность дальнейшего знакомства с ним.

> Во введении раскрывается роль избранного вида деятельности в настоящий момент, тенденции и перспективы его развития; приводятся ориентировочные сроки работы в данном направлении; рассчитываются ожидаемая прибыльность и период окупаемости вложений; приводятся гарантии их сохранности.

В основных разделах бизнес-плана может содержаться следующая информация:

о *целях предпринимательской деятельности*, главной и функциональных стратегиях;

о *потенциале организации*, его развитии на предстоящий период и связанных с этим затратах; об имидже, традициях, репутации в деловых кругах, у потребителей и общественных организаций;

> Потенциал характеризуется величиной и состоянием реального и акционерного капитала: объемом, структурой, возрастом, степенью износа зданий, сооружений, оборудования, транспортных средств, величиной материальных запасов, числом разрешенных к выпуску и фактически выпущенных акций, их распределением между держателями.

о *персонале,* принципах его подбора, оценки, продвижения; системе управления и путях ее развития; внедрении новых методов руководства; формах взаимоотношений с профсоюзной организацией и проч.;

о *будущей производственной деятельности и необходимых ее условиях*: планируемых к внедрению технологиях и оборудовании; источниках и способах обеспечения потребностей в сырье, материалах, энергии, комплектующих изделиях, необходимых затратах; путях повышения производительности труда и эффективности производства, способах контроля; путях внедрения достижений НТР и обеспечении качества продукции;

о *продукте или услуге*:

- их техническом уровне, качественных параметрах, уникальных свойствах, недостатках и возможностях модификации, экологичности, безопасности, удобстве обслуживания в сопоставлении с имеющимися и разрабатываемыми аналогами;
- жизненном цикле, времени, необходимом для их освоения и запуска в производство;
- наличии у продукции сертификатов, защищенности патентами, лицензиями, товарными знаками; о возможностях использования отходов;
- конкурентоспособности; основных параметрах, по которым может вестись конкурентная борьба (технические показатели, надежность, эстетичность, экологичность, эргономичность, безопасность, качество, унифицированность, упаковка, сервис и др.).

На основе всестороннего анализа этих моментов определяются характеристики, по которым можно превзойти соперников;

о *стратегии и плане маркетинга.* Раздел включает описание маркетинговой ситуации (величина рынка, его основные сегменты; группы потребителей; наиболее популярные виды продукции; насыщенность аналогами; тенденции развития; основные конкуренты).

Это позволяет сделать прогноз сбыта и возможной доли продаж на определенных целевых рынках в натуральном и стоимостном выражении, определить перспективные сегменты и наметить возможные шаги для привлечения дополнительных покупателей.

Наконец, в разделе дается характеристика основных каналов сбыта как внутри страны, так и за рубежом; описываются наиболее крупные потенциальные посредники и покупатели; определяются способы взаимоотношений с ними; перечисляются опасности и возможности, открывающиеся в связи с реализацией продукции; оцениваются необходимые инвестиции;

о *себестоимости, цене, прибыльности* производства, их критической величине, ниже которой деятельность фирмы является убыточной. Такой расчет делается исходя из предполагаемой величины продаж, уровня постоянных и переменных затрат;

о *рисках и способах их страхования.* Риски, возникающие в процессе хозяйственной деятельности, могут быть связаны с уничтожением, порчей или хищением имущества; стихийными бедствиями и политическими конфликтами, препятствующими нормальному ходу работы; финансовыми и коммерческими неудачами;

В разделе дается примерная оценка рисков и приводятся основные мероприятия, направленные на их снижение (организационные и технические меры безопасности, включение в контракты ценовых, валютных и иных оговорок, страхование в специальных организациях, заключение встречных сделок на бирже). В итоге обычно приводится расчет рентабельности проекта с учетом стоимости перечисленных мероприятий.

о *финансовой стратегии* организации при осуществлении нового вида деятельности.

Здесь определяются источники формирования финансовых ресурсов (выпуск акций, облигаций, банковские ссуды, накопленная прибыль, амортизационный фонд), требования к эффективности их использования, соотношению собственных и заемных средств, общей прибыльности и т. п., формулируются основы политики инвестирования собственных средств, формирования фондового портфеля и распределения прибыли.

Итоговый раздел обычно посвящается финансовому плану организации, который концентрированно в денежном выражении отражает все предыдущие разделы.

В рамках финансового плана с учетом прогноза объемов реализации, постоянных и переменных затрат составляется ряд важнейших документов: план доходов и расходов, прогнозный баланс, план получения целевых средств от вышестоящих орга-

низаций (заказчиков) для осуществления целевых программ, план движения денежных средств на банковских счетах и в кассе, план прибылей и убытков, прогнозный бухгалтерский баланс.

Помимо основных разделов бизнес-план может содержать приложения в виде различных наглядных материалов – графиков, схем, диаграмм, таблиц, облегчающих его восприятие, а также график основных мероприятий с указанием ответственных лиц.

По сравнению со стратегическим планом бизнес-план характеризуется следующими особенностями:

- открывает новое дело и обеспечивает получение необходимых ресурсов;
- включает только одну цель, связанную с развитием определенного бизнеса, а не весь комплекс целей фирмы;
- имеет четко очерченные временны́е рамки, не пролонгируется, не уточняется;
- разрабатывается не профессиональными плановиками, а при личном участии предпринимателей;
- обладает функциональной направленностью.

Помимо бизнес-плана в организациях может составляться технико-экономическое обоснование (ТЭО), методика составления которого разработана в соответствии с рекомендациями ЮНИДО (Организация при ООН по промышленному развитию).

ТЭО содержит описание:

- общих условий деятельности фирмы;
- материальных факторов производства и производственных мощностей;
- места нахождения предприятия;
- проектно-конструкторской документации;
- организации предприятия;
- трудовых ресурсов;
- сроков осуществления проекта;
- финансово-экономических аспектов.

ТЭО обычно акцентирует внимание на производственно-технической стороне проекта, а коммерческую почти не раскрывает. Сегодня оно постепенно вытесняется бизнес-планом, но пока еще имеет широкое распространение, в том числе в России.

Особенности текущих планов

Текущее (тактическое) планирование представлено *краткосрочными* и *оперативными планами*, охватывающими период до года. В них предусматриваются действия, необходимые для достижения стратегических целей в рамках данного срока, и ответственные за это лица.

Краткосрочные планы составляются обычно в форме *бюджетов* и *смет*, увязывающих основные направления деятельности организации и ее подразделе-

ний и служащих инструментом управления материальными и финансовыми потоками.

Главный (сводный) годовой бюджет представляет собой скоординированный по всем подразделениям и функциям план работы организации в целом. Он разрабатывается на основе прогноза сбыта (с учетом поступивших заказов), сведений о величине продаж за истекший период, результатов исследований конъюнктуры рынка, цен, конкуренции и проч.

Главный бюджет состоит из операционного и финансового бюджетов.

В *операционном бюджете* хозяйственная деятельность отражается через систему специальных технико-экономических показателей, характеризующих отдельные стороны и стадии производственно-хозяйственной деятельности. По характеру он может быть наступательным и оборонительным.

Разработка операционного бюджета начинается с составления *плана (бюджета) продаж,* от которых зависят все остальные показатели деятельности (объем производства, себестоимость, прибыль и т. д.).

Бюджет продаж формируется сверху вниз на основе стратегического плана или снизу вверх на основе заказов и данных маркетинговых служб. Он определяет объем производства, потребности в оборудовании, производственных мощностях, рабочей силе, общепроизводственных, административно-управленческих и коммерческих расходах. Все они отражаются в соответствующих бюджетах.

Важной составной частью главного бюджета является *финансовый бюджет (план).* В нем количественные оценки поступлений и расходов ресурсов, содержащиеся в операционном бюджете, трансформируются в денежные показатели.

Финансовый бюджет определяет соответствие финансовых возможностей фирмы ее целям, промежуточные и итоговые финансовые показатели работы.

В состав финансового бюджета входят бюджеты инвестиций (показаны источники инвестиционных ресурсов и направления предполагаемых капитальных вложений) и денежных средств (показан план поступления и расходования), а также прогнозный бухгалтерский баланс.

На основе операционного и финансового бюджетов формируется окончательная *производственная программа.* Она разрабатывается на срок от нескольких недель до года для предприятия и отдельных подразделений с учетом имеющихся у них производственных мощностей.

Программа определяет номенклатуру, объем, сроки выпуска продукции, величину незавершенного производства, загрузку оборудования, в том числе по кварталам.

Иными словами, она содержит решения о том, как эксплуатировать технологическую систему в зависимости от меняющегося рыночного спроса и обеспечить производство необходимой продукцией и услугами с минимальными затратами.

При наличии спроса и достаточных производственных мощностях объем производства обычно максимизируется; при недостатке мощностей рассматривается вопрос их расширения или оптимизации выпуска продукции.

При отклонении выпуска от запланированного уровня (например, в результате поломок оборудования, сбоев в поставках и т. п.) программа может корректироваться либо выполняться за счет маневра ресурсами, текущие сметы расхода кото-

рых составляются с учетом их резервов и ожидаемых поставок. В случае отсутствия спроса планируется реорганизация или ликвидация предприятия.

В дополнение к производственной программе, бюджетам по сбыту и финансам в годовых рамках формируются:

1) план развития предприятия (диверсификации, ликвидации, снятия с производства отдельных видов продукции);
2) план по прибыли, себестоимости и рентабельности;
3) план по материально-техническому снабжению;
4) план по производственным мощностям;
5) план по труду и кадрам и проч.

Предприятие на основе годовой производственной программы (а подразделения – на основе касающейся их ее части) осуществляет процесс *оперативного планирования* своей деятельности. Его объектами являются материальные потоки: продуктовый (склад – заказ – производство – сбыт) и стоимостный (элементы затрат – себестоимость – выручка – прибыль).

Особенностями оперативно-производственного планирования являются:

1) комбинация разных вариантов привязки планового горизонта к календарному периоду:
   - дискретного (плановый горизонт соответствует календарному периоду);
   - скользящего (плановый горизонт больше календарного периода);
   - остаточного (плановый горизонт меньше календарного периода);
   - гибкого (с изменяющимся соотношением планового горизонта и календарного периода);
2) учет предшествующего результата: планирование с нуля (нет прошлых обязательств); возвратное планирование (учет прошлых обязательств);
3) осуществление связи между объектами планирования «от входа к выходу» и «от выхода к входу»;
4) привязка объемов выпуска к «узкому месту» и к полученным заданиям.

Оперативное планирование имеет узкую направленность, высокую степень детализации. Его цель состоит в создании условий слаженной работы всех цехов, участков, служб по своевременному выпуску запланированной продукции. Для этого осуществляются следующие действия:

- составление месячных и внутрисменных заданий, календарных планов выпуска продукции, маршрутных карт;
- контроль над их выполнением;
- расчет рациональной загрузки оборудования.

Нормативной базой оперативного планирования являются *календарно-плановые нормативы* (размер партии изделий, периодичность ее запуска-выпуска, нормы использования производственных мощностей, нормативы материальной обеспеченности производства и т. д.).

Оперативные планы формируются производственно-диспетчерским отделом для предприятия в целом, отдельных подразделений и служб. Они обеспечивают их слаженную работу и определяют:

- распределение заданий на очередной период и меры, обеспечивающие их выполнение;

- технико-экономические показатели, лимиты;
- необходимые ресурсы.

В рамках оперативного планирования разрабатываются следующие виды плановых заданий:

1) *задание на квартал* (с разбивкой по месяцам) *для каждого подразделения*, которое определяет:

- ассортимент продукции, размер серии, последовательность выпуска и проч. с учетом возможности выполнения на каждом рабочем месте;
- потребности во всех видах ресурсов;

2) *календарный план на квартал* (с разбивкой по месяцам) для подразделений со сложной технологией (отражает виды, место и сроки выполнения работ по производству конкретных изделий).

Степень детализации оперативно-календарного планирования зависит от типа производства.

В основном календарном плане предприятия производственные задания даются только в общих показателях по главным видам продукции в такой степени детализации, чтобы можно было определить объем необходимых ресурсов и сформировать задания снабженцам. И уже на базе этого разрабатываются задания по отдельным видам продукции соответствующим подразделениям.

Для индивидуальных и мелкосерийных технологий календарный план составляется на каждую деталь, узел или изделие в форме циклового графика. Он устанавливает в зависимости от характера выпускаемой продукции последовательность и сроки запуска, обработки и выпуска изделий и их партий по дням недели, а также маршрутизацию и временной график работы оборудования (суточный, сменный, часовой);

Маршрутизация включает определение вариантов загрузки технологических линий и отдельных единиц оборудования, затрат времени по каждому из них, потребностей в сырье, материалах, инструментах, выбор оптимального и запасных вариантов. Она находит воплощение в *маршрутной технологической карте*. Это требует большого объема информации об оборудовании, особенностях его переналадки, необходимых затратах машинного времени и т. п.

---

3) *индивидуальные задания* (с разбивкой по неделям) для каждого рабочего места, определяющие объемы работ на месяц. Разрабатывается непосредственным руководителем данного работника.

В *сменно-суточных заданиях* перечисляются конкретная номенклатура и количество выпускаемых изделий.

Сменно-суточное задание решает одновременно задачу регулирования и корректировки производственной деятельности.

Для реализации оперативных планов разрабатываются задания по проектированию, реконструкции, техническому перевооружению или расширению производства; изыскиваются дополнительные возможности по привлечению ресурсов; определяется наиболее целесообразное распределение работ во времени.

Вопросы и задания

1. Назовите основные виды планов.
2. Покажите, почему возникла необходимость перехода к стратегическому планированию и чем стратегический план отличается от традиционного.
3. Объясните, что собой представляет целевая комплексная программа и в чем разница между ней и планом.
4. Устройте в группе конкурс на составление лучшего бизнес-плана.
5. Изучите с помощью преподавателя процесс тактического планирования в учебном заведении и виды планов, в которых он реализуется.

Раздел VII

Процесс управления

Глава 26

Стратегическое и оперативное управление организацией*

- Этапы развития управления
- Подходы к управлению
- Стратегическое управление
- Управление на основе предвидения изменений
- Управление решением стратегических задач
- Управление по сильным и слабым сигналам
- Текущее управление
- Диспетчеризация
- Управление запасами и затратами

Управление на основе предвидения изменений

Считается, что в развитии менеджмента можно выделить три этапа.

1. *Конец XIX в. – 1920-е гг.* В этот период рыночный спрос на большинство видов продукции был устойчив и предсказуем. Это гарантировало стабильность производства постоянного ассортимента продукции. Безраздельно господствовала контрольная модель управления, нацеленная на неукоснительное соблюдение стандартов и правил, текущий контроль технологических процессов, сбыта, поставок, предотвращении сбоев.

2. *1920–1970-е гг.* В экономике стала нарастать нестабильность, но будущее еще оставалось предсказуемым на основе методов экстраполяции, статистических

*Вопросы стратегического управления частично рассматриваются также в главе 34 «Управление маркетингом».

и математических моделей. Сформировалась плановая модель управления, нацеленная на создание и реализацию долгосрочных и текущих планов и допускающая их корректировку с учетом изменения ситуации.

3. *С 1970-х гг.* наступил период нестабильности рыночной среды, обусловленной непредсказуемостью хозяйственной жизни. Ответом на такую ситуацию стало появление *стратегического управления* (этот термин был введен на рубеже 1960–70-х гг., чтобы обозначить различия между управлением на уровне предприятий, осуществлявшимся прежними способами, и управлением на уровне фирмы).

Разновидностями стратегического управления в широком смысле являются:
- стратегическое планирование, о котором уже шла речь;
- управление на основе выбора стратегических позиций;
- управление решением стратегических задач;
- управление по слабым сигналам;
- управление посредством реализации чрезвычайных мер и др.

Таким образом, в принципе, можно говорить о трех моделях управления:
- рациональном управлении в спокойной среде;
- управлении в условиях динамичного рынка;
- приспособлении к спонтанно и неожиданно возникающим проблемам и угрозам.

Стратегическое управление ориентировано на поиск новых возможностей в конкурентной борьбе и обеспечение на этой основе перспективной выживаемости фирмы. В его рамках текущие действия организации направляются на подготовку к грядущим изменениям. Для этого конкретизируются и реализуются стратегии, выработанные в рамках стратегического планирования, нацеленные на развитие потенциала фирмы, захват рынков, осуществление инноваций и т. д.

Таким образом, речь идет о *действиях в настоящем*, предопределяющих будущее, а не действиях в будущем. Кроме того, в рамках стратегического управления происходит определение способов реакции фирмы на текущие изменения в среде.

Опора при этом делается на прогноз ситуации, в условиях которой будет развиваться организация и ее окружение; выработку адекватной стратегии, обеспечивающей ее выживаемость в перспективе; персонал как ценнейший капитал фирмы; информационные системы, структурные перестройки.

Специфика *стратегического управления* определяется тем, что на первый план выделяется проблема развития, протекающего не равномерно, а с определенными «перегибами», «разрывом непрерывности», в условиях непредсказуемо меняющейся внешней среды.

Это требует от людей предпринимательского типа поведения, деловитости, энтузиазма, компетентности, умения ставить цели, организовать дело в соответствии с ними, гибкости, адаптивности.

Поэтому стратегическое управление, где отсутствуют рутинные процедуры и конкретные указания, а имеются лишь рекомендации общего характера, есть симбиоз интуиции и искусства.

Основными принципами стратегического управления являются:
1) ориентация на миссию организации, ее глобальные качественные цели, конкурентоспособность;
2) упорядочение среды, сегментация рынка и выбор приоритетов, как основа выработки стратегии;
3) комплексность, предполагающая, что окружающая среда и фирма едины. Этот принцип реализуется при разработке основных целей и задач, программы реализации стратегий;
4) научность, базирующаяся на глубоком и всестороннем анализе внешнего окружения и потенциала фирмы.

Исторически первая форма стратегического управления — *выбор стратегических позиций* на основе *предвидения изменений*, сводилась к выполнению стратегических планов, предвосхищавших их.

В ее рамках с целью обеспечения конкурентных преимуществ происходит преобразование общей структуры организации, системы управления ею; изыскиваются и перераспределяются на решающие направления необходимые материальные, людские и информационные ресурсы; проводятся мероприятия по ослаблению и преодолению сопротивления изменениям со стороны части коллектива.

Опыт западных фирм показал, что большинству из них такой вид стратегического управления оказался не по плечу:

- из-за преобладания традиционных способов работы или, наоборот, излишней рискованности;
- из-за неспособности по-новому распределять права и обязанности участников;
- из-за сопротивления персонала;
- из-за неспособности моделировать будущее;
- из-за отсутствия надежных методов реализации долгосрочных стратегий и неготовности менеджеров претворить их на практике.

Поэтому такая модель стратегического управления оказалась своего рода идеологией организационного развития, так и не вышедшей за стены кабинетов высшего руководства.

Управление решением стратегических задач

Стремительные изменения в хозяйственной жизни потребовали иных подходов к стратегическому управлению. В 1970-х гг. появилась концепция *управления на основе решения стратегических задач*. Она ориентировалась на обеспечение тактической выживаемости фирмы и сохранение ее стратегических позиций и конкурентных преимуществ в основных сферах деятельности, что до начала 1980-х гг. было элементом традиционного планирования.

В этих условиях стратегическое управление стало представлять собой единство планирования стратегических позиций и управления решением стратегических задач.

Стратегические задачи — это своего рода ответ на непредвиденные события внутри и за пределами фирмы, которые могут существенно повлиять на достижение ее целей. Их приходится ставить и решать, чтобы своевременно предотвратить

возникновение неблагоприятной хозяйственной ситуации, смягчить ее негативные последствия либо с максимальной выгодой использовать открывающиеся возможности.

Важнейшими стратегическими задачами фирмы могут быть:
- определение характера взаимодействия между СХЗ;
- выбор методов защиты от воздействия конкурентов;
- внедрение перспективных технологий и проч.

В процессе решения таких задач происходит корректировка деятельности фирмы, например ускоряются темпы роста, повышается ее гибкость, неуязвимость, привлекаются новые партнеры и клиенты.

Изменение хозяйственной ситуации порождается взаимодействием различных внутренних и внешних факторов.

Внешние факторы могут быть естественными (стихийные бедствия); политическими (военные действия); экономическими (состояние рыночной конъюнктуры); технологическими (внезапное появление и распространение новых видов техники); социальными (трудовые конфликты).

Внутренние факторы, в сущности, аналогичны внешним, только меньше по масштабам. Они также могут быть по природе своей естественными (массовые заболевания персонала, нарушающие нормальный ход работы), технологическими (поломки оборудования), экономическими (нехватка финансовых средств), социальными (забастовки).

Острота ситуации зависит от целого ряда обстоятельств:
- от экономического положения компании (крупными она всегда ощущается менее болезненно);
- от характера производственной деятельности, в частности степени ее инерционности;
- от гибкости организационной структуры (фирмы, быстро приспосабливающиеся к изменениям, легче переживают резкую смену ситуации);
- от компетентности руководства и сплоченности коллектива.

Управление решением стратегических задач используется в том случае, когда будущие события полностью или частично предсказуемы, но менять в соответствии с ними общую стратегию невозможно или нецелесообразно.

Такое управление происходит с помощью специальной группы. Она анализирует ожидаемые изменения во внешней среде, вызывающие их причины, и доводит полученные результаты, а также свои выводы и рекомендации до сведения высшего руководства.

Последнее ранжирует возникающие проблемы по степени их срочности и важности (срочные и важные; важные средней срочности; важные, но не срочные; малозначительные). Срочные задачи передаются подразделениям или целевым группам для немедленного решения; остальные дополнительно изучаются, а малозначительные отбрасываются.

Трудности предсказания изменений во внешней среде (даже на сравнительно короткий период) привели к возникновению *концепции управления по слабым и силь-*

ным сигналам тревоги (признакам, при появлении которых необходимо осуществлять подстраховывающие мероприятия). Ее сформулировал в 1980-х гг. известный американский специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф.

Слабые сигналы – это ранние и еще недостаточно точные и определенные признаки проблем (открывающихся возможностей).

Обычно они появляются загодя и оставляют достаточно времени для подготовки и осуществления активных действий. Постепенно такие сигналы могут трансформироваться в сильные, по которым можно принимать точные адресные решения, если не будет слишком поздно (при высокой нестабильности внешней среды фирма, ожидая сильного сигнала, может упустить время для действий).

В связи с этим И. Ансофф пришел к выводу, что решения необходимо готовить еще тогда, когда поступают слабые сигналы, и, не ожидая полной информации, ставить стратегические задачи, обеспечивать их необходимыми ресурсами, определять и предпринимать последовательные шаги по их реализации, например укреплять стратегические позиции и неуязвимость фирмы, повышать ее гибкость.

Стратегическая неуязвимость характеризуется способностью компании успешно противостоять натиску конкурентов как в настоящий момент, так и в перспективе.

Она может достигаться путем внедрения последних достижений НТР, диверсификации производства и технологий; комбинированием прибыльных, но рисковых, с безрисковыми малоприбыльными операциями; сбалансированностью производства товаров и услуг с разным жизненным циклом или находящихся на разных его стадиях.

Для обеспечения выживаемости фирма должна формировать наиболее предпочтительную с точки зрения конечного результата структуру производственного потенциала, надежно обеспечивать себя ресурсами, оперативно приспосабливаться к меняющимся условиям.

Гибкость бывает внутренней и внешней.

Внутренняя достигается маневрированием инвестициями, производственными мощностями, материальными, людскими и информационными ресурсами, а также резервами, помогающими смягчить воздействие случайных событий. Высшей формой гибкости считается полная финансовая ликвидность фирмы, позволяющая в любой момент быстро и без потерь продать ее активы.

Под *внешней* гибкостью понимается независимость выживаемости компании в целом ни от одной СХЗ. Она обеспечивается путем постоянного опережающего изменения их профиля и масштаба, ориентацией на несколько зон одного вида, функционирующих в разных отраслях и географических регионах.

Аналогичный подход осуществляется по отношению к *зонам стратегических ресурсов*, т. е. совокупности их источников, способных обеспечить фирме выход на рынок и занятие там соответствующих позиций.

Внешняя и внутренняя гибкость противоречат друг другу. Насколько предприятие диверсифицирует внешнюю сферу, настолько снижается возможность маневра его внутренними ресурсами. Это ведет к снижению эффективности функционирования его в целом.

Выходом, как считается, служит, например, использование одних и тех же производственных мощностей, видов ресурсов для всех СХЗ, общей производственной и социальной инфраструктуры. Это тем важнее, чем выше ожидаемая неустойчивость среды и острота конкуренции.

При *сильных сигналах*, когда степень и характер опасности сразу становятся ясными, немедленно могут быть начаты конкретные действия по ее предотвращению или отражению: принятие решений методом проб и ошибок по мере поступления дополнительной информации; реализация приоритетных программ и специальных стратегий (вторжение на новые рынки, скупка контрольных пакетов акций конкурентов, маневр ценами и проч.).

Однако нередко возникают стратегически неожиданные ситуации (по срокам, характеру, направленности событий), не предваряемые ни сильными, ни слабыми сигналами. Здесь важно мгновенно ориентироваться, экстренно принимать решения, причем зачастую в условиях отсутствия необходимого опыта и навыков действий.

Для таких ситуаций заранее создаются специальные *антикризисные программы*, конкретный набор которых обусловлен спецификой организации. Чем лучше они проработаны, тем меньше времени требуется для предусмотренных ими мероприятий.

Оперативное управление чрезвычайными программами осуществляет высшее руководство, которое в обычных условиях в основном выполняет функции стратегического планирования и контроля. В помощь ему, как и в случае управления решением стратегических задач, формируются группы из наиболее опытных специалистов, наделенные необходимыми полномочиями. Они действуют по аналогичной схеме, однако в более сложных условиях.

Решение о начале активных действий и их формах принимается исходя прежде всего из экономических критериев – расходов на проведение соответствующих мероприятий, возможных потерь в случае бездействия прибыли, которая может быть получена при благоприятном развитии событий.

Интенсивность же действий во многом определяется временем, которым располагает организация. Если его мало, приходится резко ломать и перестраивать привычный уклад жизни, в связи с чем среди персонала может даже возникнуть паника, необходимость борьбы с которой также приходится учитывать.

Если, несмотря на внезапность событий, времени для реакции на них достаточно, изменения могут происходить дозированно, темпами, соответствующими характеру решаемых задач.

В остальных случаях применяется так называемый *метод аккордеона*, который позволяет привязывать темп преобразований к имеющемуся запасу времени и проводить их с минимально возможными потерями.

Нужно иметь в виду, что при определенном диапазоне *опасность* мобилизует, но затем ведет к потере контроля над действиями; способность же контролировать ситуацию при этом зависит не только от характера опасности, но и от индивидуальной реакции организации и ее руководства на фактор угрозы.

Эффективность управления решением стратегических задач и принятием гибких экстренных решений зависит от ряда обстоятельств:

во-первых, от быстрого анализа и хорошего *понимания сути происходящих событий*, правильной оценки ситуации руководством; его способности вовремя распознать надвигающуюся опасность;

во-вторых, от точного *знания потребностей рынка и возможностей конкурентов* (их потенциала, проводимой политики, интересов), на основе чего разрабатывается и реализуется концепция спасения;

в-третьих, от увязки решений с основной стратегией организации, реализация которой, несмотря ни на что, должна продолжаться;

в-четвертых, от уровня кадрового, технического, экономического *потенциала самой фирмы*, наличия у нее репутации в деловом мире и в глазах общественности;

в-пятых, от правдивости информации персонала о сложившейся ситуации, понимания им обстановки, укрепления веры в успех, проведения необходимых кадровых перестановок, мотивирования активной плодотворной работы по выходу из кризиса.

Не последнюю роль в успехе такого рода управления играет *оперативность действий*.

К другим факторам успеха можно отнести:
- эффективное использование ресурсов;
- благоприятный морально-психологический климат, прежде всего в среде высшего руководства;
- финансовую стабильность;
- непрерывное совершенствование структуры, системы управления, постоянное внедрение новшеств.

Причинами неудач стратегического управления называют:
- нарушение баланса власти между линейным руководством и штабными подразделениями, осуществляющими стратегическое планирование;
- отсутствие надежного механизма реализации стратегических планов;
- неудачную маркетинговую политику;
- неспособность критически оценить ситуацию, медлительность, нерешительность руководителей.

Оперативное управление

Оперативное управление — это управление внутренними производственными процессами на уровне подразделений. Оно сводится к принятию решений и осуществлению действий в конкретно складывающейся ситуации и включает:
- оперативное (календарное) планирование;
- организацию технологической подготовки и обслуживания оборудования;
- определение объема партии выпускаемых изделий;
- размещение заказов на материалы;
- распределение работ (устанавливается, кем, где и когда должны осуществляться те или иные операции);
- координацию текущей деятельности подразделений для обеспечения ее четкого ритма и соответствия с графиком;

- контроль, выявление отклонений, определение их причин, корректировку хода технологических процессов;
- маневрирование запасами;
- диспетчеризацию.

Под *диспетчеризацией* понимается система оперативного регулирования хода производства. Она обеспечивает движение изделий в рамках технологического процесса в соответствии с календарным графиком и сменными заданиями, своевременность их выпуска на основе предотвращения или ликвидации сбоев и нарушений в организации и технологии производства.

Диспетчеризация основывается на постоянном контроле со стороны *диспетчерской службы*:

- подготовки и осуществления процесса производства;
- наличия запасов на межцеховых складах и своевременности их поступления на рабочие места;
- выполнения плана по номенклатуре;
- работы отстающих;
- соблюдения режимов работы оборудования и параметров технологических процессов.

На крупном предприятии диспетчерская служба возглавляется главным диспетчером и подчинена директору. С помощью диспетчерских групп на местах она взаимодействует с подразделениями, выдает им указания об устранении нарушений, проводит оперативные совещания, знакомит руководство с информацией, по которой требуются его решения.

На уровне предприятия диспетчерской службой, например, могут приниматься решения о замене производства одних изделий другими, об обеспечении своевременных поставок сырья, материалов, комплектующих изделий, полуфабрикатов, об использовании имеющихся резервов и т. п.

На уровне цеха речь идет об устранении поломок оборудования, заказе сырья и материалов, замене исполнителей и проч.

Диспетчеры выписывают требования на отпуск сырья со складов, дают разрешение на передачу материалов из подразделения в подразделение, санкционируют выдачу инструмента из кладовых.

Одним из основных объектов оперативного управления являются *материальные запасы*. Их наличие обеспечивает гибкость материально-технического обеспечения, производства и сбыта. Выделяется три типа запасов:

первый – сырье, материалы, полуфабрикаты, образующие исходный момент производственного процесса. Они предназначены для смягчения негативных последствий неравномерных поставок;

второй – заделы незавершенного производства между технологическими операциями. Нужда в них возникает вследствие неритмичности осуществления производственных процессов в различных подразделениях;

третий – готовая продукция, излишки которой необходимы для покрытия неожиданного увеличения рыночного спроса.

Расходование запасов определяется интенсивностью использования соответствующих элементов, которая, в свою очередь, обусловлена технологией производст-

ва. Потребность в запасах может быть *зависимой* от нее или формироваться случайно, т. е. быть *независимой.*

И в том и в другом случае объектом управления становятся сроки и объем поступления соответствующих ресурсов. Исходя из их остатка и принимаются решения об объеме и времени заказа или закупки.

В условиях *зависимой потребности* состав и величина заказа стабильны и задаются интенсивностью использования элементов запаса. Их легко прогнозировать и всегда иметь в резерве только то, что необходимо.

В условиях *независимой потребности* управление запасами ориентируется либо на поддержание их фиксированного количества (как только оно упадет ниже обусловленного минимума, запас начнет пополняться), либо на поступление элементов запаса в определенное время в объеме, зависящем от их фактического остатка.

При *фиксированном количестве заказов* постоянно контролируется уровень запасов. Если последний падает ниже нормы, выдается заказ на его восполнение в одном и том же размере. Иными словами, фиксированной величиной является уровень, при котором повторяются заказ и заказываемое количество ресурса.

Существует несколько методов управления производственными запасами, с помощью которых можно оптимизировать их величину и необходимые для ее поддержания затраты.

MRP обеспечивает снижение издержек путем уменьшения запасов готовой продукции. Достигается это за счет оптимизации общего объема производства, последовательности операций и размеров партий продукции.

MAP предполагает минимизацию вложений в запасы на основе определения оптимальной величины партий материальных ресурсов с учетом постоянно меняющегося потока заказов.

Канбан – система оперативного планирования и управления заказами и материальными потоками между отдельными операциями.

В отличие от предыдущих такая система является «вытягивающей», а не «подталкивающей». Она позволяет производить и поставлять необходимые детали и полуфабрикаты на сборку или дальнейшую обработку именно тогда, когда их запасы у потребителей исчерпаны.

При этом объем производства на каждой предшествующей операции определяется потребностями следующего производственного участка, с которого поступает заказ с помощью специальных карточек. Это позволяет минимизировать складской запас, являющийся в традиционной системе залогом гибкости производства.

Условиями нормального функционирования системы считаются стабильность производственной программы предприятия и незначительные отклонения в загрузке оборудования; исключение образования запасов и заделов незавершенного производства по причинам, не связанным с технологией (например, для обеспечения финансовой стабильности).

«Точно в срок» – система планирования и управления материально-техническим снабжением, предусматривающая полную его синхронизацию с производственными процессами. В ее рамках сырье, полуфабрикаты и комплектующие подаются

(часто с других предприятий данной фирмы или фирм-смежников) небольшими партиями непосредственно в нужные точки производственного процесса, минуя склад, а готовая продукция сразу же отгружается.

Система основывается на предыдущей, которая по отношению к ней является информационной. Она позволяет эффективно регулировать производство, снизить запасы и затраты времени на 90 процентов, труда – на 10–30 процентов, косвенные расходы – на 50–60 процентов; повысить качество на 75–90 процентов.

Использование той или иной системы управления материальными запасами в значительной степени определяется затратами на закупку их элементов, оформление сделок, хранение, величиной ущерба, вызванного отсутствием запасов.

Вопросы и задания

1. Покажите, чем отличается текущее управление от стратегического.
2. Сопоставьте отдельные виды стратегического управления и выделите их общие черты и различия.
3. Проанализируйте факторы, определяющие стратегическое положение учебного заведения.
4. Объясните, в чем суть стратегической гибкости и стратегической неуязвимости и почему они противоречат друг другу.
5. Объясните, что такое «технологический разрыв» и в результате чего он наступает.
6. Расскажите о способах управления материальными запасами.
7. Выберите наиболее подходящий ответ на вопрос, что такое диспетчеризация (распределение людей по рабочим местам; наблюдение за ходом технологического процесса; обеспечение движения изделий в производстве в соответствии с календарным планом; своевременное снабжение рабочих мест сырьем и материалами).

Глава 27

Управление преобразованиями

- Управление преобразованиями
- Необходимость организационных преобразований
- Виды преобразований
- Методы преобразований
- Объекты преобразований
- Этапы стратегических преобразований
- Понятие организационной парадигмы
- Сопротивление преобразованиям и способы его преодоления

Предпосылки стратегических преобразований

Стратегическое управление имеет своим объектом не только поведение фирмы на рынке, но и ее преобразование, осуществляемое путем замены (дополнения) неспособных в должной мере выполнять свои функции элементов новыми. Это позволяет приблизить возможности организации к требованиям жизни, сохранить или повысить эффективность работы.

> В конце 1970 – начале 1980-х гг. большинство ведущих компаний приступило к перестройке своих структур, упразднению лишних звеньев, сокращению штабных служб, снижению формализации и регламентированности хозяйственных связей. Создавались временные единицы, более самостоятельные, чем СХЦ, имеющие возможность осуществлять элементы предпринимательского поведения.

Выделяют следующие основные направления преобразований:

1) *организационные*. Потребность в них обычно возникает в связи с устареванием основных структур фирмы (общей, управленческой, коммуникационной и проч.);

2) *кадровые*. Обусловлены несоответствием образовательного и квалификационного уровня персонала существующим требованиям, конфликтами и т. д.;

3) *преобразования финансовой сферы*. Большей частью связаны с необходимостью рационализации расходования денежных средств, наведения порядка в кредитной и фондовой политике, избежания банкротства;

4) *технологические*. Обычно вызваны приближением так называемого технологического разрыва, наступающего при завершении жизненного цикла базовой технологии. Здесь все возможности усовершенствовать производимый на ее основе продукт оказываются исчерпанными, и затраты начинают расти более быстрыми темпами, чем отдача от них. Поэтому требуется переход к принципиально новым технологиям и продукции.

Такой переход связан со значительными издержками, многократно превосходящими расходы на текущее совершенствование производства, и может растянуться на длительное время. Поэтому фирмы, не желающие или не имеющие возможности осуществлять крупные вложения, стараются всячески оттянуть момент его начала.

Однако в условиях революционного развития техники и технологии подобный маневр позволяет лишь выиграть время, но не одержать победу. Игнорирование этого обстоятельства может привести фирму к серьезным трудностям.

Но даже если дела идут благополучно и фирма находится на подъеме, она, если хочет достичь или сохранить лидирующее положение в своей сфере, все равно должна обновляться. Поэтому преобразования вовсе не свидетельствуют о попадании в критическое состояние. Но они и не должны осуществляться ради самих себя.

По мнению одного из крупнейших психологов XX в. К. Левина, в организации действуют силы, побуждающие к изменениям (сокращение продаж, снижение качества, рост издержек) и ограничивающие их (близорукость менеджеров, отсутствие стимулов, узурпация власти). Преобразования требуют увеличения побуждающих сил и уменьшения ограничивающих. При их же равновесии сохраняется устойчивое положение.

Преобразования, происходящие в организации, можно рассматривать с самых различных точек зрения.

Прежде всего они бывают *запланированными* и *незапланированными*. Первые закладываются в долгосрочные и среднесрочные планы и осуществляются по мере наступления обусловленного срока. Их причиной бывает, например, приближение технологического разрыва, о котором только что шла речь.

Необходимость вторых порождается внезапными изменениями рыночной ситуации; революционными техническими открытиями, мгновенно обесценивающими производственный потенциал, и т. д. Это зачастую придает процессу их осуществления элементы спонтанности, делает его плохо управляемым.

По *степени интенсивности* осуществления различают *эволюционные* (реформы) и *революционные* преобразования. Последние часто сопряжены с дезорганизацией деятельности, хаосом, потерей организацией управляемости, поэтому их по возможности следует избегать.

По *глубине* преобразования бывают *радикальными*, затрагивающими основы организации, и косметическими, касающимися внешних форм ее существования. Если радикальные изменения не будут системными, инерция структуры и внутренних процессов довольно скоро может их «погасить» и свести к формальным мерам.

Преобразования могут быть *разовыми* или *многоступенчатыми*. Это во многом определяется их масштабом, располагаемым временем, гибкостью организации, ее способностью выдержать шок, вызванный переменами.

По *целям* преобразования можно разделить на *стратегические* и *тактические*; по направленности – на *прогрессивные* и *регрессивные*.

Возможны два варианта логики преобразований:
- первый. обоснование стратегии – реформирование структуры – воздействие на поведение персонала (характерно для России);
- второй: подготовка персонала – реформирование структуры – переход к новой стратегии (характерна для стран Запада).

Выделяют следующие методы осуществления преобразований:

1) *технологические* (реконструкция предприятия, модернизация оборудования);

2) *организационные* (реорганизация, создание новой системы норм и нормативов);

3) *пропагандистско-воспитательные* (демонстрация преимуществ нового, убеждение, разъяснение);

4) *административные* (принуждение, угроза наказания);

5) *экономические* (материальное стимулирование).

Направленность и методы осуществления преобразований должны быть согласованы друг с другом, а также с имеющимися для них предпосылками.

К *материальным* предпосылкам относятся наличие ресурсов (прежде всего финансовых), необходимых для покрытия высоких затрат на ликвидацию старого; инвестиции в новое; стимулирование активности персонала.

Социально-психологическими предпосылками являются:

- понимание членами организации того, что обновление — признак нормального ее развития;
- наличие настроя, здорового морально-психологического климата, готовности к преобразованиям (характеризуется степенью их резкости, которую люди могут осмыслить и принять);
- формирование новой системы общих ценностей, близких и понятных большинству сотрудников;
- признание уникальности личности каждого, отношение к людям как к главной творческой силе.

Важнейшими *организационными* предпосылками преобразований считаются наличие ясных целей и четких стратегий, действенной системы мотивации, обеспечивающей заинтересованность сотрудников в них, а также борьба с бюрократизмом.

Другой организационной предпосылкой является точная *диагностика внутренней и внешней среды*. Преобразования нельзя осуществить исходя из их слишком простого, механистического понимания. Необходимо глубоко разобраться в существующих проблемах, уметь отличить важные от второстепенных; понять механизм функционирования компании; знать историю прошлых преобразований, причины их успеха или неуспеха, выявить людей, на которых можно опереться.

К *информационным* предпосылкам следует отнести формирование надежных каналов коммуникации, позволяющих своевременно получать достоверные сведения о ситуации, настроениях персонала, намерениях партнеров и конкурентов.

Но главные предпосылки обновления связаны с *человеком*.

> Речь идет о вовлечении в преобразования всех членов организации, прежде всего разделяющих и поддерживающих их цели и новые ценности, готовых к риску; об их своевременном обучении, позволяющем им осуществить процесс обновления; о гарантиях занятости всем сторонникам, а тем более активным участникам преобразований; об избавлении от людей, служащих помехой продвижению вперед (но массовые увольнения оправданы только в условиях острого кризиса).

Разное сочетание желаний, умений и активности людей позволяет выделить следующие их типы по отношению к преобразованиям (табл. 27.1).

Таблица 27.1

Типы людей по отношению к преобразованиям

Тип людей	Желания	Знания	Активность
Активные реформаторы	+	+	+
Пассивные реформаторы	+	+	–
Пассивные, положительно настроенные	+	–	–
Преодолевающие себя	–	+	+
Неэффективные	+	–	+
Выжидающие	–	+	–
Слепые исполнители	–	–	–
Пассивные противники	–	–	–
Активные противники	–	–	+ (негативная)

В управлении преобразованиями нужно *учитывать ожидания людей* и держать их в напряжении лишь ограниченное время, чтобы не дать исчезнуть их порыву.

Преобразования нельзя проводить без *сильного лидера*, который часто первым осознает их необходимость. Его опыт, знания, энергия, вера в безграничность совершенствования и в то же время трезвый расчет, предусмотрительность, осторожность служат залогом успеха. Лидер собирает вокруг себя критическую массу сторонников, подталкивает к активным действиям остальных, организовывает, обучает новому, нейтрализует противников преобразований, берет на себя ответственность за последствия, формирует у членов организации готовность к изменениям.

Такой лидер может быть выходцем из самой организации (его часто целенаправленно готовят к этой роли), а может быть и человеком со стороны. И в той и в другой ситуации есть свои достоинства и недостатки.

В первом случае он хорошо знает сложившееся положение, пользуется доверием окружающих, которые скорее пойдут за ним, чем за пришлым человеком. Но он отягощен грузом традиций, личных симпатий и антипатий, обязательств, сковывающих преобразовательную деятельность.
Новый человек в этом смысле свободен, имеет свежий взгляд на проблемы, иной склад мышления, опыт. Это позволяет ему предлагать более оригинальные способы действий.

Однако лидер не должен злоупотреблять имеющимися у него возможностями, реализуя их везде, порой без надобности (что на Западе называют «эффектом ма-

ленького мальчика с молотком»: тот, научившись пользоваться этим нехитрым орудием, начинает забивать гвозди во что попало), а должен руководствоваться четким планом действий.

Этапы стратегических преобразований

Огромный вклад в теорию преобразования организации внес известный немецкий психолог К. Левин, эмигрировавший в 1940-х гг. в США.

В основе подхода К. Левина лежит концепция *поэтапного изменения организационной парадигмы* – психического образа окружающего мира, устойчивой привычки определенным образом думать и действовать, формирующейся у людей под воздействием технологии, политики и культуры организации.

> Поэтапность действий позволяет персоналу легче осваиваться с изменениями, осознавать их необходимость, легче оценивать новые идеи, а руководству – поддерживать в организации согласие, преодолевать сопротивление.

Парадигма во многом определяет взгляды менеджеров и персонала, стиль управления, поведение персонала, восприятие им своего положения и происходящих событий, отношение к руководству, стабилизирует образ деятельности и мышления людей и проч.

Парадигма прочно закрепляется в их сознании и гарантирует спокойствие, поэтому за нее готовы держаться до последней возможности, особенно если нарастание несоответствия ее и среды малозаметно.

Даже угрозы существованию организации оказываются еще недостаточным стимулом для начала радикальных преобразований, если они противоречат господствующей парадигме. Порой сомнение в легитимности даже отдельных ее элементов принимается в штыки и на практике допускаются лишь те действия, которые не противоречат устоявшимся взглядам.

Поэтому необходимость изменения парадигмы и всей жизни организации поначалу осознается лишь отдельными, наиболее зрелыми людьми. Трезво оценивая и переосмысливая ситуацию, они полностью освобождаются от иллюзий прошлого (иначе через некоторое время может возникнуть желание вернуться к «старым добрым временам», особенно если преобразования идут с трудом).

Полный психологический разрыв с прошлым дает необходимый импульс движению вперед, позволяет избежать повторения ошибок, легче отождествить себя с новой реальностью.

В соответствии с концепцией Левина для осуществления стратегических преобразований необходимо прежде всего «разморозить» парадигму посредством разрушения того, что ее поддерживает: внутренних группировок, отживших традиций, догм и т. д. Как только парадигма размывается, в нее могут проникать новые идеи и взгляды, носителями которых часто становятся люди со стороны.

Исходным моментом «размораживания» считается критика лидером и его сторонниками существующего положения дел и пропаганда своего видения будущего организации.

На Западе она начинается с публикации в престижном издании соответствующей статьи. При этом дается правдоподобная (но не обязательно правдивая) оценка прошлому, без акцента на недостатках и конкретных личностях; «оплакивается» одна часть уходящих ценностей и традиций и одновременно гарантируется сохранение другой; рисуется радужная картина будущего.

Затем пропаганда переносится в коллектив, который информируется о причинах, путях и возможных последствиях преобразований и призывается к возрождению былой славы организации.

> Большинство людей должны почувствовать необходимость и неизбежность изменений, осознать их важность для своей судьбы, для своего будущего, выработать собственное мнение, планы, адаптироваться. Вследствие инерционности их мышления инициаторам часто приходится проявлять немалую напористость, чтобы приверженность к изменениям стала стержнем мышления и поведения каждого.

Пропаганда дополняется обсуждением концепции преобразований в коллективе, что способствует ее прояснению, достижению консенсуса среди его рядовых членов, включению их в практические действия (исходным пунктом преобразований должна быть совместно осознанная проблема). Этим для них создается реальная база для изменений. Если преобразования навязываются, они вызывают недовольство людей и снижают деловую активность.

На основе видения будущего и результатов дискуссий формируется развернутый план действий. Он разбивается на этапы и предусматривает параллельность осуществления процессов разрушения и созидания, сохранение преемственности между прошлым и будущим, всего полезного, что было прежде.

> Недопустимо, как это имело место при проведении отечественных реформ, до основания разрушать старое, а потом на «пепелище» безуспешно пытаться создавать новое.

В плане необходимо четко отразить ожидаемые последствия изменений, установить дату окончания работ, наметить отходные пути в случае неудачи.

Но для изменения парадигмы информирования, дискуссий и планов недостаточно. Готовность членов организации к преобразованиям зависит не только от их рационального обоснования, но и от эмоциональных и символических аспектов. Поэтому одновременно проводятся культурологические и иные мероприятия, демонстрирующие новые основополагающие ценности и укрепляющие к ним доверие.

> Так, на предприятиях компании «Дженерал Моторс» на всеобщее обозрение выставляются японские автомобили, чтобы лишний раз напомнить работникам о царящей в мире жестокой конкуренции и необходимости стремиться вперед. А фирма «Ягуар» с целью разрушить благодушие персонала создала «черный музей», где выставлена продукция низкого качества.

Однако и символы не окажут решающего воздействия на членов организации, пока их удовлетворяет существующая ситуация. Поэтому западные теоретики считают необходимым для активизации изменений не только обнаруживать существующие пороки, но и целенаправленно стимулировать у людей рост неудовлетворенности, в том числе «искусственной организацией страданий».

Таким образом, на первом этапе стратегических преобразований происходит «размораживание» парадигмы и борьба с сопротивлением части членов организации.

Второй этап связан с непосредственными преобразованиями (как самой организации, так и существующей парадигмы). Они начинаются с подразделений, оказывающих на результат ее деятельности наибольшее влияние.

При этом рекомендуется привлекать персонал к выработке их направлений, консультированию и т. п. Это не всегда возможно и целесообразно, но стремиться к сотрудничеству необходимо, ибо только тогда люди будут активно поддерживать преобразования.

Период окончательного разрыва с прошлым и эмоционального принятия будущего обычно малопродуктивен.

Люди в большинстве своем сразу не могут оторваться от прошлого, ибо это весьма долгий и мучительный процесс, в рамках которого отношение к переменам постоянно меняется. От шокового состояния, когда все отрицается: «Зачем это нужно?!» – они переходят к гневу: «Я этого не хочу!» – который сменяется покорностью: «Я понимаю, что другого выхода нет...»; затем наступает депрессия: «Я не смогу этого сделать и жить по-другому», – и, наконец, перемучившись, они принимают решение: «Я попробую...» Поэтому здесь важны активные действия инициаторов по поддержанию «боевого духа».

Поначалу преобразования кажутся неопределенными и малозаметными. Их стратегия лишь приобретает конкретику, постоянно анализируется и уточняется. Еще не в полной мере работают новые механизмы, зато продолжаются конфликты между противниками и сторонниками перемен. Они усиливаются необходимостью избавления от тех, для кого в новых условиях, несмотря на все их заслуги, места нет.

В соответствии с концепцией Левина после завершения преобразований происходит их «замораживание», т. е. закрепление в новой структуре управления, регламентах, схемах подчинения, в поведении людей, их отношении друг к другу. Все это находит выражение в новой парадигме.

Критериями удачных преобразований считаются достижение запланированных целей без большого ущерба для организации и ее отдельных членов и успешная работа в соответствии с ними, реальное улучшение ситуации для всех.

Факторами успеха изменений, по мнению западных специалистов, являются:
- постановка четких задач;
- реальность масштаба;
- распространение информации;
- адекватность стратегии;
- четкость графика;
- участие сотрудников;
- использование опыта и существующей структуры власти;
- открытая оценка до внедрения;
- поддержка со стороны компетентных сотрудников и групп влияния;
- интеграция новых методов с обычными операциями;
- успешное освоение нововведений;
- непрерывная модификация всех сторон деятельности организации;
- вознаграждение инициаторов.

Причины сопротивления организационным изменениям

Любая организация объединяет отдельных людей, группы, коалиции, имеющие собственные интересы, часто противоречащие друг другу. Поэтому борьба за их реализацию – естественное ее свойство. Причем в период неопределенности ситуации конфронтация обостряется, так как возникает возможность сдвига равновесия власти.

Основной формой борьбы является *сопротивление изменениям*, возникающее по той причине, что людям требуется время для оценки связанных с ними выгод.

Сила сопротивления обычно зависит от следующих обстоятельств:

- степени разрушения сложившихся устоев, традиций, привычек, принципов и норм деятельности;
- скорости и интенсивности этого процесса;
- характера и масштабов угрозы положению членов организации;
- обоснованности, понимания людьми необходимости преобразований, причастности к ним;
- доверия к инициаторам и руководителям;
- наличия удачного или неудачного опыта аналогичных действий;
- стабильности коммерческих результатов, закостенелости, рутины;
- уровня квалификации персонала;
- морально-психологического климата.

Сопротивление бывает активным и пассивным.

Формами *пассивного* сопротивления (бездействием) могут быть:

- настойчивые публичные высказывания опасений по поводу новых идей, благоприятного исхода преобразований; их критиканство; отрицание необходимости перемен вообще;
- затягивание под различными предлогами принятия соответствующих решений и начала активных действий;
- сокрытие или игнорирование информации о пользе изменений;
- формальное использование новых методов работы.

Активное сопротивление может заключаться в следующих действиях:

- выдаче недостоверной информации;
- увязке начала работы по-новому с теми или иными условиями;
- постановке неясных целей, выдаче намеренно ошибочных, туманных распоряжений;
- отказе от обучения им других и уклонении от повышения собственной квалификации;
- внедрении дестимулирующей модели вознаграждения участников;
- изоляции сторонников изменений;
- нарушении инструкций, открытом сопротивлении;
- отвлечении ресурсов на другие цели, их распылении;
- искусственном создании обстановки неразберихи, суеты, саботаже;
- интригах, направленных на раскол коллектива.

Сопротивление преобразованиям (причем не только отдельных людей, но и организации в целом) не случайно. Его общими причинами являются:

1. Инерционность, стремление к функционированию в прежнем режиме, стабильности, чему подчинены все сохранившиеся от прошлого элементы механизма управления, правила, стандарты и проч.

2. Взаимосвязанность субъектов организации, сдерживающая процесс изменений.

3. Психологическое неприятие людьми перемен, основные причины которого можно объединить в несколько групп:

1) *экономические* связаны с потенциальной возможностью потери дохода или его источников (вследствие лишения работы, льгот и привилегий, роста интенсивности труда), а также с высокими затратами (времени и средств) на проведение самих преобразований;

2) *политические* состоят в нежелании изменить сложившуюся расстановку сил, ставить под удар судьбу неформальной организации и проч. (что при проведении стратегических изменений неизбежно).

Поскольку большинство организаций имеет несколько «силовых центров», причем расположенных на различных уровнях управленческой иерархии и обладающих различными интересами, направленность и активность сопротивления в разных их частях неодинаковы.

Более того, наряду с сопротивлением часто встречается и поддержка перемен (при поступлении дополнительной информации сторонники старого могут превратиться в активных поборников нового). Инициаторы должны уметь определять степень этой поддержи, усиливать ее, идя на компромиссы с людьми по частным вопросам; создавать альянсы с теми или иными коалициями, искать в них «точки опоры» для борьбы с сопротивляющимися;

3) *организационные* причины коренятся:

- в возможности ослабления отдельных элементов организации или ее в целом, потери управляемости;
- в неудобствах, связанных с работой по-новому;
- в противоречии новых механизмов традиционным методам деятельности;
- в отсутствии достаточной мотивированности;

4) *личностные* причины обусловлены психологическими особенностями людей:

- привычкой к старому (человеку вообще не нравится, когда нарушается обычный ход событий), страхом перед новым, неизведанным;
- ощущением своей некомпетентности, неверием в собственные силы, способность освоить новые виды работы (многие в таких ситуациях теряют гибкость мышления, становятся агрессивными);
- осознанием угрозы будущей карьере, должности, личной власти, статусу, положению в организации, уважению руководства и коллег;
- нежеланием преодолевать трудности, брать на себя дополнительные обязанности, самостоятельно работать;

5) *социальные причины* сопротивления характерны не только для отдельных членов организации или их групп, но и для всего коллектива в целом. Здесь можно назвать:

- стремление к социальной стабильности, отсутствие убежденности в необходимости преобразований;

- слабую информированность об их целях, ожидаемых выгодах и возможных потерях;
- недовольство методами осуществления, навязанностью, внезапностью;
- недоверие инициаторам перемен, уверенность, что последние происходят исключительно в их интересах;
- угрозу разрушения существующей организационной культуры, ценностей, формирования неблагоприятного морально-психологического климата;
- стремление сохранить «старые добрые» порядки и традиции.

Сопротивление приводит к организационному застою, запаздыванию изменений и осуществлению их в ситуации цейтнота, порождает стремление к их пересмотру, сведению на нет.

Сопротивление усиливают наличие дорогостоящего оборудования; отсутствие конкуренции, свободы творчества; самомнение, самодовольство людей; невозможность применить силы в другом месте.

Положение осложняется тем, что большинство организационных механизмов предназначено для управления в условиях стабильного развития, а не для динамичных переходных состояний.

Полностью преодолеть сопротивление людей преобразованиям нельзя, но его можно в значительной мере ослабить. Это предполагает следующее.

Во-первых, создание благоприятных организационных условий осуществления изменений, в частности:

- всестороннего обоснования потребности в них и показа их позитивных последствий для людей, внутренних отношений;
- формирования новых норм и ценностей;
- широкого информирования персонала обо всем, что происходит, вовлечения в дискуссии, критику;
- выявления субъектов (индивидов и групп), которые могут оказать сопротивление или на которые можно опереться.

Во-вторых, формирование заинтересованности в преобразованиях; обеспечение условий поддержки перемен основными «центрами силы» и широкими массами. Речь идет:

- о создании новой системы мотивации активистов и участников преобразований, обеспечивающей справедливое вознаграждение достигнутых успехов и позволяющей извлекать из перемен личную выгоду;
- о предоставлении им необходимых гарантий;
- о поддержании благоприятного морально-психологического климата;
- об обеспечении обстановки терпимости к возможным в любом деле неудачам, избавляющей от боязни ошибок, риска, стимулирующей активность;
- о заключении соглашений с наиболее влиятельными группировками и отдельными лицами для привлечения их к процессу изменений.

В-третьих, активные действия в процессе проведения преобразований, а именно:

- привлечение максимального числа людей к участию в них, что снижает сопротивление;

- скрытое (путем манипулирования) или явное принуждение (в том числе с помощью административных мер) несговорчивых, если по-другому добиться их согласия участвовать в преобразованиях невозможно (но сопротивление переменам часто бывает просто сигналом о неблагополучии, а не о том, что нужно что-то или кого-то подавлять);
- компенсацию в той или иной форме потерь от преобразований;
- повседневную помощь и поддержку, обучение, консультирование;
- проведение изменений прежде всего в нейтральных областях;
- закрепление результатов преобразований в новой организационной структуре и управленческих механизмах.

На выбор средств борьбы с сопротивлением влияют такие обстоятельства, как его степень и вид, сила инициатора преобразований или руководителя, риск последствий.

Обычно на низовых уровнях организации, где сотрудники теряют меньше, преобразования протекают значительно легче, чем на верхних. Однако везде поддерживаются только те шаги по обновлению, которые приносят реальную пользу.

Вопросы и задания

1. Перечислите проблемы, существование которых обусловливает необходимость обновления организации.
2. Назовите этапы процесса организационных преобразований и охарактеризуйте их содержание.
3. Расскажите о причинах, по которым люди сопротивляются преобразованиям и попробуйте их проранжировать.
4. Сформулируйте предпосылки обновления организации, обеспечивающие его успех.
5. Нарисуйте портрет лидера преобразований.
6. Объясните, по какой причине сегодня в преобразованиях возрастает роль рядовых исполнителей.

Глава 28

Контроль в управлении

- Понятие контроля
- Виды контроля
- Функции контроля
- Этапы контроля
- Внешний и внутренний контроль
- Контроль и оперативное управление

Понятие и принципы контроля

Управление основывается на четкой системе контроля, без которого оно имеет фиктивно-демонстративный характер.

Контроль в управлении можно рассматривать в трех аспектах.

Во-первых, как систематическую деятельность руководителей и органов управления, реализующих одну из основных функций менеджмента.

Во-вторых, завершающую стадию его цикла, сердцевиной которой является механизм обратных связей.

В-третьих, как совокупность действий должностных лиц, неотъемлемую часть процесса принятия и реализации управленческих решений.

В системе управления контроль выполняет следующие основные функции:

- *проверочную* (установление целесообразности, обоснованности, законности решений; проверка их выполнения, соблюдения технических, экологических, правовых и иных норм и нормативов; выявление ошибок и нарушений);
- *информационную* (сбор, передача, обработка информации о состоянии объекта);
- *диагностическую* (изучение и оценка реального положения дел в организации и ее окружении; выявление основных тенденций его изменения, угроз и возможностей, скрытых резервов);
- *прогностическую*, создающую основу предположений о будущем состоянии объекта и возможных отклонениях от заданных параметров;
- *коммуникационную*, обеспечивающую установление и поддержание обратной связи;
- *ориентирующую*, подсказывающую, на что нужно обращать особое внимание;
- *стимулирующую* (по итогам контроля происходит оценка персонала, поощрение или наказание);
- *корректирующую* (на основе полученных результатов состояние и поведение объекта (его части) изменяются таким образом, чтобы обеспечивались необходимые значения его характеристик или устойчивость функционирования при отклонении от них);
- *защитную* (способствует сохранности ресурсов).

Контроль осуществляется в соответствии с определенными принципами.

Прежде всего он должен быть *всеохватывающим*, т. е. держать в поле зрения *основные* сферы деятельности организации и процессы, протекающие в ней.

Речь, разумеется, идет не о тотальности, мелочности, требовании фиксировать любые события – это дорого и практически невозможно. Здесь нужен разумный, научно обоснованный подход, позволяющий вместе с тем получить достаточно полную и объективную картину ситуации.

Такой контроль не под силу одному человеку или небольшой группе людей. К нему привлекается *весь персонал организации или его значительная часть,* ибо наилучший эффект обеспечивает самоконтроль заинтересованных в результатах своего труда исполнителей.

Система контроля должна иметь четкую *стратегическую направленность,* задаваемую основными приоритетами развития организации. Второстепенные сферы ее деятельности тщательно проверять целесообразно далеко не всегда, а некоторые и вовсе не имеет смысла, так как это отвлекает много сил и средств.

Контроль осуществляется прежде всего не ради выявления проблем как таковых, сколь бы интересными они сами по себе ни были, а для их успешного разрешения и достижения конкретных результатов. Поэтому бесполезную, ненужную для улучшения деятельности организации информацию собирать не стоит. В то же время, чтобы сформулировать адекватные решения, необходимо точно знать степень отклонения основных параметров от запланированных показателей, его причины и возможные последствия.

Современный контроль направлен не на исправление, а на *предотвращение ошибок,* что значительно дешевле. Поэтому он представляет собой неотъемлемый элемент процесса планирования на всех его стадиях.

Эффективный контроль должен увязываться и с изменениями в структуре организации и системе управления ею, поэтому важным требованием, предъявляемым к нему, является *гибкость, приспособляемость к изменяющимся условиям.*

Контроль должен быть *своевременным,* позволять устранять нарушения, прежде чем они примут опасные размеры, иначе он будет вечно опаздывать и окажется на практике бесполезным.

Поскольку контроль не самоцель, а средство достижения цели, он должен служить условием повышения эффективности хозяйствования, следовательно, быть *экономичным* (приносимые выгоды должны превышать затраты). Это обеспечивается оптимизацией всех связанных с контролем издержек (на технические средства, сбор, переработку и хранение информации и проч.).

Отсутствие экономического эффекта от контроля свидетельствует о том, что он не повышает степени владения руководством реальной ситуацией, более того, направляет его действия по ложному пути.

Эффективный контроль *индивидуализирован,* нацелен на конкретные процессы, результаты, требует учета личных качеств людей, их положения, связей в коллективе.

Ориентированность контроля на человека означает его доброжелательность, исключение какой бы то ни было слежки за людьми, поисков «козлов отпущения». А это возможно лишь в условиях максимальной открытости, гласности проведения соответствующих мероприятий.

Контроль должен *соответствовать характеру своего объекта, а цель его – быть понятной.* Сотруднику необходимо показать, что контролируют не его личность, а производственную деятельность, что делается это объективно. Поэтому нецелесообразно применять те методы контроля, которые отвергаются людьми.

Желательно *избегать чрезмерного контроля* над ними, тем более из недоверия, ибо, кроме пустой траты средств и лишних эмоций, это ничего не дает.

Выполнение работы нужно контролировать, хотя и не обязательно скрупулезно, и если она не сделана, разобраться, почему так произошло.

С другой стороны, слабый контроль, а тем более бесконтрольность являются признаком безразличного отношения руководства к людям и делам организации.

Нужно иметь в виду, что возможность лишний раз побеседовать с руководителем, установить с ним тесный контакт, обсудить всевозможные проблемы соответствует желанию большинства исполнителей.

Руководитель, для которого контроль наряду с планированием является главной служебной обязанностью, должен проявлять при его проведении заботу о людях, поощрять их за любые позитивные результаты. Это стимулирует рост производительности и стремление к самосовершенствованию.

Возложение на то или иное должностное лицо функций контроля требует учета не только его формального положения в служебной иерархии, но и личных качеств, склонностей, отношения к нему коллег и подчиненных. Любой человек, прежде чем контролировать других, должен научиться контролировать себя.

В целом на систему управленческого контроля влияют характер деятельности организации, степень ее самостоятельности, факторы внешней среды, позиции менеджеров.

В процессе контроля могут иметь место объективные и субъективные ошибки. К ним можно отнести:

- контроль по случаю, не упреждающий отклонения, а осуществляемый им вдогонку;
- контроль из предубежденности, недоверия, излишне детализированный, тотальный, порождающий несамостоятельность и иждивенчество;
- контроль для проформы, например присутствия на рабочих местах, и проч.;
- ориентация на прошлый опыт, традиции, стереотипы;
- игнорирование личных особенностей людей;
- смешение фактов и выводов;
- отсутствие информирования контролируемых о результатах.

Виды управленческого контроля

Выделяют следующие основные виды контроля:

1. По типу:

- *традиционный контроль* фиксирует отклонения от плановых заданий и стандартов;

- *опережающий контроль* отслеживает разрыв между реальным состоянием дел организации и ее целями; по итогам принимаются меры, направленные на их достижение, а не на исправление прошлых ошибок;
- *предпринимательский контроль* осуществляется над внешней ситуацией и внутренними процессами, факторами, влияющими на них; в результате корректируются сами цели.

2. По *видам* (финансовый, маркетинговый, контроль качества, производственный и др.).
3. По *объектам*, каковыми являются:

- состояние производственного, технического, кадрового потенциала, объем финансовых ресурсов, материальных запасов, целесообразность их использования;
- эффективность производственной деятельности;
- промежуточные и конечные результаты;
- затраты, потери и их виновники;
- достоверность, качество, доступность, полнота информации;
- сроки исполнения принимаемых решений;
- имидж организации;
- сохранение коммерческой тайны и т. д.

4. По *субъектам*, которые осуществляют процесс контроля (администрация, функциональные службы, специальные подразделения, сами работники).
5. По *интенсивности* (нормальный или усиленный).
6. По *месту осуществления*.

Летучий контроль подразумевает, что его субъект и объект пространственно разделены и необходимо их специальное соединение (например, выездная проверка). *Стационарный контроль* предполагает, что субъект и объект едины (исполнитель сам следит за своей работой).

7. По *целям* (фильтрующий контроль призван отделить годное от негодного, а корректирующий – исправить положение дел).
8. По *методам*:

- *фактический* контроль осуществляется с помощью опроса, инвентаризации, осмотра, разрушения объекта;
- *документальный* происходит на основе сверок и проверок документов;
- *оценочный* контроль базируется на экспертизе, анализе, сопоставлении с эталоном.

9. По *стадиям осуществления*.

В соответствии с указанным признаком выделяют три основных вида контроля: предварительный, текущий и итоговый.

Предварительный, как это явствует из самого термина, предшествует активной деятельности, а тем более каким-то конкретным результатам. Его задача в основном состоит в проверке готовности организации, ее персонала, производственного аппарата, системы управления и др. к работе. Он осуществляется путем анализа наличия и состояния ресурсов, их сопоставления со стоящими задачами.

Система управления проверяется на соответствие существующей структуре организации; принятые решения и подготовленные документы – на правильность оформления, известность исполнителям, понимания теми своих обязанностей, что во многом предопределяет успех будущей работы.

Предварительный контроль персонала призван прежде всего ответить на вопрос, можно ли с его помощью решать стоящие задачи.

Кадровые службы на основе тестов, собеседований, экзаменов должны тщательно оценить профессиональную пригодность сотрудников, уровень их подготовки, усвоения инструкций, знание прав, обязанностей, норм выработки, условий поощрения.

Третье направление предварительного контроля — *состояние материальных и финансовых ресурсов* организации.

В первом случае речь идет о наличии на складах достаточных запасов сырья, материалов, комплектующих изделий, соответствии их структуры и количества потребностям производства, гарантированности поставок.

Финансовое состояние организации контролируется с помощью бюджета или сметы. Объектами изучения здесь являются надежность источников денежных средств и обоснованность предстоящих расходов.

Обычно эти документы составляются исходя из опыта. Но по ряду категорий затрат статистика прежних лет не дает достаточной информации для определения необходимых расходов в новых условиях, поэтому контроль может опираться также на данные других организаций и среднеотраслевые показатели.

Текущий контроль (стратегический и оперативный) оценивает *реализацию внутренних и внешних возможностей* организации.

Стратегический имеет в качестве основного объекта эффективность использования ресурсов организации с точки зрения достижения ее конечных целей. Он ведется по таким показателям, как уровень производительности труда, внедрение и использование достижений НТР, новых методов работы, технологий и проч. Такой контроль предназначен для предотвращения ошибок, а не для их исправления и поиска виновных.

Оперативный (административный) контроль (на практике он сливается с оперативным управлением) проводится одновременно с выполнением основной работы.

Его разновидностью является контроль *производственный*, осуществляемый диспетчером или начальником производственного отдела.

Объектами здесь являются: оперативная подготовка производства, движение изделий в рамках технологического процесса (соблюдение последовательности и сроков выполнения операций, загрузка оборудования, наличие запасов и заделов на межцеховых складах, выполнение плана по номенклатуре и отгрузке продукции), уровень текущих затрат, дисциплина и т. д.

На уровне отдельных операций осуществляется операционный контроль (точности их выполнения, качества изделий).

Он может быть сплошным (предполагает проверку всех без исключения объектов) и выборочным (если число объектов слишком велико или для проверки требуется разрушать изделие.

Выборочный контроль требует меньших затрат, но связан с риском случайных ошибок, число которых можно снизить путем увеличения размера выборки (при соответствующем росте расходов).

Важную роль в повышении эффективности контроля технологического процесса может сыграть его *карта*. Она представляет собой схему, где нанесены допустимые границы параметров качества и результаты измерений, что позволяет сразу же наглядно обнаружить отклонения от стандартов.

В настоящее время в ряде стран, и в первую очередь в Японии, основное внимание уделяется не выявлению и исправлению отклонений от стандартов, а предупреждению их появления. Для этого широко внедряются методы самоконтроля, стимулируется работа кружков качества и т. п.

Третьим видом контроля является *итоговый*. Обычно он связан с оценкой выполнения организацией своих решений и результатов практических действий, а также сильных и слабых сторон организации. Данные итогового контроля используются для составления очередных планов.

Этапы процесса контроля

Процесс контроля состоит из нескольких этапов. На *первом* определяются параметры функционирования и развития организации, которые необходимо контролировать, и источники информации о них. Эти параметры имеют вид различных стандартов и нормативов, отражающих заложенные в планы задачи.

> Речь может идти о нормативах расходования материальных ресурсов на единицу продукции или объем работ, нормах денежных затрат, показателях эффективности, сроках выполнения или продолжительности тех или иных работ и т. п.

К ним предъявляются такие требования, как обоснованность, выполнимость в нормальной ситуации (слишком высокие нормативы пугают, а слишком низкие расхолаживают), адекватность отражения реальных процессов.

> Не все, что нужно контролировать, удается выразить в количественных показателях, например морально-психологический климат в коллективе. Это усложняет процесс контроля, но в ряде случаев последний можно осуществить, ориентируясь, скажем, на различные реакции людей.

На *втором этапе* создается модель организации, на которой отражаются потоки ресурсов, информации, места возникновения затрат, образования промежуточных и конечных результатов, являющиеся наиболее подходящими для наблюдений, – так называемые точки контроля.

Третий этап процесса контроля заключается в получении информации о состоянии и результатах функционирования его объекта, позволяющей принимать обоснованные решения о том, как действовать дальше.

Источниками информации служат целевые наблюдения, текущие статистические данные, оперативные сообщения, бухгалтерская отчетность, опросы общественного мнения, итоговые отчеты, специальные аналитические обзоры и др.

Получение информации – самый трудоемкий и дорогостоящий элемент контроля. Величина затрат на это зачастую и предопределяет, даст ли контроль экономический эффект и стоит ли им вообще заниматься (ведь его задача состоит прежде всего в сокращении расходов, а не в их увеличении).

Четвертый этап процесса контроля состоит в анализе и оценке информации. Это позволяет определить наличие и степень отклонений от заданных параметров и необходимость осуществления корректирующих действий.

При оценке могут возникать различные «подводные камни», в первую очередь связанные с психологией людей, поскольку любая информация рассматривается ими через призму личного восприятия, а поэтому приобретает субъективную окраску.

Так, очевидными кажутся те факты, в истинности которых никто не хочет сомневаться, а не те, истинность которых действительно неоспорима. Поэтому сомнению подвергается все, и прежде всего самое очевидное, кажущееся аксиоматичным. Для уменьшения субъективизма и ошибок в крупных организациях создаются специальные подразделения по планированию, сбору и оценке информации.

Пятый этап процесса контроля состоит в *корректировке* деятельности организации, преодолении отклонений, чья допустимая величина устанавливается высшим руководством.

Это важный вопрос, ибо если эта величина слишком большая, можно вовремя не заметить проблемы и фактические отклонения станут угрожающими; если же она незначительна, организация будет реагировать на любые отклонения, что разорительно. Кроме того, не все отклонения нужно устранять, ибо иногда сами нормы могут оказаться нереальными.

На практике существует два варианта корректирующих действий. Первый заключается в устранении причин, порождающих отклонения, их ликвидации или нейтрализации путем совершенствования технологии производства и управления. Второй состоит в изменении стандартов, модификации целей, пересмотре планов, перераспределении заданий.

Но к этому нужно относиться весьма осторожно. Если дела в организации идут неплохо и поставленные цели в основном достигаются, лучше не вносить в ее деятельность лишних изменений, поскольку отклонения далеко не всегда нарушают нормальный ход работы и часто не так уж существенно влияют на конечные результаты. Между тем борьба с ними обходится недешево.

Поэтому система контроля должна срабатывать только при серьезных нарушениях.

Внешний и внутренний контроль

Контроль делится на внутренний и внешний. Внутренний контроль имеет место, когда его субъект и объект находятся в одной системе, внешний – в разных системах.

На предприятии *внешний* контроль производится администрацией или специальными сотрудниками – контролерами. *Внутренний* контроль предполагает, что

исполнители сами следят за своей работой и результатами и вносят по мере необходимости в нее изменения.

Идея внешнего контроля основывается на том, что люди лучше (по крайней мере формально) выполняют свои обязанности, если знают, что за ними наблюдают. Психологи считают, что для этого имеется несколько причин.

Наиболее очевидная состоит в том, что по итогам контроля происходят оценка сотрудников и связанные с ней поощрения, наказания.

Пристальный контроль может означать также, что данной сфере деятельности руководство придает особое значение, и поэтому стоит проявить хотя бы показное усердие, чтобы выделиться на фоне остальных.

Наконец, поскольку итоги контроля обычно широко освещаются в коллективе, многие стараются работать лучше для того, чтобы прославиться. Иными словами, на первое место выходит честолюбие.

Успех внешнего контроля зависит от ряда обстоятельств.

Во-первых, должна быть предусмотрена так называемая защита от хитреца, т. е. от того, кто, ничего не делая, пытается создать видимость активной и добросовестной работы, показать руководству не то, что есть на самом деле, а то, что оно желало бы видеть.

> Ради такой показухи забрасываются действительно нужные дела, блокируется важная информация, ставящая под сомнения «достижения», осуществляется манипулирование отчетными показателями.

Чем выше степень бюрократизации управления, тем чаще подобное ориентированное на контроль поведение сотрудников имеет место. Они больше времени тратят на обман начальства, чем на выполнение собственных обязанностей. Особенно часто это бывает при отсутствии четко определенных нормативов работы и невозможности дать ее результатам рыночную оценку.

Во-вторых, цели, которые ставятся перед исполнителями в системе внешнего контроля, должны быть достаточно трудными, не дающими им «засыпать на ходу», но и не оставлять лазеек для лентяев. Считается, что в наибольшей степени цели стимулируют тогда, когда у исполнителя имеется 50-процентная уверенность в их достижении.

В-третьих, по итогам внешнего контроля обязательно должно следовать поощрение, а если необходимо, то и наказание.

Полностью обеспечить выполнение таких условий можно только при тотальной системе внешнего контроля, что требует огромных материальных и трудовых затрат. При постоянно усложняющейся деятельности она становится экономически и технически непосильной даже для крупных организаций.

Выход из сложившейся ситуации лежит во внедрении, где возможно, практики *внутреннего контроля* или самоконтроля.

Главная задача последнего состоит в том, чтобы вовремя обнаружить проблему и найти пути ее решения, а не поймать кого-то за руку и наказать.

В этих условиях исполнители принимают активное участие в формулировке целей своей деятельности и сами контролируют их реализацию.

Предпосылками внедрения самоконтроля являются преобладание групповых форм работы и принятия решений, здоровый морально-психологический климат, демократические формы руководства.

Это встречается далеко не везде, в результате чего на практике используется смешанный вариант: внутренний и внешний контроль применяется в определенном соотношении, зависящем от:

- стиля управления (при авторитарном, когда руководитель держит себя по отношению к подчиненным деспотично, преобладает внешний контроль; при демократическом – самоконтроль);
- возможности получить надежную оценку результатов деятельности работников и спросить с них персонально за порученное дело (если такая возможность имеется, предпочтительнее внешний контроль; в противном случае – внутренний);
- характера подчиненных (для недобросовестных, неаккуратных людей больше подходит внешний контроль; для добросовестных и педантичных – внутренний);
- микроклимата в коллективе (при благоприятном – лучше внутренний контроль; при неблагоприятном – внешний, позволяющий волевым путем сглаживать или предотвращать возможные конфликты);
- принятой системы вознаграждения за результаты деятельности (в условиях преобладания индивидуальных форм на первом месте находится внешний контроль; при коллективных – внутренний).

Вопросы и задания

1. Вспомните, что означают следующие термины: предварительный контроль, текущий контроль, итоговый контроль, стратегический контроль, оперативный контроль, внешний контроль, внутренний контроль.
2. Перечислите условия эффективного контроля.
3. Приведите примеры предварительного, текущего и итогового контроля в учебном заведении.
4. Объясните, чем отличаются друг от друга оперативный и стратегический виды контроля. К какому из них можно отнести, например, экзамен?
5. Придумайте вариант защиты от хитреца для учебного процесса.
6. Сравните с точки зрения преобладания внутреннего и внешнего контроля вуз и школу.

Раздел VIII

Менеджмент отдельных сфер деятельности

Глава 29

Производственный менеджмент

- Предприятие и производственный менеджмент
- Признаки предприятия
- Классификация предприятий
- Технико-производственная база и ее элементы
- Виды технологий
- Принципы организации и характеристики производственного процесса
- Рабочее место и его разновидности
- Условия труда

Предприятие и управление им

Объектом производственного менеджмента является деятельность по созданию продуктов, выполнению работ и оказанию услуг внутренним и внешним потребителям. Эта деятельность осуществляется *предприятием* и его подразделениями.

Предприятие, или производственная система (ПС), является частью производственного процесса, обособившейся в результате разделения труда и принявшей форму специализированной хозяйственной единицы (промышленной, аграрной и проч.).

Признаками предприятия являются:

1) *производственно-техническое единство.* Его основу составляет комплекс связанных и дополняющих друг друга видов производственной деятельности, образующих вместе неразрывное целое. Этот комплекс характеризуется общностью потребляемого сырья, материалов, единством технологических процессов;

2) *организационно-административная самостоятельность*, состоящая в том, что предприятие в лице своего руководства в пределах предоставленных ему полномочий принимает и реализует решения, касающиеся способов и результатов своего функционирования, кадровой и социальной политики. Чаще всего такая самостоятельность подкрепляется правом юридического лица;

3) *хозяйственная обособленность*, означающая, что ему принадлежит основное имущество на правах собственности, хозяйственного ведения или оперативного управления; оно выявляет окончательные финансовые результаты своей деятельности – прибыль или убытки; имеет возможность в установленных пределах самостоятельно распоряжаться финансовыми ресурсами (чистой прибылью, накопленной амортизацией, кредитами), выступать в хозяйственных отношениях от своего имени; обладает расчетным счетом в банке, целостной системой бухгалтерского учета и отчетности;

4) *наличие наименования* с указанием организационно-правовой формы.

Границы предприятия, как производственной системы, и фирмы, как организационного образования, сегодня далеко не всегда совпадают. Крупная фирма может иметь в своем составе десятки и сотни самостоятельных предприятий и их филиалов.

Основным видом подразделений, из которых состоит предприятие и где осуществляется та или иная часть производственного процесса, являются цехи. Они бывают заготовительными (литейный, кузнечный, прессовый), обрабатывающими (термический, гальванический), сборочными. На больших предприятиях цехи объединяются в *производства* (корпуса). В то же время малые предприятия (мастерские) могут вообще не иметь цехов.

Средние и крупные цехи имеют в своем составе более 50 единиц оборудования и более 100 работников и обладают довольно сложной структурой, зависящей от особенностей технологии.

Так, цех машиностроительного предприятия состоит из служб (диспетчерской, технологической, экономической) и производственных участков, которые могут быть технологически и предметно специализированными. В первом случае каждый участок выполняет определенный комплекс операций над разнородными деталями; во втором – разнородные операции над однородными деталями.

Предприятие создается на базе системы взаимосвязанных *ресурсов*: пространственных, технических, кадровых, информационных, финансовых, объединенных технологическими операциями (от приобретения сырья до продажи продукции), совокупность которых составляет производственный эксплуатационный цикл. В его рамках каждый из них может раскрыть свой потенциал только в связи с другими.

Состав, структура и качественные характеристики ресурсов определяют производственный профиль предприятия, выпускаемый им товарный ассортимент. Если последний велик, то профиль считается широким и, наоборот, при малом ассортименте – узким.

В первом случае работа обеспечивается за счет универсального, но малопроизводительного оборудования, во втором – за счет высокопроизводительного специализированного. Однако преобладание последнего делает предприятие негибким.

Предприятия классифицируются по различным признакам, и первое, что напрашивается, – *по размеру.* Он характеризуется тремя основными показателями:

- объемом выпускаемой продукции или оказываемых услуг;
- величиной производственного потенциала (который чаще всего выражен стоимостью основного капитала);
- численностью работников.

> В условиях научно-технической революции первые два показателя более предпочтительны, ибо автоматизация и компьютеризация производства ведут к уменьшению числа занятых даже при росте масштабов деятельности и объемов производства.

В зависимости от *сферы функционирования и характера выпускаемой продукции* предприятия делятся на промышленные, сельскохозяйственные, транспортные, торговые и т. п.

По *типу производственных процессов* различают предприятия с массовой (карандашная фабрика), серийной (домостроительный комбинат) и единичной (судоверфь) продукцией.

Исходя из *степени специализации* выделяют предприятия:

- *универсальные*, выпускающие разнообразную и не обязательно технологически связанную продукцию (машиностроительное производство);
- *специализированные*, производящие однородные изделия или оказывающие соответствующие услуги (подшипниковый завод);
- *комбинаты,* где производственный процесс состоит из отдельных *переделов* (этапов), на каждом из которых создается продукт в самостоятельной завершенной форме, используемый как в рамках данного предприятия на последующих стадиях производства, так и на других производствах.

> Например, на металлургических комбинатах из железной руды последовательно изготавливают чугун, сталь, прокат, которые предназначаются и для внутреннего потребления, и для реализации на сторону.

С учетом *уровня механизации и автоматизации основных производственных процессов* выделяют предприятия:

- *автоматизированные,* где роль людей сводится к наблюдению и контролю над оборудованием (химические заводы, электростанции);
- *комплексно-механизированные,* на которых человек производственными процессами управляет непосредственно (машиностроительные заводы);
- *частично механизированные*, где работа требует от персонала приложения определенных физических усилий (постановка детали на станок, удаление отходов и т. п.).

В целом же тип предприятия определяется прежде всего составом и структурой его *технико-производственной базы.*

Технико-производственная база предприятия

Технико-производственная база предприятия представляет собой совокупность средств и условий производства. С их помощью человек непосредственно или опосредованно воздействует на предмет труда – сырье, материалы, комплектующие изделия, полуфабрикаты с целью создания конечного продукта.

Она состоит из активных элементов, прежде всего технологического оборудования, и пассивных – зданий, сооружений, объектов коммуникации (трубопроводов, эстакад, подъездных путей).

К активным элементам технико-производственной базы относятся:

во-первых, *энергетическое и силовое оборудование*, с помощью которого осуществляется трансформация одного вида энергии в другой (котлы, реакторы), преобразование ее в пригодную для использования форму (генераторы, двигатели внутреннего сгорания), наконец, практическое применение в производстве (электродвигатели, нагреватели);

во-вторых, *рабочее оборудование*, предназначенное для непосредственной обработки сырья и материалов: механической, химической, термической;

Здесь можно выделить оборудование *общепроизводственного назначения* (насосно-компрессорное, кузнечно-прессовое, металлорежущее), применяемое практически во всех отраслях, и *специализированное*, предназначенное лишь для работы в отдельных отраслях (ткацкие станки, доильные установки, зерноуборочные комбайны).

в-третьих, *измерительные и регулирующие приборы и устройства и лабораторная техника*;

в-четвертых, *вычислительная техника* в виде системы ПЭВМ;

в-пятых, *прочие виды оборудования*, среди которых основное место занимает природоохранное – различного рода очистные сооружения, фильтры и т. п.

Помимо оборудования, к активным элементам технико-производственной базы можно отнести *подъемно-транспортные средства и инструменты всех видов.*

Принятие управленческих решений, в том числе и общего характера, невозможно без знания того, в каком состоянии находятся и как используются отдельные элементы технико-производственной базы, и прежде всего оборудование. Для облегчения этой задачи ему необходимо дать классификацию, несколько отличную от предыдущей.

В соответствии с ней оборудование, *состоящее в списках предприятия*, делится на установленное и неустановленное.

К *установленному* относится *сданное в эксплуатацию* независимо от того, действует оно в настоящий момент, бездействует или находится в капитальном ремонте, а также *ожидающее применения в плановом периоде.*

Другая часть оборудования относится к категории *неустановленного* (хранящееся на складе), *резервного* и *излишнего*, ожидающего за ненадобностью реализации на сторону.

По своему *техническому состоянию* оборудование подразделяется на *новое*, не бывшее в эксплуатации, и *эксплуатирующееся*, в том числе: исправное; требующее текущего ремонта; нуждающееся в среднем или капитальном ремонте; негодное к эксплуатации и подлежащее списанию.

Технико-производственная база предприятия находится в постоянном движении. С одной стороны, она разрушается в результате износа, обусловленного функционированием и воздействием сил природы, а с другой – восстанавливается в процессе ремонта и модернизации оборудования, расширения реконструкции производства.

Под *ремонтом* понимается комплекс мероприятий, направленных на поддержание средств труда в исправности и работоспособности. Выделяют два вида ремонта – текущий и капитальный, каждый из которых, в свою очередь, может различаться по степени сложности.

Текущий ремонт осуществляется без остановки производства и предполагает регулирование оборудования, замену или воссоздание его отдельных частей. В результате восстанавливается прежняя или нужная производительность, точность и т. п.
Капитальный ремонт требует уже остановки производства, поскольку связан с восстановлением или заменой не только второстепенных, но и основных частей, а также с полной регулировкой всех систем.
Сегодня часто выгоднее заменить старое оборудование новым, чем его капитально ремонтировать, но там, где капитальный ремонт имеет место, чередуется с двумя-тремя ремонтами, в результате чего образуются *ремонтные циклы* (период между двумя капитальными ремонтами).

В отличие от ремонта *модернизация* предполагает внесение в конструкцию действующего оборудования изменений с целью устранения не только физического, но и морального износа, возникшего в результате появления новых, более совершенных его образцов.

Расширение технико-производственной базы производится с целью «расшивки» и устранения «узких» мест производственного процесса. Обычно оно сводится к установке нескольких дополнительных единиц оборудования, механизации отдельных видов работ и т. п., что позволяет, например, обрабатываемым объектам более равномерно двигаться в рамках производственного цикла.

В рамках *реконструкции и технического перевооружения* происходит замена целых систем оборудования новыми, более современными образцами с внесением изменений в технологию и организацию производства.

По масштабам различают малую реконструкцию, когда доля заменяемого оборудования в стоимостном исчислении не превышает 20 процентов списочного; среднюю реконструкцию, если она колеблется в пределах 20–40 процентов; полную, при которой обновляется более 40 процентов элементов технико-производственной базы (обычно все активные и до половины пассивных). На практике это означает, что от прежнего предприятия остаются лишь коробки зданий и сооружений.

Реконструкция решает такие крупные проблемы, как повышение технического уровня и расширение масштабов существующего производства; обновление ассортимента выпускаемой продукции; изменение профиля предприятия; улучшение экологической обстановки и условий труда.

Поскольку она связана со значительными материальными затратами, то осуществляется только в том случае, когда другие возможности развития предприятия исчерпаны.

Технологические процессы

В производстве объединяются трудовые действия людей, естественные и технические процессы, в результате взаимодействия которых создается продукт или услуга. Такое взаимодействие осуществляется с помощью производствен-

ных *технологий*, определяющих порядок выполнения операций, выбор предметов труда, методов воздействия на них; оснащение производства оборудованием, инструментом, способы сочетания личностного и вещественного факторов.

Технологии различаются приемами получения, обработки, переработки исходного сырья, материалов, полуфабрикатов; применяемым оборудованием; последовательностью и местом выполнения производственных операций. Они могут быть простыми и сложными.

Степень сложности технологий определяется:

- многообразием способов воздействия на предмет труда;
- количеством операций, которые над ним осуществляются. Например, для производства современного грузовика их нужно осуществить несколько сот тысяч;
- точностью их выполнения.

Все технологические процессы принято делить на основные, вспомогательные и обслуживающие. *Основные* могут быть заготовительными, обрабатывающими, сборочными, отделочными, информационными. В их рамках происходит создание товаров или услуг в соответствии с целями фирмы.

Для мясокомбината это, например, производство колбасы, пельменей, тушенки; для банка – прием и выдача ссуд, продажа ценных бумаг и т. п.

Цель *вспомогательных* процессов состоит в создании условий, необходимых для осуществления основных. С их помощью происходят, например, контроль технического состояния оборудования, его обслуживание, ремонт, изготовление необходимых инструментов и т. п.

Обслуживающие процессы связаны с размещением, хранением, перемещением сырья, материалов, полуфабрикатов, готовой продукции, оказанием работникам социальных услуг.

Особенностью вспомогательных и обслуживающих процессов является возможность выполнения их силами других специализированных организаций, для которых они являются основными. Поскольку специализация ведет к повышению качества и снижению издержек, приобретать такого рода услуги на стороне чаще бывает более выгодно, особенно для небольших фирм, чем налаживать собственное производство.

Все технологические процессы принято классифицировать по следующим основным признакам:

1) по способу *воздействия на предмет труда.* Оно может быть *технологическим*, осуществляющимся при непосредственном участии человека (обработка деталей на станке), или *естественным*, когда действуют только природные силы (брожение, закисание и проч.);

2) по *характеру связи исходных элементов и результата* выделяется три типа технологических процессов: аналитические, синтетические и прямые;

В *аналитических* из одного вида сырья получают несколько продуктов. Так, из нефти можно извлечь бензин, керосин, солярку, масла, дизельное топливо, мазут, битум.

В синтетических, наоборот, из нескольких исходных элементов создается один продукт, например из отдельных деталей собирается сложный агрегат.
В *прямых* процессах происходит преобразование одной изначальной субстанции в один же конечный продукт, скажем, из чугуна выплавляется сталь.

3) по *типу используемого оборудования* технологические процессы принято подразделять на *открытые* (связаны с механической обработкой предмета труда – резанием, сверлением, ковкой, шлифовкой и т. п.) и *аппаратурные* (химическая, термическая и иная обработка, протекающая изолированно от внешней среды в различного рода печах, ректификаторах и т. п.);

4) по *уровню механизации* выделяются следующие типы технологических процессов:

- *ручные*, где механизация полностью отсутствует (рытье канавы с помощью лопаты);
- *машинно-ручные* предполагают механизацию основных операций и выполнение вручную вспомогательных (обработка детали на станке, с одной стороны, и ее установка – с другой);
- *частично автоматизированные процессы* (оборудование функционирует самостоятельно, а человеку остается лишь нажимать кнопки);
- *комплексно-автоматизированные процессы* (без участия человека осуществляются не только производство, но и оперативный контроль и управление, например с помощью компьютеров).

Относительно самостоятельным элементом любого производственного процесса является *операция*, выполняемая над определенным предметом труда одним работником или бригадой на одном рабочем месте.

По *назначению* выделяют следующие виды операций:

- *технологические*, обеспечивающие изменение качественного состояния, размера, формы предмета труда, например выплавка металлов из руды, отливка из них заготовок и дальнейшая их обработка;
- *транспортные* и *погрузочно-разгрузочные*, изменяющие пространственное положение объекта в рамках технологического процесса;
- *обслуживающие* – ремонтные, складские, уборочные и т. п.;
- *измерительные*, служащие для проверки соответствия всех компонентов производственного процесса и его результатов заданным стандартам.

Операции, в свою очередь, можно разделить на отдельные элементы:

- *трудовые* (движения, действия, приемы и их комплексы);
- *технологические* (установ, позиция, переход, проход, ход рабочий и вспомогательный).

Технологические процессы, к какой бы категории они ни относились, непрерывно развиваются вслед за прогрессом научной и технической мысли. Можно выделить три этапа такого развития.

Первый этап, основанный на *ручных* технологиях, был открыт неолитической революцией, давшей людям огонь и умение обрабатывать камни. Здесь главным элементом таких технологий был человек, и те приспосабливались к его возможностям.

Второй этап начался с промышленной революции конца XVIII – начала XIX в., открывшей эпоху *традиционных механизированных технологий*. Их вершиной стал

конвейер, т. е. линия специализированного оборудования, предназначенного для серийной или массовой сборки сложных стандартизированных изделий.

Механизированные технологии в отличие от ручных предполагали применение рабочей силы низкой квалификации, экономию на оплате труда. Они обеспечивали минимальную зависимость производственной системы от человека и превращали последнего в ее придаток.

Наконец, вторая промышленная революция (современная НТР) ознаменовала победу *автоматизированных технологий,* основными формами которых сегодня являются:

1) *автоматическая поточная линия,* управляемая компьютером. Она представляет систему универсального, специализированного, многоцелевого оборудования, размещенного по ходу технологического процесса, дополняемого средствами транспортировки и складирования продукции и отходов, изменения ориентации. Линии бывают одно- или многопредметными, со штучной или многодетальной обработкой, с непрерывным или прерывистым движением;

Разновидностью автоматической поточной линии является *роторная,* которая состоит из рабочих и транспортных роторов. Здесь обработка изделий нескольких типоразмеров на основе сходной технологии осуществляется одновременно с их транспортировкой.

2) *гибкая производственная система* (*ГПС*), основой которой служит регулируемый компьютером технологический процесс.

ГПС состоит из совокупности гибких производственных модулей (станков с числовым программным управлением и роботизированных комплексов), вспомогательных устройств (загрузочных, транспортных и проч.), информационной подсистемы. Все эти элементы объединяются в единый автоматизированный комплекс, вплоть до уровня предприятия.

Автоматизированные предприятия небольших размеров могут выпускать продукцию в требуемых объемах и быть максимально приближенными к рынку. На них сокращается длительность производственного цикла, уменьшается брак, снижается потребность в малоквалифицированном труде, трудоемкость изготовления продукции и общие затраты.

Автоматизация вновь меняет место человека в производственной системе: он выходит из-под власти техники и технологии, а те приспосабливаются не просто к его возможностям, но к тому, чтобы обеспечить для него максимально удобные, комфортные условия работы.

Однако современная НТР связана с внедрением не только автоматизации.
Так, на смену преимущественно механической обработке предмета труда пришло комплексное использование всех возможных форм воздействия на него (порошковая металлургия, точная пластическая деформация, точное литье и др.).
Часто используются экстремальные технологии (вакуумная, плазменная, взрывотехническая, радиационная, лазерная, электрохимическая, импульсная; применяются сверхвысокие температуры, давления и т. п.).

В целом современные технологии обладают высокой степенью комплексности, универсальности. Они, в отличие от обычных дискретных и многооперационных, непрерывны, малоотходны или замкнуты (с полной переработкой отходов), малооперационны, имеют межотраслевой характер. Сегодня такого рода базовых технологий насчитывается более 200.

В заключение необходимо отметить, что от особенностей технологичсских процессов во многом зависят размеры и структура соответствующего предприятия.

Организация производственного процесса

Организация производственного процесса имеет целью обеспечить оптимальное расположение различных видов оборудования и последовательность прохождения через них предмета труда. Это позволяет минимизировать затраты времени и средств на изготовление продукции.

Организация производства рассматривается в пространстве (как сочетание различных процессов на территории предприятия, реализующееся в его структуре), а также во времени как сочетание продолжительности технологических процессов.

Основными принципами организации производства являются:

1) *специализация*, т. е. разделение его на составные части (операции по изготовлению ограниченной и относительно стабильной номенклатуры продукции) и закрепление их за отдельными подразделениями и рабочими местами;

2) *пропорциональность*, предполагающая одинаковую пропускную способность всех подразделений, участков, линий. Она обеспечивает равномерное ритмичное движение предмета труда по всей технологической цепочке, предотвращает ее разрывы или, наоборот, заторы;

3) *параллельность*, дающая возможность одновременной обработки нескольких изделий или одновременного выполнения различных операций с одним объектом, что приводит к сокращению технологического цикла;

4) *непрерывность*, обеспечивающая ликвидацию (полную или частичную) каких-либо остановок в движении предмета труда;

5) *прямоточность*, под которой понимается прохождение изделием всех стадий обработки по кратчайшему пути;

6) *гибкость*, позволяющая в кратчайшие сроки и с минимальными затратами переналаживать отдельные единицы оборудования и технологические линии на выпуск новой продукции;

7) *ритмичность* – выпуск в равные промежутки времени одинакового количества продукции.

Совокупность организационно-технических и экономических характеристик факторов и элементов организации производства, обусловленных номенклатурой, масштабом и регулярностью выпуска продукции, задает *особенности и характер движения предмета труда*, определяет тип организации производства.

В зависимости от сочетания этих факторов выделяют три таких типа: *индивидуальный* (на одном рабочем месте выполняются все операции), *серийный* (на рабочем месте производится несколько операций), *массовый* (на рабочем месте выполняется одна операция).

В *единичном производстве* создаются объекты в «штучном» исполнении. Как правило, это уникальная продукция (например, космические станции, крупные

корабли и проч.). Технологии такого производства требуют универсальных работников и инструмента. Экономия на масштабах здесь невозможна.

Здесь применяется фиксированная позиционная организация, когда изделие или основной изготовитель неподвижны, а к ним подаются ресурсы (сырье, комплектующие, рабочая сила).

Серийное производство характеризуется разнообразной номенклатурой изделий; закреплением за каждым рабочим местом нескольких сходных операций; обработкой *партии* изделий по графику в порядке очередности.

Партия – определенное количество предметов, обрабатываемых или собираемых на каждой операции непрерывно с однократной затратой подготовительно-заключительного времени.

В зависимости от величины серий и частоты их смены оно может быть крупно- и мелкосерийным.

Мелкосерийное производство характеризуется достаточно широкой номенклатурой изделий, выпускаемых небольшими, редко повторяющимися группами, обычно по специальным заказам конкретных потребителей. Как правило, оно осуществляется на неспециализированных предприятиях, где отдельные подразделения ориентированы на выполнение определенных видов работ. Здесь часто требуется переналадка оборудования и применение труда работников различной квалификации.

Крупносерийное производство предполагает относительно постоянный выпуск продукции большими партиями, что позволяет получать экономию за счет масштабов деятельности. Технология связана с применением частично специализированного, частично универсального оборудования и инструмента.

В *серийном производстве* имеет место пооперационная функциональная организация, когда оборудование группируют по признаку выполняемой работы, а отдельные изделия или клиенты переходят с одного участка на другой в зависимости от конкретных особенностей продукта, что обеспечивает минимизацию транспортных операций.

Массовое производство связано с изготовлением больших объемов близкой или однородной продукции ограниченной номенклатуры, предназначенной для анонимного потребителя.

В массовом и непрерывном производстве, где каждое изделие проходит одни и те же операции обработки, применяется линейная *поточная организация*. Оборудование и рабочие места располагаются здесь в строгой последовательности в соответствии с предусмотренными технологией операциями.

Технология, направленная на обработку непрерывного потока ресурсов, проходящего через всю производственную систему, характеризуется малой гибкостью, узкой пооперационной специализацией работников, автоматического оборудования и инструмента, стандартным набором рутинных операций, использованием малоквалифицированного труда. Все это обеспечивает значительную экономию.

Развитие массового производства идет по пути автоматизации, которая может быть частичной, когда функции управления не полностью автоматизированы, и комплексной.

Рабочее место

Если технологию можно считать базовым элементом структуры предприятия, то исходным является *рабочее место.*

Это зона приложения труда работника, оснащенная необходимыми материальными средствами и техникой и определенным образом организованная.

Рабочие места отличаются огромным разнообразием, и поэтому их можно классифицировать по самым различным признакам.

1. Исходя из *числа занятых* они могут быть индивидуальными или коллективными. Например, автобусом управляет один человек, а кораблем – несколько.

2. По *степени специализации* выделяют универсальные рабочие места, связанные с выполнением разнообразных операций, и специализированные, где осуществляется только одна.

> Например, секретарь руководителя работает с компьютером, факсом, телефоном, ксероксом, картотекой и проч., в то же время кассир в магазине лишь выдает или получает деньги.

3. По такому признаку, как *фиксированность,* рабочие места можно разделить на стационарные, подвижные и неопределенные.

> Стационарным является рабочее место оператора за пультом управления; подвижным – путевого обходчика; неопределенным – руководителя, который помимо своего кабинета должен ежедневно встречаться со многими людьми на «их территории».

4. По *уровню механизации* рабочие места делятся на ручные, где результат труда предопределяется только затратой физических и духовных сил самого работника (слесарь-ремонтник); механизированные, где роль человека состоит в управлении оборудованием, которое производит уже соответствующие операции (водитель автомобиля); автоматизированные, где работник осуществляет контроль управляющего устройства (оператор на пульте).

5. По *числу обслуживаемых единиц оборудования* рабочие места можно рассматривать как одностаночные и многостаночные.

> Возможность многостаночного обслуживания связана с отсутствием необходимости постоянно наблюдать за работой того или иного отдельного агрегата и достаточно большими промежутками времени между его остановками или сменой режимов. Например, ткачиха подходит к станку, только если оборвалась нить или закончилась бобина.

6. С учетом *пространственного расположения* можно говорить о четырех типах рабочих мест: в помещении (конторский служащий), на открытом воздухе (строитель), под землей или под водой (работник метрополитена, водолаз), на высоте (космонавт).

7. В соответствии с *количеством смен* рабочие места могут быть односменными (у большинства служащих), полуторасменными (чаще всего в сфере обслуживания), многосменными (на предприятиях с непрерывным производством или там, где нужно как можно быстрее использовать дорогостоящее оборудование).

8. Если на рабочих местах *непосредственно осуществляется деятельность, направленная на достижение цели предприятия*, они относятся к основным, например место руководителя; в противном случае – к вспомогательным – место секретарши.

9. С учетом характера трудовой деятельности различают места *рабочих*, т. е. лиц, преобразующих те или иные материальные объекты, и *служащих*, выполняющих различные операции с информацией.

10. Наконец, рабочие места могут принадлежать к самым разнообразным *сферам деятельности:* производству, управлению, снабжению, сбыту, научным исследованиям, конструкторским разработкам и т. п.

Каждое рабочее место должно быть соответствующим образом *оснащ*ено, т. е. обеспечено необходимым оборудованием, инструментами и проч.

Оборудование может быть основным, постоянно находящимся на рабочем месте (станок, пульт управления); вспомогательным (тележка, транспортер); технологической оснасткой (измерительный, режущий инструмент); организационной оснасткой (шкафчики, сигнализация, защитные устройства и т. п.).

Система мероприятий по оснащению рабочего места всем необходимым получила название *его организации.* Основу последней составляет *планировка*, т. е. оптимальное расположение в пределах рабочего места оборудования, оснастки, мебели, светильников, материалов и других средств, необходимых для выполнения работы.

Рациональная планировка обеспечивает экономию рабочих движений в зоне деятельности – пространстве, в границах которого человек может выполнять работу, не перемещаясь в горизонтальной или вертикальной плоскости, например сидя за письменным столом.

К проектированию рабочих мест на практике предъявляются определенные требования, которые частично выражаются в количественных показателях – нормах и нормативах, а частично поддаются лишь качественному описанию.

Ряд требований, прежде всего в области санитарии, техники безопасности, правил эксплуатации оборудования и т. п., являются обязательными, и за их нарушение руководитель может понести ответственность вплоть до уголовной.

Другие относятся пока к желательным (эстетичность, эргономичность и проч.), но их соблюдение или несоблюдение непосредственно отражается на производительности труда, а поэтому для предприятия имеет жизненно важное значение.

Существуют определенные правила организации рабочего места.

1. Учет взаимосвязи работников в процессе трудовой деятельности, а также последовательности выполнения тех или иных операций. Это позволяет сократить перемещения людей, рационализировать их движения, снизить утомляемость.
2. Обязательное соблюдение действующих санитарных норм в отношении площади, освещенности, чистоты, удобства мебели. Это дает возможность сохранить здоровье людям, а следовательно, деньги организации.
3. Соответствие номенклатуры и количества оборудования, других технических средств, особенно связанных с приемом и передачей информации, характеру выполняемой работы и личности сотрудника.

Кроме организации рабочего места большое значение имеют его расположение в рамках предприятия или подразделения, характер помещения, в котором оно находится, удобство подходов к нему.

Особенно это важно по отношению к рабочим местам специалистов и служащих, чья деятельность связана с постоянным общением, контактами, в том числе и с посторонними лицами; требует вследствие специфики умственного труда определенных комфортных условий, позволяющих сосредоточиваться, меньше отвлекаться, а кроме того, разместить весь необходимый набор современных технических средств управленческой или исследовательской деятельности.

Условия труда

Рабочее место и его оснащение являются важнейшими элементами *условий труда* – совокупности характеристик производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека, удовлетворенность трудом, а поэтому и на его результативность.

Существует четыре специфических группы условий труда.

К *санитарно-гигиеническим* относятся: состояние воздуха в производственных помещениях (влажность, чистота, температура), уровень шума, вибрации оборудования, освещенность рабочих мест и т. п. Их параметры нормируются на основе стандартов и рекомендаций санитарных служб.

Физиологические условия труда характеризуются нагрузками на организм, возникающими в процессе выполнения работы и определяющими ее тяжесть.

> Применительно к физиологическим условиям можно нормировать лишь тяжесть и монотонность работ (ритмичный труд более производителен и менее утомителен). При работе, требующей большого внимания и напряжения, нужны перерывы на 5 мин через каждые 45 мин, а при постоянной сидячей работе – 5–8 мин через каждые 2 часа. Нормы затрат времени основываются на специальных научных рекомендациях и выражаются в процентах к оперативному времени.

К *психологическим* условиям труда относятся моральный климат в коллективе, характер взаимоотношений между его членами, а к *эстетическим* – интерьеры производственных помещений, предметная среда, эргономические требования к оборудованию.

Последние два вида условий труда не поддаются количественному выражению, а поэтому их нельзя нормировать, по ним можно высказывать лишь общие рекомендации.

Российское трудовое законодательство требует создания во всех организациях безопасных условий труда. Независимо от формы собственности предприятия ответственность за это возлагается на администрацию. Она должна внедрять современные средства техники безопасности, предупреждающие травматизм, создавать необходимые санитарно-гигиенические условия, исключающие возникновение у работников профессиональных заболеваний.

Руководители подразделений и низовые руководители обязаны обеспечивать исправное и безопасное состояние оборудования, инструмента, приспособлений,

транспортных средств и проч., создавать на них условия труда, соответствующие единым межотраслевым и отраслевым правилам и нормам.

На администрацию возлагается также обязанность проведения инструктажа работников по технике безопасности, производственной санитарии, противопожарной безопасности и другим правилам охраны труда.

Вопросы и задания

1. Вспомните, что означают следующие термины: предприятие, цех, технология, конвейер, гибкая производственная система, рабочее место, условия труда.
2. Перечислите три главных признака предприятия и раскройте их содержание.
3. Определите, к какому виду предприятий относятся:
   - автомобильный завод;
   - атомная электростанция;
   - животноводческая ферма;
   - обувная мастерская;
   - судоверфь;
   - типография;
   - мясокомбинат.
4. Объясните, в каких случаях применяются такие способы совершенствования технико-производственной базы предприятия, как текущий и капитальный ремонт, модернизация, расширение, техническое перевооружение, реконструкция.
5. Покажите принципиальные различия между доиндустриальными, индустриальными и постиндустриальными технологиями.
6. Рассмотрите с точки зрения приведенных в главе критериев следующие технологические процессы:
   - переработка молока;
   - производство телевизоров;
   - перевозка грузов;
   - составление компьютерных программ;
   - обучение студентов.
7. Вам ежедневно приходится сталкиваться с различными рабочими местами. Попробуйте дать им всестороннюю характеристику и обсудите ее в группе.
8. Сравните организацию своего рабочего места: какой она должна быть и какова она на самом деле.
9. Проанализируйте поэлементно условия своего труда и труда своих товарищей, степень его сложности и тяжести и предложите мероприятия, с помощью которых можно было бы улучшить имеющееся положение. Проведите в группе конкурс на лучшую идею в этой области.

Глава 30

Управление качеством

- Понятие качества
- Основные характеристики качества товаров и услуг
- Затраты на качество
- Стандарты качества
- Цели, принципы и этапы управления качеством
- Современная система управления качеством на базе стандартов ИСО-9000 и ИСО-14000
- Сертификация продукции

Качество и его составляющие элементы

Под качеством понимается совокупность свойств продукции (конструктивных, эстетических, социальных, экономических, психологических), позволяющих ей удовлетворять определенные потребности в соответствии с функциональным назначением. Качество всегда соотносится с нуждами и ожиданиями потребителя, затратами на создание продукции (поэтому экономически должно быть оптимально).

Качество продукта формируется на всех стадиях жизненного цикла (исследования, разработки, проектирование, производство), реализуется и оценивается в потреблении (эксплуатации и утилизации). Его улучшение оказывает благотворное воздействие на многие стороны деятельности самого производителя.

Ответственность за качество несет изготовитель продукции либо его представитель, наделенный соответствующими полномочиями, а его проверка осуществляется независимыми лицами. Наиболее эффективно с этим справляется институт представителей заказчика.

Качество товаров характеризуется рядом параметров, среди которых:

- *функциональность* (способность выполнять базовую и дополнительную функции) – характеризует полезность продукции и области ее применения (для техники это, например, производительность, для продуктов питания – вкус и т. п.);
- *надежность* (безотказность, отсутствие дефектов, защищенность от моральных рисков);

Безотказность (способность функционировать в течение заданного времени без сбоев; характеризуется средней продолжительностью работы до первого отказа в любом режиме эксплуатации, а также возможностью восстановления при их наступлении) является главным признаком надежности.
Нормальная *сохраняемость* основных свойств объекта по мере его использования допускает их падение на 2–5 процентов ежегодно.

- *долговечность* – свойство сохранять основные качества и работоспособность до наступления предельного срока службы или хранения при соблюдении установленного порядка технического обслуживания и ремонта;

- *технический уровень* (соответствие стандартам или эталонным объектам);
- *технологичность* – показывает, насколько близко конструкция изделия учитывает требования современного производства;

Технологичность предполагает минимизацию продолжительности работ на всех стадиях производственного цикла; простоту, унифицированность (насыщенность взаимозаменяемыми, стандартными элементами, блочность), прогрессивность конструкции; возможность механизированной обработки; ремонтопригодность.

- *эргономичность* – отражает соответствие объекта требованиям к удобству его использования;

Эргономические показатели могут быть:
- гигиеническими (нормы и рекомендации в отношении освещенности, температуры, давления, напряженности магнитных и электрических полей, запыленности, шума, вибрации, ускорения);
- антропометрическими (отражают соответствие объекта размерам и форме человеческого тела, нагрузке на организм);
- физиологическими и психофизиологическими (характеризуют воздействие на органы чувств человека размеров, формы, контрастности, яркости, пространственного положения, силовых и скоростных нагрузок, создаваемых объектом);
- психологическими (необходимый объем, скорость восприятия и переработки информации, связанной с функционированием объекта).

- *эстетичность* – характеризуется степенью позитивного влияния объекта на чувства человека;

В основе эстетичности лежат рациональность, функциональность, строгость, соответствие формы назначению (главное требование), выразительность, цветность, совершенство исполнения, товарный вид. Менее эстетичное изделие утомляет, отвлекает внимание, следовательно, снижает эффективность труда.

- *транспортабельность* (легкость, компактность);
- *патентно-правовые показатели* (защищенность патентами, лицензиями, авторскими правами);
- *экологичность* – характеризуется легкостью утилизации, минимумом отходов при использовании, степенью негативного воздействия на природу и человека (содержанием вредных примесей, радиоактивностью, уровнем шума, вибрации и проч.);
- *безопасность* (например, прочность конструкции);
- *ценовые показатели*;
- *эксплуатационные свойства* (грузоподъемность, скорость);
- *экономичность* (оптимальное соотношение качества и затрат);
- *сервис* (диапазон, быстрота, эффективность обслуживания);
- *репутация, имидж;*
- *соответствие заявленному уровню стандартов, сертифицированность.*

Таким образом, качество имеет множество составляющих – техническую, экономическую, социальную, правовую, экологическую и др.

Услугам качество придают, кроме того:

- известность и надежность фирмы;
- ее компетентность в своей сфере деятельности, понимание специфики потребностей клиента (готовность ответить на нестандартные запросы);
- доступность, способность в любой момент обслужить клиента; отзывчивость персонала, его внешний вид, отделка помещений;
- обеспечение потребителей любой необходимой информацией.

Качество управления определяется его культурой, профессионализмом работников, развитостью информационных технологий, морально-психологическим климатом.

Высокое качество продукции и услуг приносит сегодня как производителям, так и потребителям значительный экономический эффект, поэтому ему уделяется пристальное внимание.

Но оно требует немалых расходов, к которым относятся:

- предупредительные затраты, связанные с обеспечением бездефектного производства (на планирование, проектирование, обучение работников и проч.);
- информационные издержки (на надзор, испытания, в условиях эксплуатации; лабораторный, операционный и приемочный контроль);
- затраты на устранение дефектов, выявленных на предприятии (отбраковка, ремонт) и у потребителей (возврат, переделка).

Вместе с потерями от низкого уровня качества они составляют *цену* последнего, которая складывается из цены соответствия и цены несоответствия.

Цену соответствия определяют расходы, связанные с обеспечением качества:

- по предотвращению выпуска недоброкачественных изделий (на планирование, совершенствование технических средств, обучение персонала передовым методам работы);
- по управлению и контролю качества (на проверку конструкций изделий, входной контроль материалов и комплектующих, лабораторные приемочные испытания, надзор, испытание образцов готовых изделий).

Цену несоответствия формируют затраты, связанные с неудовлетворительным качеством:

- издержки в производстве (на исправление брака, переделку);
- расходы в сфере потребления (на ремонт в гарантийный период, замену и проч.).

За счет повышения качества часть этих издержек можно сэкономить и увеличить тем самым долю прибыли в доходах. Но некоторых избежать нельзя (на аудит, проверку испытательного оборудования, обучение, контроль).

Для минимизации затрат, связанных с обеспечением качества, нужно:

- осуществлять рационализацию их отдельных статей;
- оптимизировать структуру (например, увеличение расходов на предупредительные мероприятия ведет к их снижению на устранение дефектов);
- обеспечить обоснованный уровень соотношения цены и качества продукции (с учетом приоритетности последнего и соблюдения требований, предъявляемых законодательством, потребителями, техническими условиями).

Этапы развития системы управления качеством

Решение проблемы качества требует управления им в широком смысле слова – деятельности, осуществляемой в целях определения, поддержания и повышения его необходимого уровня при создании, эксплуатации, потреблении продукции, т. е. на допроизводственной, производственной и постпроизводственной стадиях ее жизненного цикла.

Иными словами, управление качеством нацелено как на его обеспечение, так и на улучшение.

Это предполагает ориентированность работы фирмы в целом и каждого сотрудника на поставщиков и потребителей.

Элементами системы управления качеством являются:

1. Планирование (определение цели, стратегии, стандартов и требований, разработка методов, программ качества, регламентирующих конкретные меры по его обеспечению).
2. Текущее управление, направленное на достижение установленных требований к нему (контроль, испытания, выявление отклонений, принятие оперативных мер воздействия, проведение организационных и технических мероприятий, стимулирование).
3. Обеспечение качества – создание системы внутренних (у производителя) и внешних (у потребителя) его гарантий.
4. Стимулирование улучшения качества.
5. Борьба с нарушениями качества.

Конкретными целями управления качеством являются:

- максимальное удовлетворение запросов потребителя и защита его от дефектной продукции;
- сохранение и повышение репутации фирмы;
- предупреждение брака и снижение непроизводительных затрат;
- достижение высокого технического уровня продукции;
- создание условий для освоения новых видов изделий.

Современными принципами управления качеством считаются:

1) системный подход, предполагающий, что эта проблема решается не только в техническом, но и в организационном, социальном, психологическом аспектах на всех стадиях жизненного цикла фирмы и ее продукта всеми подразделениями и работниками;

2) превращение управления качеством в ключевой элемент политики стратегии компании и формирование обязательных требований к нему на высшем уровне руководства ею;

3) постоянное (с учетом задач повышения качества) совершенствование технологий производства, перестройка организационных структур, в том числе создание специальных служб, отвечающих за него;

4) ориентация на потребителей, тесное взаимодействие с ними и поставщиками;

5) обеспечение высокого качества продукции при снижении затрат;

6) вовлечение всего персонала в работу по повышению качества, его непрерывное обучение (в западных фирмах до 7 недель в год с отрывом от производства и обязательной аттестацией);

7) акцент на качестве не только результата, но и деятельности; не на контроле, а на устранении причин неудовлетворительного положения дел в этой области.

Управление качеством в своем развитии прошло несколько этапов и вначале сводилось к контролю.

На *первом* (ремесленном) этапе его осуществлял прежде всего хозяин мастерской, о чем свидетельствует один из указов Петра I:

> «...Повелеваю хозяина Тульской Фабрики Корнилу Белоглазова бить кнутом и сослать на работу в монастыри, понеже он, подлец, осмелился войску Государеву продавать негодные пищали и фузеи. Старшину альдермала Фрола Фукса бить кнутом и сослать в Азов, пусть не ставит клейма на плохие ружья.
> Приказано оружейной канцелярии переехать из Петербурга в Тулу и денно и нощно блюсти исправность ружей. Пусть дьяки и подьячие смотрят, как альдермалы клейма ставят, буде сомнение возьмет, самим проверить и осмотром и стрельбою. А два ружья каждый месяц стрелять, пока не испортятся.
> Буде заминка в войске приключаться при сражении по недогляду дьяков и подьячих, бить оных кнутьями нещадно по оголенному месту. Хозяину – 25 кнутов и пени по червонцу за ружье. Старшину альдермала – бить до бесчувствия. Старшего дьяка отдать в унтер-офицеры. Дьяка – отдать в писари. Подьячего лишить воскресной чарки сроком на один год.
> Новому хозяину ружейной фабрики Демидову повелеваю построить дьякам и подьячим избы, дабы не хуже хозяйской были, буде хуже, пусть Демидов не обижается, повелеваю живота лишить».

На *втором* (индивидуальном) этапе (вторая половина XIX – начало XX в.) *контроль качества* возлагался на мастеров.

> В его рамках в 1870-х гг. на заводах Кольта родилась идея стандартного качества. Изделия собирались не из пригнанных друг к другу деталей, а из случайно выбранных из партии.

Но главное в достижении качества – не контроль, а бездефектная работа, поэтому на *третьем* (цеховом) этапе (1920-е гг.) на смену контролю приходит *управление качеством*, причем не только результата, но и технологического процесса. Оно осуществлялось путем выявления причин нарушений, разработки и реализации мер по их предотвращению.

Первым управление качеством применил Ф. Тейлор, который установил требования к нему в виде полей, допусков и проч., а также ввел должности инспекторов (контролеров), штрафы и увольнения за дефекты и брак.

Но скоро стало ясно, что управлять нужно качеством процесса. Г. Форд вместо входного контроля комплектующих изделий ввел их выходной контроль по месту производства с помощью специальных лиц и подразделений.

> В нашей стране в приемке продукции участвовали представители ОТК (отделов технического контроля), созданных в 1920-е гг. Ими осуществлялись проверка и отбраковка дефектной продукции уже на ранних этапах производства. Такая работа требовала значительного числа контролеров и была связана с немалыми затратами.

На *четвертом* (автономном) этапе (1930-е гг.) появились *общефирменные аудиторские службы* во главе с управляющими, подчинявшимися высшему руководству. Акцент в их работе сместился с выявления дефектов на их предупреждение.

Для решения поставленной задачи этими службами осуществлялись:

- изучение всей системы обеспечения качества и связанной с ней документации;
- контроль выполнения низовыми подразделениями своих функций, соблюдения технологических режимов;
- статистическая (выборочная) проверка качества на основе специальных карт и таблиц, существенно сокращавшая затраты времени и средств;
- анализ причин дефектов.

Последние обходятся тем дороже, чем позднее обнаруживаются. Их устранение на стадии конструирования обходится в 10 раз дешевле, чем на стадии производства, и в 100 раз дешевле, чем у потребителя.

С середины 1960-х гг. начался *пятый этап* развития управления качеством – его *планирование* с целью обеспечения наиболее полного удовлетворения потребностей потребителей. В этот процесс стали вовлекать весь персонал.

Шестой этап (1970–1980-е гг.) означал переход *к комплексному управлению качеством*, задачей которого было снижение расходов и удовлетворение запросов потребителя по принципу «совершенству нет предела».

Этот этап основывался на соответствующей концепции, выдвинутой еще в 1950-е гг., где повышение качества рассматривалось как основа стратегии фирмы, роста ее конкурентоспособности и прибыльности.

Проблема должна была решаться на всех стадиях жизненного цикла продукции – от проектирования до послепродажного обслуживания. Ответственность возлагалась на администрацию, а для координации работы создавались специальные структуры (в японских фирмах, например, комитеты по качеству).

Главными условиями качественной работы признавались: возможность творчества, получение значимых результатов, социальные гарантии.

Концепция требовала совершенствования всех организационных систем, включения в работу по изучению и анализу проблем качеств большинства подразделений и их сотрудников, стимулирования коллективного творчества и непрерывного обучения.

Широкое распространение нашел метод общего (системного) управления качеством (Total Quality Management), в соответствии с которым устанавливалась единая схема разработки и внедрения его моделей.

Эта схема предполагала следующие шаги:

1) обследование производства и подготовка обобщающего доклада;
2) выбор конкретной модели управления качеством;
3) разработка специальной программы качества и руководства по ее реализации;
4) определение сроков и порядка выполнения программы; внесение исправлений, принятие окончательного решения, в том числе по проблеме обучения персонала;
5) включение мероприятий программы в общий план работы;
6) запуск программы;
7) поддержка и контроль со стороны руководства и специальных консультантов.

Эффективная система качества должна быть спроектирована и функционировать так, чтобы удовлетворять запросы и ожидания как внешних потребителей

(в продукции необходимого уровня), так и самой фирмы (в обеспечении условий эффективного использования ресурсов) путем контроля над техническими, административными и человеческими ресурсами, направленного на снижение, предотвращение и устранение отклонений от установленных стандартов.

В 1987 г. появилась Система международных стандартов качества ИСО-9000, которые признаны в большинстве стран (в России они утверждены в 1996 г. как ГОСТ РИСО 9000–96 «Управление качеством продукции»).

Комплекс ИСО-9000 состоит из 7 стандартов, сгруппированных от общих к частным на основе системного подхода. Они регламентируют требования к качеству по всем стадиям жизненного цикла продукции.

Концептуальной основой ИСО-9000 является организация процессов формирования, создания, обеспечения и улучшения качества продукции под руководством специального ответственного за него лица.

Стандарты ИСО-9000 призваны создать условия для постоянного совершенствования технологических процессов и выпускавшейся с их помощью продукции, в частности:

- предотвращения выпуска и исключения попадания некачественной продукции к потребителю;
- создания условий постоянного повышения качества товаров и услуг, удовлетворяющих текущие и перспективные потребности людей;
- обеспечения ответственности за это конкретных руководителей и персонала фирм как производителей, так и поставщиков;
- сертификации систем качества на предприятии;
- оценки поставщиков.

Система ИСО-9000 включает:

во-первых, общие (базовые) стандарты, описывающие требования к качеству, в соответствии с которыми любая продукция должна отвечать:

- потребностям общества и своему назначению;
- сертификатам и техническим условиям производства и эксплуатации;
- законодательным и другим обязательным требованиям;
- задачам охраны окружающей среды;
- условиям экономичности, выгодности, приемлемости по цене;

во-вторых, стандарты базовых характеристик качества, учитывающие требования, предъявляемые спросом, конструкцией, задачами обеспечения надежности, конкурентоспособности, осуществления аудита и проч.;

в-третьих, методические рекомендации по управлению качеством (планы и программы, способы распределения персональной ответственности).

На основе стандартов ИСО-9000 стали создаваться *системы управления качеством продукции*, элементами которых являются:

1. Общефирменная политика в области качества, регламентирующая:

- требования к нему применительно к различным сферам и объектам (продукции, деятельности, специальным программам и др.);
- выработку и осуществление стратегий достижения качества;

- области ответственности различных лиц (контролирующих и управляющих качеством, отвечающих за его систематическое повышение и снижение затрат);
- пути создания соответствующих организационных структур.

Политика в области качества, с помощью которой осуществляется общее управление им, доводится до сведения всех работников. Это помогает каждому понимать свои обязанности и ответственность в этом направлении.

2. Методические материалы, определяющие набор мероприятий и технологий, обеспечивающие качество.

3. Рабочие инструкции, правила действий, процедуры.

В рамках системы выделяют стратегическое и оперативное управление качеством.

Стратегическое управление осуществляется в соответствии со стандартом ИСО-9000 («Общее руководство качеством») и состоит в определении политики и ответственности в области качества, целей, планирования (например, создания программ качества – документов, регламентирующих конкретные меры в области его достижения).

Оперативное управление качеством предполагает контроль над соблюдением требований к нему, организацией труда, устранение причин неудовлетворительного функционирования организации в этих сферах, регулирование соответствующих издержек.

Механизм оперативного управления качеством сводится:
- к постоянному мониторингу технических, экономических и организационных факторов, влияющих на него (отслеживание, измерение, выявление отклонений, сопоставление со стандартами ИСО-9000);
- к осуществлению необходимых корректировок деятельности фирмы, направленных на уменьшение, предотвращение и устранение отклонений.

Ответственность за это возлагается на руководителей, от которых, как считается, успех зависит на 80–90 процентов.

В результате потребители всегда получают продукцию интересующего их качества, а организация повышает эффективность использования ресурсов.

Слабой стороной системы является недостаточная ориентация на экономичность и игнорирование проблемы своевременности поставок.

В 1990-е гг. усилилось влияние общества на предприятие, а последнее стало больше учитывать социальные интересы. В результате появилась система стандартов ИСО-14000, отражающая требования к системе управления со стороны охраны окружающей среды («Экология качества») и безопасности продукции.

В 2000 г. введены новые стандарты ИСО, которые основываются на следующих принципах:
- ориентация на потребителя;
- повышение роли руководителя в обеспечении качества;
- вовлечение работников в борьбу за качество, его постоянное улучшение;
- системность и процессный подход к управлению качеством;
- поддержание взаимовыгодных отношений с поставщиками.

Сертификация и стандартизация как элемент управления качеством

Важное место в рамках современной системы управления качеством отводится вопросам *сертификации*. Под ней понимается процедура установления и официального подтверждения соответствия продукции, процесса или услуги определенным стандартам и требованиям, в чем третья сторона дает письменную гарантию.

Сертификация – одна из общепринятых форм контроля качества и одновременно средство конкурентной борьбы на внешнем и внутреннем рынках.

Она фактически появилась в XIX в. (первыми ее объектами стали морские суда), но широкое распространение на Западе получила с 1920-х гг. в связи с необходимостью гарантировать безопасность изделий электротехнической промышленности.

В экономике речь идет о сертификации соответствия, включающей сертификацию продукции и сертификацию условий ее производства. Их необходимость вызвана задачей защиты рынка от недоброкачественных товаров и услуг.

Официально понятие сертификации соответствия впервые было введено Европейской экономической комиссией ООН в 1974 г. и включено в документы Международной организации по стандартизации 1982 г.

Сертификация может быть обязательной (в соответствии с требованиями закона) и добровольной, инициативной (на основе заявки и договора).

Обязательная сертификация является средством обеспечения безопасности важнейшей продукции. Ее правовой основой в нашей стране служит Закон о сертификации товаров и услуг от 10 июня 1993 г. № 5151-1.

Сертификация производится организацией, не зависящей от поставщика и потребителя продукции (сертификационный центр, лаборатория и т. д.), на которую она выдает *сертификат* – документ, подтверждающий качество конкретного изделия, партии, технологии установленным требованиям и ставится *знак соответствия* с помощью специальной маркировки.

Существуют следующие виды сертификатов:

- сертификат безопасности;
- сертификат качества отдельного изделия;
- сертификат качества партии товара;
- сертификат качества технологии;
- сертификат предприятия (рабочего места), выпускающего продукцию только высокого качества.

Организация, производящая сертификацию, сама определяет ее условия и методы, оформляет и регистрирует сертификат. Решение принимается ею на основе анализа протоколов испытаний, документов о соответствии, выданных другими субъектами, результатов экспертных оценок. По итогам инспекционного контроля действие сертификата может быть прекращено или продлено.

В России действует Государственная система сертификации продукции под руководством Госстандарта. Она предполагает: проведение типовых испытаний образцов

и последующий надзор за стабильностью качества сертифицированной продукции; предварительную проверку производства на способность наладить выпуск продукции стабильного качества, типовые испытания образцов продукции и последующий надзор за стабильностью качества сертифицированной продукции.

Работы по подготовке и проведению сертификации включают:

1. Создание нормативно-технической документации, в соответствии с которой проводится сертификация;
2. Разработку документа о порядке ее прохождения.
3. Предварительную проверку производства и последующие испытания сертифицируемой продукции.
4. Выдачу сертификата и права на использование знака соответствия.
5. Заключение соглашений о сертификации продукции с зарубежными или международными органами.
6. Надзор за стабильностью качества сертифицированной продукции и информирование о ее результатах.

Основой сертификации являются стандарты. В наборе стандартов (стандарт – норма, мерило, образец) с различной степенью детализации отражаются требования к продукции по безопасности, совместимости, взаимозаменяемости, рекомендации по потребительским свойствам.

Стандарты формулируются как абсолютные, относительные или предельные величины, должны быть взаимосвязанными и включать оптимальное число разновидностей.

В России приняты следующие их виды.

Государственные стандарты (ГОСТы), отражающие:

1. Общие требования к качеству продукции, работ и услуг, обеспечивающие безопасность жизни, здоровья, имущества, охрану окружающей среды и проч.
2. Обязательные требования к совместимости и взаимозаменяемости элементов продукции и ее отдельных видов.
3. Параметрические ряды и типовые конструкции изделий.
4. Их основные потребительские и эксплуатационные свойства, требования к упаковке, маркировке, транспортировке, хранению, утилизации.
5. Правила оформления технической документации, допуски, термины, определения и обозначения, метрологические и другие правила и нормы.
6. Обязательные методы контроля требований к качеству:

Общероссийские классификаторы технико-экономической информации (ОКТЭИ).

Отраслевые стандарты (ОСТы).

Стандарты предприятий (СТП).

Стандарты научно-технических обществ (СТО).

Конкретные значения показателей для различных объектов определяются с помощью экспертизы, экспериментов, социологических исследований. Они объединяются в классы, обозначаемые численно (номером сорта) или условными символами (например, «люкс», «экстра»).

Вопросы и задания

1. Объясните, что такое качество.
2. Покажите, что представляет собой качество образования, качество знаний, и сформулируйте их основные характеристики.
3. Вспомните основные принципы управления качеством, приведенные в главе, и попробуйте их дополнить собственными.
4. Обсудите проблему связи качества знаний специалиста и его влияния на экономические и иные результаты деятельности отдельных фирм и общества в целом.
5. Изучите стандарты ИСО-9000 и ИСО-14000, их связь со своей будущей сферой деятельности.
6. Ознакомьтесь с требованиями государственных стандартов в области образования, условиями аккредитации учебного заведения.
7. Проведите деловую игру по сертификации какого-либо объекта, например будущего специалиста.

Глава 31

Управление персоналом

- Персонал и кадры
- Численность персонала
- Структура кадров и ее разновидности
- Задачи служб персонала
- Тактика и стратегия работы с персоналом
- Набор и отбор персонала
- Адаптация работников и ее виды
- Оценка персонала
- Рационализация персонала
- Карьера, ее цели и виды

Персонал и его численность

Персонал — это полный личный состав наемных работников организации (за исключением руководства), выполняющих различные производственно-хозяйственные функции. Та часть персонала, которая официально числится в ее штатах, называется *кадрами*.

> Под воздействием НТР роль людей в производстве изменилась. Из его рядового фактора, такого же, как сырье и машины, на Западе они превратились в человеческий капитал (человеческие ресурсы) фирмы, вложения в который (охрану здоровья, отдых, повышение квалификации, улучшение условий труда и проч.) рассматриваются не как досадные затраты, а как инвестиции, приносящие немалую прибыль.

Обычно персонал формируется целенаправленно. Это позволяет установить его оптимальную профессиональную и квалификационную структуру, обеспечить рациональное распределение и загрузку работников.

Численность персонала (на конкретную дату или в среднем за период) определяется характером, масштабами, сложностью, трудоемкостью производственных процессов, степенью их механизации, автоматизации, компьютеризации. Эти факторы задают ее *нормативную (плановую)* величину, которую на практике почти никогда не удается обеспечить.

Более объективно персонал характеризуется *списочной (фактической)* численностью, т. е. количеством сотрудников, которые официально работают в организации в данный момент (в том числе и временно отсутствуют). В их составе выделяют три категории: постоянные, временные и сезонные работники.

В условиях дефицита кадров списочная численность может существенно отличаться от нормативной.

Поскольку не все работники ежедневно бывают на рабочем месте, истинную величину персонала в каждый данный момент характеризует его *явочная численность*.

Персонал находится в постоянном движении вследствие приема на работу одних и увольнения других. Процесс его движения называется *оборотом*. Различают оборот по приему и оборот по выбытию.

Оборот по приему представляет собой число лиц, зачисленных на работу после окончания учебных заведений, по организованному набору, в порядке перевода из других организаций, по направлению органов трудоустройства, по приглашению ее самой и проч.

Оборот по выбытию характеризуется численностью лиц, уволившихся из организации за данный период, сгруппированных по причинам увольнения. В зависимости от этих причин он бывает необходимым и излишним (текучесть).

Необходимый оборот по выбытию имеет под собой объективные причины: состояние здоровья работников, семейные обстоятельства, требования законодательства (например, о воинской службе), естественные (возраст), а поэтому неизбежен. Его можно спрогнозировать и даже достаточно точно рассчитать (призыв в армию или уход на пенсию).

Текучесть обусловлена субъективными причинами и в большей мере характерна для молодых сотрудников. Она бывает активной (уход по собственному желанию) и пассивной (увольнение за нарушения трудовой дисциплины). Обычно после трех лет работы текучесть существенно снижается. Считается, что нормальная величина составляет до 5 процентов в год.

Степень интенсивности выбытия обусловлена следующими факторами:

1) настоятельностью смены работы вследствие, например, неудовлетворенности заработной платой, условиями труда и др.;

2) возможностью существенно улучшить свое положение на новом месте;

3) произведенными вложениями и потенциальными потерями (наличие своего дома, хозяйства, большие затраты времени и средств на получение профессии);

4) легкостью адаптации в новых условиях (она обычно прямо пропорциональна квалификации и опыту и обратно пропорциональна возрасту);

5) обладанием достоверной информацией о вакансиях (если люди хорошо осведомлены о потребности в кадрах в другом месте и уверены в том, что эти сведения точны, им легче покинуть свою должность).

По своим последствиям процесс движения персонала далеко не однозначен.

Уходящие лица приобретают более перспективную или оплачиваемую работу, но теряют прежнюю квалификацию, заработок, непрерывный стаж и связанные с ним льготы, несут затраты на поиск нового места.

Для остающихся работников появляются дополнительные возможности продвижения, роста заработков, но увеличиваются нагрузки, теряются привычные партнеры, может ухудшиться социально-психологический климат.

Организация избавляется от неподходящих работников (хотя часто бывает и наоборот), проводит омоложение кадров, привлекает людей с новыми взглядами. В то же время возникают дополнительные расходы, связанные с их поиском и набором, обучением, нарушением привычных взаимосвязей в коллективе, падением дисциплины и производительности, ростом брака и проч.

Движение персонала отражается в *балансе,* который составляется за месячные, квартальные и годовые периоды, в том числе по отдельным специальностям, профессиям, категориям. Он содержит данные о численности работников на начало и конец периода, числе поступивших и выбывших за период.

При этом в нем делается расшифровка того, откуда люди прибыли и по каким причинам ушли (перевод в другие организации, окончание срока договора, уход на учебу, призыв на воинскую службу, выход на пенсию и другие причины).

Структура персонала

Состав персонала любой организации, как правило, неоднороден, и это понятно, поскольку даже в самой маленькой нужно выполнять множество видов деятельности, а для этого требуются люди, обладающие разнообразными профессиями, опытом, квалификацией, занимающие различные должности.

Группировку персонала в соответствии с видами деятельности, выполняемыми функциями и категориями должностей отражает его *статистическая структура*. В ее разрезе выделяется:

1) персонал *основных видов деятельности* (лица, работающие в основных и вспомогательных, научно-исследовательских и опытно-конструкторских подразделениях, аппарате управления, занятые созданием продукции, услуг или осуществляющие обслуживание этих процессов);

2) персонал *неосновных видов деятельности* (работники ремонтного, жилищно-коммунального хозяйства, подразделений социальной сферы).

По *характеру трудовых функций* персонал подразделяется на рабочих и служащих.

Рабочие создают материальные ценности или оказывают услуги производственного характера. Принято различать *основных* и *вспомогательных* рабочих. Первые заняты в технологических процессах, направленных на создание «профильного» для данной организации продукта. Вторые работают во вспомогательных подразделениях – ремонтных, инструментальных, транспортных, складских.

Выделяют рабочих *механизированного* и *ручного труда*, в том числе, например, работающих при помощи автоматов; выполняющих работу при помощи машин, механизмов, приборов, установок; выполняющих работы вручную; выполняющих работы по ремонту и наладке машин и механизмов и т. д.

Рабочие классифицируются также по профессиям, возрасту, формам и системам оплаты труда, стажу.

К рабочим относится и *младший обслуживающий персонал,* занятый оказанием услуг, не связанных с основной деятельностью. Это дворники, курьеры, водители персональных автомобилей руководства и автобусов, перевозящих сотрудников.

Служащие осуществляют организацию деятельности людей, управление производством, административно-хозяйственные, финансово-бухгалтерские, снабженческие, юридические, исследовательские и другие виды работ.

Служащие относятся к профессиональной группе *лиц, занятых преимущественно умственным, интеллектуальным трудом*. Они объединяются в несколько подгрупп.

Прежде всего это *руководители*, осуществляющие функции управления. К руководителям относят также и заместителей главных специалистов (например, главного инженера, главного бухгалтера), государственных инспекторов.

В совокупности они образуют *администрацию*, в состав которой также включают отдельных лиц, не относящихся к руководству, например сотрудников кадровых служб, юрисконсультов.

Другой (наиболее многочисленной) подгруппой служащих являются *специалисты* – экономисты, социологи, психологи, инженерно-технические работники.

Они заняты созданием и внедрением в производство новых знаний (в форме теоретических и прикладных разработок), а также подготовкой вариантов решения отдельных технических, хозяйственных и управленческих проблем, выбор и принятие которых входят в компетенцию руководителей.

Различают специалистов высшей и средней квалификации. Первые осуществляют руководство производственно-техническими и творческими процессами; вторые являются исполнителями работ.

Специалисты по должности могут быть главными, ведущими, старшими или иметь категорию, характеризуемую номером.

Третью подгруппу образуют *другие работники, относящиеся к служащим*. Они осуществляют подготовку и оформление документов, учет, контроль, хозяйственное обслуживание. Это, например, кассиры, делопроизводители, коменданты.

Основой отнесения людей к одной из перечисленных групп (категории) персонала является занимаемая ими должность.

Оптимальная статистическая структура персонала предполагает соответствие численности работников различных должностных групп существующим объемам работ.

Структура персонала с точки зрения профессии, образования, стажа работы получила названия *аналитической*. Она может быть общей и частной, отражающей соотношение отдельных категорий работников в ее рамках.

Под *профессией* следует понимать комплекс специальных теоретических знаний и практических навыков, приобретенных человеком в результате специальной подготовки и опыта работы в данной области. Например, можно говорить о профессии инженера, юриста, экономиста, врача.

В пределах каждой профессии выделяются *специальности*, связанные с выполнением более узкого круга функций. Так, специальностью в рамках профессии юриста будет гражданское право, уголовное право, государственное право и проч.

Опыт, навыки, знания формируют *квалификацию*, т. е. степень профессиональной подготовки, необходимой для выполнения данных трудовых функций.

Различаются *квалификация работы* и *квалификация работника*. Первая представлена совокупностью требований к тому, кто ее должен исполнять, вторая – совокупностью профессиональных качеств человека.

Мера квалификации работника называется *профессиональной компетентностью*. Она определяет способность на необходимом уровне выполнять свои функции как в обычных, так и в экстремальных условиях, успешно осваивать новое и быстро адаптироваться к меняющимся условиям.

В основе профессиональной компетентности лежит *профессиональная пригодность*, т. е. совокупность психических и психофизиологических особенностей, которыми человек обладает для осуществления эффективной деятельности.

Профессиональная пригодность бывает потенциальной, имеющей вид задатков, и реальной, складывающейся на их основе в результате освоения новых знаний и навыков.

Выделяют следующие элементы профессиональной пригодности: физические данные и состояние здоровья; квалификация, опыт; личные качества (энергич-

ность, самообладание, адаптивность); активность; психические особенности; направленность личности; характер трудового поведения; соответствие требованиям, предъявляемым законодательством, и т. д.

Возрастная структура персонала характеризуется долей лиц соответствующих возрастов в его общей численности.

Структура персонала *по стажу* может рассматриваться двояко – в плане общего стажа и стажа работы в данной организации. С *общим стажем* напрямую связан уровень производительности труда, а *стаж работы в организации* характеризует закрепляемость кадров.

Структура персонала *по уровню образования* (общему и специальному) предполагает выделение лиц, имеющих высшее, незаконченное высшее (более полсрока обучения), среднее специальное, среднее общее, неполное среднее, начальное образование.

Чем занимаются службы персонала

Управление персоналом как специальное направление деятельности стало формироваться на рубеже XIX и XX столетий.

Специалисты, занимавшиéся этими вопросами, в Англии назывались секретарями по благополучию; в США и Франции – общественными секретарями. Их основными функциями были устройство школ и больниц, контроль над условиями труда, противостояние попыткам создания профсоюзов, посредничество между администрацией и рабочими. Наймом, увольнением и учетом кадров в тот период ведали линейные руководители.

Специальные кадровые службы возникли в 1920–1930-е гг. Они выполняли работу, связанную с ведением документов, разбором конфликтов, присутствием в судах, выплатой заработной платы. Эти функции считались вспомогательными, а все основные решения по кадрам принимались высшим руководством.

Сегодня прежние кадровые службы преобразовываются в западных фирмах в *службы персонала или человеческих ресурсов* (последний термин больше принят в США). Эти подразделения обладают широкими полномочиями, им выделяют лучшие помещения, ибо они – «визитная карточка» организации.

Во многих случаях такие службы возглавляются лицами, занимающими вторые места в управленческой иерархии. На них назначают энергичных людей в возрасте до 40 лет, прогрессивно мыслящих, имеющих широкий взгляд на вещи. Без их участия в организациях не принимается ни одно серьезное решение.

Службы персонала не участвуют напрямую в управлении основной деятельностью, а лишь помогают руководству организации и подразделений решать вопросы, связанные с человеческими ресурсами.

Важнейшим элементом служб персонала являются кáдровые подразделения, управляющие его движением. Их основными функциями являются: учет; прогнозирование и планирование потребности в кадрах; организация набора, изучения и оценки; подготовки, переподготовки, перемещения, увольнения работников; формирование кадрового резерва и работа с ним по специальным программам; участие в аттестации персонала и мероприятиях по ее итогам.

В составе кадровой службы должны быть также сотрудники, отвечающие за информацию о рынке рабочей силы, ведущие делопроизводство, осуществляющие компьютерное обеспечение кадровой работы.

Службы персонала разрабатывают программы развития работников, улучшения условий труда и быта, участвуют в разрешении трудовых конфликтов, налаживают социальное партнерство.

В *структуре службы управления персоналом* выделяют несколько блоков:

1) блок формирования персонала (комплектование, изучение, подготовка, увольнение);

2) блок распределения и перераспределения персонала (первичная расстановка, профессиональная адаптация, перемещения);

3) блок создания условий использования персонала (охрана труда, организация медицинского и социального обслуживания, выработка методов стимулирования);

4) блок разработки нормативов по персоналу (производительности, расхода времени, оплаты труда);

5) подразделения по созданию и совершенствованию структуры и системы управления, осуществляющие ее анализ, проектирование, управление процессом формирования.

Работа служб персонала имеет два направления: *тактическое* и *стратегическое*.

В рамках первого осуществляется *текущая кадровая работа*: анализ состояния и определение потребности в кадрах, разработка штатных расписаний; набор, отбор, оценка персонала; тестирование; планирование перемещений и увольнений; текущий учет и контроль; подготовка, переподготовка и повышение квалификации работников; формирование резерва на выдвижение, воспитательная работа; разрешение конфликтов, проведение социальной политики.

Стратегическое направление работы служб персонала ориентировано на формирование *кадровой политики* организации, т. е. системы теоретических взглядов, идей, требований в области работы с персоналом, ее основных форм и методов.

Понятие и цели деловой карьеры

Под деловой *карьерой* понимаются:

- продвижение работника по ступенькам служебной иерархии;
- последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни и ее внутреннее восприятие человеком;
- совокупность взаимосвязанных решений лица о выборе того или иного варианта предстоящей деятельности.

Поскольку такие решения принимаются в условиях недостатка информации, субъективной оценки себя и обстоятельств, нехватки времени или эмоциональной нестабильности, они далеко не всегда бывают последовательными, рациональными и оправданными.

Карьера может быть *динамичной*, связанной со сменой должностей, и *статичной*, осуществляющейся в одном месте и в одной должности путем профессионального роста.

Она бывает *вертикальной*, предполагающей продвижение по ступеням служебной лестницы, и *горизонтальной*, проходящей в пределах одного уровня управления, однако со сменой рода занятий, должности, а подчас и профессии.

Выделяется еще *центростремительная* карьера, суть которой состоит не столько в перемещениях как таковых, сколько в приближении к «ядру» организации, включении в круг «избранных».

Иными словами, успех в карьере можно рассматривать и с точки зрения продвижения от одной должности к другой, более высокой, и с точки зрения степени овладения профессией, составляющими ее навыками и знаниями, и с точки зрения получения особого признания руководства.

Любая карьера делается ради чего-то и, таким образом, имеет свои *движущие мотивы*, которые с годами меняются. К ним относятся:

- *независимость*, позволяющая делать все по-своему. В рамках организации ее дают высокая должность, статус, авторитет, заслуги, с которыми все вынуждены считаться;
- *профессиональный рост,* который облегчает занятие ряда должностей (в том числе руководящих);
- *безопасность и стабильность*, гарантируемые обладанием высокими постами и близостью к руководству;
- *власть, лидерство, успех,* ассоциируемые с руководящей должностью, рангом, званием, статусными символами, важной и ответственной работой, привилегиями;
- *возможность проявлять предприимчивость, деловую инициативу,* содействовать успеху фирмы, росту прибыльности, что обеспечивает должность в высшем руководстве;
- *потребность в первенстве*, в том, чтобы «обойти» своих коллег;
- *стиль жизни,* интегрирующий интересы личности и семьи. Это обеспечивает, с одной стороны, высокооплачиваемая, с другой – дающая свободу передвижения, распоряжения своим временем и т. п. должность. Такая должность называется синекурой;
- *материальное благосостояние,* доставляемое должностью, связанной с высокой заработной платой или иными формами вознаграждения;
- *работа в здоровых условиях*, которые могут специально создаваться для лиц, занимающих высокие посты (специальное питание, комфортабельные служебные помещения и проч.).

Этапы карьеры и ее планирование

В деловой карьере условно можно выделить несколько этапов.

Первый – *подготовительный* (18–22 года) – связан с получением высшего или среднего профессионального образования, в этих рамках закладываются основы будущего специалиста и руководителя. Карьеры в собственном смысле слова здесь еще нет, ибо она начинается с момента зачисления выпускника в штат организации.

Второй – *адаптационный этап* (23–30 лет) – приходится на вхождение молодого специалиста в мир работы, овладение новой профессией, поиск своего места в кол-

лективе. Середина этого этапа может совпасть с началом карьеры руководителя, для которой прежняя должность узкого специалиста создает все необходимые предпосылки.

Третий – *стабилизационный этап* (30–40 лет) – означает окончательное разделение сотрудников на перспективных и неперспективных. Для первых открываются безграничные возможности продвижения по служебной лестнице; вторые, достигнув своего «потолка», навсегда остаются на должностях младших руководителей или специалистов. Но все к этому времени становятся профессионалами.

Четвертый – *этап консолидации* (40–50 лет). Лица, которые хотят и могут продолжать карьеру руководителя, с интервалом в несколько лет продвигаются по служебной лестнице. Тот, кто обладает более решительным характером, продолжает карьеру линейных руководителей, а с менее решительным, но вдумчивым – штабных.

Отсутствие перспектив продвижения, дополняемое психологическими проблемами, связанными с естественной перестройкой организма, приводит большинство людей к «кризису середины жизни», когда они начинают подводить итоги сделанного и, понимая, что дальнейшее продвижение в должности невозможно, искать пути приспособления к новой ситуации. Выходом является освоение новых сфер деятельности и переход к «горизонтальной карьере».

Пятый – *этап зрелости* (50–60 лет) – предполагает, что люди сосредоточиваются на передаче своих знаний, опыта молодежи.

Шестой – *завершающий этап* (после 60 лет) – означает подготовку к уходу на пенсию.

Вопрос об этом сугубо индивидуален. Для одних лиц уход на пенсию желательно осуществлять как можно раньше, с момента возникновения у них на это юридического права; для других, полных физических и духовных сил, – как можно позже. Так, в Японии считается нормой, когда высшие (но только высшие!) руководители имеют возраст, приближающийся к 80 годам.

Большинство сотрудников, как показывают исследования, обычно относятся к своей карьере пассивно, предпочитая, чтобы этими вопросами занимались их руководители. Поэтому на Западе сегодня деловая карьера является объектом управления.

Оно сводится к совокупности мероприятий, осуществляемых кадровыми службами (и консалтинговыми фирмами), позволяющих работникам раскрыть свои способности и применить их наиболее выгодным для себя и организации способом.

Составной частью такого управления является *планирование деловой карьеры* (во многих фирмах оно обязательно), предполагающее учет и увязку потребностей целей организации и сотрудников, изучение и оценку потенциала их служебного роста; ознакомление людей с реальными перспективами и условиями продвижения; определение критериев и путей перемещения, позволяющих избежать карьерных тупиков.

Служебное продвижение в организации может осуществляться в соответствии с такими принципами, как результативность работы, компетентность и потенци-

альные возможности, усердие, умение организовать формальную сторону дела, угодить руководству, старшинство, общие способности.

Организация набора кадров

Процесс набора кадров исходит из потребности в них. Такая потребность бывает текущей и перспективной. Данные о текущей потребности основываются на информации кадровых служб. Перспективная потребность определяется путем расчетов.

Сначала на основе планов развития производства, технического перевооружения и др. оценивается ее общая величина на ту или иную дату.

Затем рассчитывается *вероятная численность персонала* (при условии, что никаких целенаправленных мероприятий в этой области не будет проводиться). Для этого исходная списочная численность кадров корректируется с учетом показателей их оборота по приему и выбытию. Поскольку в будущем они могут поменяться, для расчетов привлекаются эксперты.

Разность между общей потребностью в кадрах и их вероятной численностью и покажет *дополнительную потребность* в работниках.

Ее удовлетворение происходит прежде всего путем рационализации использования существующего персонала и сокращения нужды в нем за счет автоматизации и механизации производственных процессов, совершенствования структуры организации и системы управления.

Остающийся дефицит кадров, а также текущие потребности в них покрываются за счет дополнительного *набора*, который состоит из двух этапов.

Первый этап. В результате *привлечения* кадров создается резерв тех, кто способен осуществлять необходимые организации функции.

Второй этап. По итогам *отбора* оставляют наиболее подходящих лиц.

Привлечение кандидатов происходит на основе *поиска и вербовки* как внутри организации, так и за ее пределами – в учебных заведениях, у конкурентов, через посреднические фирмы, объявления в СМИ.

> Особую сложность составляет поиск подходящих кандидатур руководителей, который часто осуществляется рекрутинговыми фирмами. Последние располагают для этого необходимым арсеналом средств: специальными картотеками, широкой сетью формальных и неформальных каналов, позволяющих найти необходимого кандидата, вступить с ним в переговоры, пробудить интерес к новой работе, предварительно оценить его пригодность к ней.

Внешнее и внутреннее привлечение имеют как свои достоинства, так и недостатки. Акцент на том или другом источнике делается с учетом особенностей ситуации.

Так, преимуществами привлечения людей со стороны считаются: широкие возможности выбора кандидатов; получение новых идей, которые они с собой приносят; снижение общей потребности в кадрах за счет найма дополнительных людей.

К недостаткам такой формы относят: высокие затраты; ухудшение морально-психологического климата вследствие конфликтов между новичками и старожилами; высокую степень риска из-за недостаточного знания кандидата; плохое знание им организации и необходимость длительного периода адаптации.

Преимущества привлечения своих работников заключаются в низких затратах; возможности предоставления им перспектив служебного роста; быстром заполнении вакансий; хорошем знании людьми организации и известности их самих, легкости адаптации; безболезненном решении проблемы занятости и снижении текучести кадров.

В то же время внутреннее привлечение ограничивает возможности выбора, порождает соперничество, снижает активность оставшихся «за бортом», сохраняет общий дефицит кадров, требует дополнительных затрат на переподготовку персонала.

Под *отбором кадров* понимается процесс изучения психологических и профессиональных качеств претендентов из резерва с целью установления их пригодности для выполнения будущих обязанностей и выдвижения наиболее подходящих на соответствующую работу.

Основными критериями отбора считаются: образование, опыт, деловые качества, профессионализм, физические характеристики, тип личности, соответствие требованиям будущей должности. В целом критериев не должно быть много, иначе отбор окажется затруднительным.

При отборе кадров принято руководствоваться рядом принципов:

1) *ориентация на сильные, а не на слабые стороны претендента,* поиск не идеальных, а наиболее подходящих лиц;

2) *обеспечение соответствия их индивидуальных качеств* (образования, стажа, квалификации, опыта, а в ряде случаев пола, возраста, здоровья, психологического состояния) *требованиям должности*;

3) *выбор лучших специалистов* из тех, кто соответствует этим требованиям (но не более высокой квалификации, чем необходимо).

Отбор состоит из двух этапов. На *предварительном* с помощью профессиограммы, отражающей перечень и степень выраженности желательных качеств претендента, происходит *первичное выявление лиц*, способных выполнять требуемые функции, и максимальное сужение круга претендентов.

Первичное выявление происходит путем анализа их документов (общих анкет, резюме, характеристик, рекомендаций). Его методы зависят от бюджета, культуры организации, важности должности.

С помощью оценки документов можно получить общую информацию, позволяющую сделать вывод о целесообразности встречи с претендентом для *ознакомительного собеседования.*

Последнее обычно позволяет отсеять до 80–90 процентов лиц, а для оставшихся выбрать наиболее подходящие методы дальнейшей проверки, изучения психологических и профессиональных качеств и выдвижения на соответствующую должность.

Для *отбора* наиболее подходящих специалистов используют следующие основные методы:

1) *целевые собеседования,* дающие возможность оценить интеллект, профессионализм, эрудицию, сообразительность, открытость новому, наблюдательность, инициативность, благоразумие, прилежание, причины ухода с прежнего места и т. п.;

2) специальный анализ *анкет, автобиографий, свидетельств об образовании и прочих документов.* Они считаются достаточно надежным источником информации о кандидате, однако характеризуют лишь прошлую деятельность;

В фирмах США претенденту на должность предлагается заполнить дома анкету, состоящую из 14 блоков вопросов по десять в каждом, письмо-заявление объемом до 15 строк и представить фотографии в профиль и анфас.
Анкета и письмо-заявление проходят графологическую экспертизу по 238 параметрам, а фотографии – физиогномическую по 198.
Кроме того, стиль и характер написания заявления и ответов на вопросы анкеты исследуют психологи, пытаясь определить специфику личности автора.

3) *тестирование*, которое может предназначаться как для отбора лучших кандидатов, так и для отсева слабых. Его преимущества состоят в оценке современного состояния кандидата с учетом особенностей организации и его будущей деятельности.

С помощью тестов можно оценить: скорость и точность выполнения работы, устойчивость внимания, владение смежными операциями, аналитичность мышления, аккуратность, зрительную память, умение быстро ориентироваться, усидчивость, исполнительность, интерес к работе, умение общаться с людьми, личные склонности.

В то же время тесты дороги, слабо выявляют позитивные качества людей в сравнении с негативными, а на ответы влияют национальные особенности испытуемых, их социальный и культурный опыт (поэтому в чистом виде лучший тест – математическая задача).

Считается, что тестирование целесообразно проводить несколько раз (но не подряд), сравнивая затем результаты, поскольку в разные дни они могут быть неодинаковыми. При этом тесты неплохо предварительно «обкатывать» на работающих;

4) *графологическую и психологическую экспертизу* текстов, написанных претендентом (автобиографии, анкеты, сочинения);

5) *медосмотр* (при необходимости), заменяемый тестированием на основе специального медицинского опросника.

Завершающим этапом процесса отбора является собеседование с будущим руководителем, который с помощью специалиста по персоналу и штатного психолога принимает окончательное решение.

Такое собеседование проводится обычно с группой лучших претендентов (2–3 человека на каждую должность), направляемых кадровыми службами.

Ошибками в деле организации отбора кадров считаются:

- отсутствие надежного перечня требований к претендентам;
- поспешное суждение о человеке, ошибочная интерпретация его внешности, ответов на вопросы;
- нетерпимость к недостаткам, которые есть у всех, или, наоборот, их игнорирование;
- ориентация на формальные заслуги;
- прием людей без необходимости по принципу «был бы человек, а работа найдется» (это допускается лишь в исключительных случаях).

Адаптация работников

После зачисления на должность происходит *задействование* сотрудника, т. е. направление его на вакантное место в соответствии с потребностями организации и интересами его самого и последующая адаптация.

Задействование начинается с *общей ориентации,* проводимой представителями кадровой службы.

В ее рамках новички получают сведения об организации, ее экономическом положении, перспективах развития, условиях труда и быта, решении социальных и кадровых вопросов, порядках, правилах поведения и проч.

На рабочем месте непосредственный руководитель осуществляет *введение в должность*, которое представляет собой совокупность процедур, имеющих цель ускорить освоение новичком работы, помочь установить контакты с окружающими.

Поступившего сотрудника поздравляют с началом работы, знакомят с подразделением и обстановкой в нем, сообщают требования, рассказывают о трудностях, которые могут встретиться, наиболее распространенных ошибках, информируют о людях, с которыми придется работать, особо выделяя как тех, у кого трудный характер, так и тех, на которых всегда можно положиться, у кого можно попросить совета.

Это дает человеку ощущение того, что его ждали, к его приходу готовились, позволяет избежать на первых порах многих ошибок, а тем самым облегчает *адаптацию*, т. е. приспособление к новым условиям работы.

По уровню она бывает *первичной* (для людей, не имеющих трудового опыта) и *вторичной* (для лиц со стажем), а по направленности – профессиональной, психофизиологической и социально-психологической.

Профессиональная адаптация заключается в активном освоении профессии, ее тонкостей, необходимых навыков, приемов деятельности, способов принятия решений для начала в стандартных ситуациях.

Такая адаптация может быть связана с немалыми трудностями и разочарованиями. К ним относятся обманутые ожидания быстрого успеха, недооценка объективных и субъективных препятствий, важности живого человеческого общения, практического опыта, переоценкой значения научных рекомендаций и инструкций и т. д.

Профессиональная адаптация облегчается обучением на курсах или работой под контролем наставника, ассистированием более опытным коллегам, осмыслением их и собственных действий.

Психофизиологическая адаптация к условиям труда, режиму работы и отдыха и проч. особых сложностей не представляет. В большей мере она зависит от здоровья человека, его естественных реакций, характеристики самих этих условий.

Социально-психологическая адаптация к коллективу, наоборот, может быть связана с немалыми трудностями. Коллектив не знает, чего можно ожидать от новичков: у них хорошо видны достоинства и тщательно скрываются недостатки, поэтому должно пройти немало времени, прежде чем удастся составить о них объективное мнение.

Особенно сложна социально-психологическая адаптация руководителей, ибо здесь добавляются новые моменты:

1) возможные несоответствия их и новых подчиненных;

Если менеджер будет на голову выше коллектива, последний не сможет воспринимать его требований и руководитель, в сущности, окажется в положении генерала без войска, в противном случае коллектив будет «стадом без пастуха».

2) естественное отчуждение и зависть бывших коллег;
3) коллизии, вызванные сопоставлением с предшественником.

Легче всего адаптация новичка происходит в том случае, если он оказывается преемником лица, прежде ничем не выделявшегося, а тяжелее всего – если тот был «суперзвездой». Часто уходящие руководители, желая, чтобы о них помнили как о сильных менеджерах, рекомендуют на свое место лиц, обладающих гораздо меньшими способностями.

Методы оценки персонала

Оценка работников, т. е. определение степени выраженности у них тех или иных качеств и их соответствия требованиям организации, и является основой следующих процедур:

- принятия решений, касающихся их судьбы (о зачислении на должность, целесообразности, сроках, направлениях дальнейшего продвижения, переводе на новое место, увольнении и т. д.);
- контроля над выполнением поставленной задачи и поиска резервов повышения эффективности работы;
- определения величины вознаграждения;
- выбора путей и форм повышения квалификации и т. п.

Непосредственными объектами оценки являются результаты работы, отношение к выполнению своих обязанностей, творческий потенциал.

Кадровые службы разрабатывают общие принципы оценки, контролируют их применение, аккумулируют и хранят полученную в результате информацию о персонале.

На практике существует два основных подхода к оценке персонала:

- как к способу контроля за деятельностью работника и ее результатами, следствием чего являются поощрение, наказание, продвижение по службе;
- как к условию поиска путей совершенствования работы и самореализации сотрудника.

В первом случае оценка осуществляется в форме *аттестации* членами специальной комиссии, наделенными, в сущности, судейскими функциями, заслушивающими отчеты и выносящими «приговор».

Во втором случае ее проводит непосредственный руководитель, выступающий прежде всего как советчик, консультант, пытающийся совместно с подчиненным найти его ошибки, наметить пути их преодоления и решения стоящих задач.

Успех оценки обусловливается объективным, доброжелательным отношением к аттестуемым сотрудникам, хорошим знанием их достоинств и недостатков, четкостью ее критериев и показателей.

Сегодня они часто определяются руководителем совместно с подчиненными на основе перечня их служебных обязанностей и личных целей.

Показатели оценки могут быть качественными и количественными, выражаться в реальных величинах и в условных баллах.

К ним предъявляются такие требования, как полнота охвата, достоверность отражения результатов, индивидуализированность, обеспечение сопоставимости как с предыдущим периодом, так и с достижениями других лиц.

Для повышения эффективности оценки необходимо сближать и унифицировать ее критерии, создавать по возможности типовые формы анкеты для всех сотрудников, применять письменные отчеты и открыто обсуждать полученные результаты.

Сегодня основной формой оценки персонала остается классическая аттестация. В нашей стране она проводится регулярно – не реже одного раза в три, максимум в пять лет и состоит из трех этапов.

На *подготовительном* составляются списки работников, подлежащих аттестации (обычно лица, проработавшие в организации менее года, от нее освобождаются), утверждаются графики по подразделениям, правила, критерии, составы соответствующих комиссий.

Аттестационные комиссии состоят из председателя, который является одним из заместителей руководителя организации, секретаря и рядовых членов – низовых руководителей и специалистов. Они создаются отдельно для различных уровней управления, сфер деятельности, специальностей аттестуемых.

К заседанию комиссии готовят аттестационный лист и отзыв (характеристику). В них отражаются производственная деятельность сотрудников, сведения о квалификации, деловых и личных качествах, отношении к выполнению служебных обязанностей, поощрениях и наказаниях, выводы о соответствии или несоответствии должности, рекомендации о направлениях совершенствования работы.

Отзыв подписывается непосредственным руководителем и иногда представителем профсоюзной организации.

На *этапе проведения аттестации* комиссия рассматривает документы, заслушивает информацию о работе и достижениях сотрудника и обсуждает их в присутствии его руководителя. Итоговое решение принимается, как правило, путем голосования.

Комиссия может дать рекомендации о продвижении работника в должности, повышении оклада, переводе в другое подразделение, увольнении, направлении на переобучение. Эти решения заносятся в аттестационный лист, подписываемый им и членами комиссии, подшиваемый в личное дело сотрудника, хранящееся в кадровой службе.

На *заключительном этапе* аттестации в соответствии с рекомендациями комиссии руководитель может принять необходимые кадровые решения (например, в течение двух месяцев перевести лицо, не прошедшее аттестацию, с его согласия на другую должность, а при отсутствии такового – уволить).

Сегодня все большее распространение в западных фирмах приобретает, как уже отмечалось, оценка сотрудников непосредственными руководителями. Ее преимущества состоят в том, что последние располагают для этого всей необходимой информацией и лучше других знают своих подчиненных.

Подготовка к такому мероприятию начинается обычно с того, что за 1–2 недели до его официальной даты сотрудник представляет руководителю в письменном виде информацию о проделанной за истекший период работе, успехах и проблемах, планах на будущее, необходимой помощи.

Руководитель, в свою очередь, беседует с деловыми партнерами, коллегами аттестуемого, выясняет мнения о нем, позволяющие дать ему более полную характеристику. Затем проводится беседа, в рамках которой:

- сопоставляются запланированные и полученные за истекший период результаты, рассматривается выполнение конкретных обязанностей;
- с учетом объективных критериев и мнений окружающих дается оценка работы аттестуемого;
- обсуждаются планы на будущее, намечаются пути улучшения работы, развития карьеры;
- определяются необходимость и формы повышения квалификации;
- решается вопрос о поощрении или взыскании.

В процессе такой беседы возникает возможность познакомить работника с мнением, которое сложилось о нем у руководителя и коллег, и дать ему возможность оценить себя самостоятельно.

С итогами оценки работников связана их последующая карьера (на ее основе определяется возможность продвижения в должности – так называемый потенциал повышения).

Если в подразделении нет перспективных работников, продвижение самого руководителя по служебной лестнице может быть приостановлено, какими бы достоинствами он ни обладал.

Практика оценки руководителями сотрудников выгодна всем:

- сотрудникам она дает возможность личного контакта с руководителем, получения необходимой помощи, защищает от произвола;
- руководитель получает повод ближе познакомиться с подчиненными, изучить их мнение по тем или иным проблемам;
- в организации в результате такой практики создается благоприятный морально-психологический климат, формируется резерв сотрудников для повышения в должности, создается основа оценки самих руководителей.

Важной особенностью современного западного менеджмента является не только оценка подчиненных руководителями, но и руководителей подчиненными. Для этого во многих фирмах реализуются специальные программы, направленные на усиление «критики снизу», превращение ее в элемент повседневных служебных отношений. Одновременно руководителей оценивает высшее руководство, и, таким образом, они находятся как бы под двойным прессом.

Развитие персонала

Современный этап научно-технической революции, как уже говорилось, привел к принципиальному изменению роли человека в производстве, превращению его в решающий фактор последнего.

Сегодняшний работник должен обладать стратегическим мышлением, предприимчивостью, широкой эрудицией, высокой культурой, что выдвинуло

на повестку дня требование непрерывного *развития персонала*. Оно бывает общим и профессиональным.

Общее развитие сводится к мероприятиям по формированию у людей широкого кругозора, понимания окружающей действительности, новых ценностей, полному раскрытию личного потенциала и росту способностей вносить вклад в дела организации.

Профессиональное развитие состоит в подготовке сотрудников к выполнению новых производственных функций, занятию более высоких должностей, решению современных задач. В результате удается сократить разрыв между требованиями, предъявляемыми к ним должностью, и качествами реальных людей.

На потребность в профессиональном развитии работника влияют динамика внешней среды, появление новых образцов техники и технологий, необходимость освоения дополнительных видов деятельности и т. п.

Развитие персонала имеет результатом повышение производительности труда, сокращение текучести, улучшение морально-психологического климата. Не случайно сегодня более 85 процентов опрошенных японских менеджеров среди тех задач, которые им приходится решать, на первое место ставят именно эту.

Ответственность за развитие персонала несут администрация, линейные руководители (которые обязаны, с одной стороны, быть образцами для подчиненных в этой области, а с другой – грамотно направлять их усилия), а также сами работники, которые должны быть нацеленными на постоянное самосовершенствование.

Развитие требует значительных усилий, поэтому оно невозможно без заинтересованности с их стороны. Мотивами здесь могут быть: желание поскорее освоить новую работу, получить более высокую должность, обеспечить гарантию стабильности или роста доходов; приобрести знания; расширить контакты, стать более независимыми от работодателей и конкурентоспособными на рынке труда.

Крупные западные фирмы инвестируют все больше средств в развитие персонала (до 10 процентов фонда заработной платы), так как внешний рынок труда и система образования не успевают приспособиться к быстрым изменениям их потребностей в конкретных кадрах. Эти средства рассматриваются не как досадные дополнительные расходы, а как инвестиции, сулящие в будущем немалую прибыль.

Важнейшим моментом развития персонала является профессиональное обучение. Основными его видами считаются:

- первичное обучение в соответствии с задачами и особенностями предстоящей работы;
- обучение для ликвидации разрыва между требованиями должности и личными возможностями человека на данный момент;
- обучение с целью повышения общей квалификации;
- обучение для работы по новым направлениям деятельности организации;
- обучение для усвоения передовых приемов и методов выполнения трудовых операций.

Для вновь принятых работников обучение сводится к *профессиональной подготовке*, облегчающей и ускоряющей процесс их адаптации.

Считается, что на момент окончания учебного заведения полученные в нем знания уже отстают от реальных требований работы на 5–6 лет, а через 10 лет полностью устаревают, поэтому их необходимо постоянно обновлять и пополнять. Дела-

ется это с помощью переподготовки (переобучения), обучения вторым специальностям, повышения квалификации.

Переподготовка организуется с целью освоения новых специальностей высвобождаемыми работниками, которые не могут быть использованы по имеющейся у них профессии, а также теми, кто желает ее сменить с учетом потребности производства. Для организации это выгодно, поскольку по расчетам затраты, например, на переподготовку инженера в три раза ниже, чем на поиск и прием на работу нового.

Обучение работников вторым (смежным) профессиям с начальным либо более высоким уровнем квалификации происходит в целях повышения профессионального мастерства, подготовки к работе в условиях коллективных форм организации труда и совмещения профессий.

Повышение квалификации – это обучение после получения основного образования для уже работающих лиц, у которых вскоре должны появиться новые обязанности. Его цель состоит в углублении и совершенствовании профессиональных и экономических знаний, приведении в соответствие с требованиями более высокой должности; закреплении новых навыков, росте мастерства по имеющимся профессиям.

Современные программы повышения квалификации имеют цель научить людей самостоятельно и системно мыслить (в том числе и экономически), решать сложные комплексные проблемы, осуществлять предпринимательский подход к делу, работать в команде. Они дают знания, выходящие за пределы должности, и вызывают желание учиться дальше.

Горизонтальные перемещения сотрудников

Для руководителей и специалистов, чей «потенциал повышения» исчерпан, но которые могут принести большую пользу организации, все более широкое распространение в западных фирмах получает практика *горизонтальной карьеры*. Она предполагает овладение ими новыми сферами деятельности, что способствует поддержанию интереса к работе.

Можно выделить следующие формы горизонтальной карьеры:

1) *«карусель»* – временный переход работника в другое подразделение, где ему приходится выполнять иные функции. Это позволяет встряхнуться, получить новые знания и навыки, расширить кругозор и впоследствии работать более эффективно (что компенсирует фирме потери, связанные с перемещениями). Иногда он может найти себя вновь и начать новую вертикальную карьеру;

> В европейских и американских фирмах участие в «карусели» является добровольным. Оно предполагает сохранение прежнего уровня заработной платы и возможность в случае неудачи вернуться на прежнее место.
> В Японии «карусель» обязательна для молодых сотрудников, ибо только пройдя ее и познав особенности работы в различных подразделениях, они могут рассчитывать на продвижение вверх.

2) *«обогащение труда»*, разновидностями которого являются:

- участие в работе комитетов и специальных творческих групп;
- чередование видов деятельности, выполняемых на одном месте;

- временное назначение на более высокую должность;
- предоставление возможности заниматься научной работой и делать соответствующую карьеру;
- участие в обучении других, наставничестве, передаче опыта.

Для рабочих обогащение труда может заключаться в отказе от конвейерной системы, переходе на индивидуальное выполнение операций, увеличении их разнообразия, совмещении обязанностей (выполнении дополнительных обязанностей в рамках одной рабочей функции) или, наоборот, их расширении, предполагающем охват смежных профессий.

Все это позволяет с максимальной полнотой использовать потенциал работника, его квалификацию, уплотнять рабочий день и в целом повысить производительность труда.

Перечисленные выше меры, а также обучение в рамках курсов, семинаров, стажировка и проч., также являющиеся формами повышения квалификации работников (при которой профессиональная подготовка увязывается с теоретическим обучением), и объединяются понятием *развитие персонала*.

Способы рационализации персонала

Вопрос о рационализации персонала обычно возникает, если организации приходится либо сокращать, либо перестраивать свою деятельность. Сегодня рационализацию пытаются осуществить так, чтобы избежать высвобождения работников, особенно массового, ибо это крайне болезненная в социальном отношении мера.

Ее последствия могут ощущаться достаточно долго в виде демотивации остающихся сотрудников, их недоверия руководству, снижения производительности, увеличения доли брака, падения интереса к работе («внутреннее увольнение»), абсентеизма (отсутствия на месте), повышенной текучести и проч.

К массовым увольнениям западные фирмы прибегают только в крайнем случае (тем более, что это связано с сопротивлением профсоюзов), предпочитая проводить гибкую *политику занятости*, что предполагает следующие шаги.

Во-первых, *прекращение найма*. При этом освобождаемые места либо вообще сокращаются, либо на них переводятся работники с других должностей, подлежащих сокращению. Таким образом уменьшается общая численность персонала, но работающих это не затрагивает (либо затрагивает в минимальной степени).

Во-вторых, *сокращение рабочего времени*. Это достигается за счет снижения продолжительности рабочего дня и (или) рабочей недели, отмены (уменьшения) масштабов внутреннего совместительства и сверхурочных работ, разделения должностей между двумя и более работниками (последнее делает возможной интенсификацию труда, но приводит к росту управленческих затрат вследствие роста числа фактически работающих лиц) и др.

Не следует путать с этой мерой работу *неполный день* или *неполную неделю*, которая покрывает «пиковые» потребности в рабочей силе (например, на транспорте в связи с неравномерностью перевозок) или потребности, связанные с неожиданными сбоями. Для этого привлекаются учащиеся или создается специальный резерв лиц, которым такой режим работы удобен.

В-третьих, *прекращение выдачи заказов на сторону.* Это позволяет полностью занять «своих».

В-четвертых, *направление на учебу с отрывом от основной работы и предоставление неоплачиваемых отпусков.*

В-пятых, стимулирование создания *внутренних венчуров* (англ. venture – рискованное предприятие) – групп энтузиастов, имеющих свои идеи, желающих самостоятельно их разрабатывать и внедрять в производство (на рынок) при организационной, финансовой поддержке со стороны фирмы.

В-шестых, *поощрение ухода по собственному желанию*, разновидностями которого являются:

- добровольное увольнение в обмен на денежные компенсации («золотое рукопожатие»);
- досрочный уход на пенсию (принцип «зеленых окон»).

В-седьмых, *аутплейсмент.* Его суть состоит в том, что кадровые службы оказывают заинтересованным лицам из числа увольняемых помощь в трудоустройстве за счет фирмы в оптимальные сроки и при наиболее благоприятных условиях.

На основе анализа трудовой деятельности увольняемого, его образования, опыта, личностных характеристик, положения на рынке труда и т. п разрабатываются различные варианты трудоустройства, определяются стратегия и тактика поиска новой работы.

Одновременно кандидатов на увольнение обучают методам ее самостоятельного поиска, а затем и подключают к этому процессу, контролируя и направляя их действия в течение года, т. е. срока, считающегося достаточным для решения проблемы.

В-восьмых, *увольнение отдельных работников за различные нарушения* (таких обычно набирается 1–2 процента численности персонала). Но при этом не допускается излишняя жесткость, чтобы не ухудшить атмосферу в коллективе.

В-девятых, *массовые увольнения*, являющиеся последним средством при недостаточности индивидуальных мероприятий. При этом руководство должно объяснить масштабы и причины увольнений, общую ситуацию, изложить концепцию санирования предприятия, график сокращений или перемещений.

Вопросы и задания

1. Вспомните, что означают следующие термины: персонал; кадры; оборот персонала; текучесть кадров; специальность; квалификация; должность; профессия; рабочие; младший обслуживающий персонал; служащие; специалисты; деловая карьера; набор и отбор кадров; вербовка персонала; задействование сотрудника; введение в должность; адаптация; «карусель»; обогащение труда; аттестация; аутплейсмент.
2. Объясните, что такое нормативная, списочная и явочная численность персонала. Попробуйте определить ее применительно к своему учебному заведению или группе.
3. Проведите среди своих родственников и знакомых социологическое обследование на предмет того, почему они меняли работу, что им при этом препятствовало и что благоприятствовало, каковы оказались результаты.
4. Раскройте, что собой представляет структура персонала и каковы ее разновидности.

5. Проанализируйте с точки зрения категорий персонала работников своего учебного заведения.
6. Покажите, чем различаются профессия, специальность и квалификация. Выясните свою будущую профессию, специальность.
7. Проанализируйте статистическую и аналитическую структуру своей учебной группы и обсудите результаты.
8. Перечислите возможные виды карьеры и определите для себя наиболее приемлемый.
9. Назовите причины, которые побуждают людей делать карьеру, дополните по возможности приведенный список, попытайтесь определить свою причину.
10. Раскройте содержание каждого из этапов деловой карьеры. Попробуйте проанализировать с этой точки зрения карьеру своих знакомых.
11. Сформулируйте принципы подбора кадров.
12. Расскажите, какие существуют виды и каков порядок адаптации человека в организации. Попробуйте проанализировать процесс адаптации себя или какого-либо новичка своей группы.
13. Раскройте суть аттестации персонала. Попытайтесь определить, какие существуют общие черты и каковы различия между аттестацией на рабочих местах и аттестацией учащихся.
14. Перечислите параметры, по которым происходит оценка персонала. Могут ли это быть личные качества сотрудников?
15. Раскройте суть горизонтальной карьеры и процесса развития персонала. Выскажите свое мнение по вопросу о том, могут ли они практиковаться по отношению к учащимся.
16. Проведите в группе ролевую игру «Набор персонала» в форме отборочного собеседования, участниками которого могут быть «сотрудники» кадровой службы и «претенденты» на соответствующие «должности» (2–3 на каждую).

Глава 32

Основы инновационного менеджмента

- Понятие инноваций
- Виды инноваций
- Этапы инновационного процесса
- Организационные формы инновационной деятельности в России и за рубежом
- Распространение инноваций
- Методы коллективного творчества

Понятие и виды инноваций

Термин «инновация» был введен в научный оборот известным экономистом Й. Шумпетером. Сегодня за ним стоят два понятия:

- *новшество* – новый продукт, услуга, технология, усовершенствование в производственно-хозяйственной деятельности, на рынке, в общественной жизни;
- *нововведение* – процесс внедрения новшеств в различных сферах жизни общества и осуществления связанных с этим изменений (в последнем состоит главный смысл инновации).

Инновации способствуют развитию технической или хозяйственной системы, достижению ею оптимального состояния. В то же время неожиданно появившееся новшество может и негативно повлиять и на этот процесс или нарушить нормальный ход текущей работы.

Потребность в инновациях возникает у фирмы под воздействием внешних (обострение конкурентной борьбы, задачи завоевания новых рынков, появление новых знаний и проч.) и внутренних факторов (неблагоприятные условия труда, рост затрат, несоответствие между тем, что есть, и тем, что должно быть, и т. п.).

Процесс нововведений становится объектом *инновационного менеджмента*, который непосредственно занимается:

- разработкой и оценкой соответствующих планов и программ, их финансово-ресурсным обеспечением;
- координацией и контролем хода создания и внедрения новой продукции, технологий;
- формированием и стимулированием работы творческих коллективов и целевых групп.

Новшество (инновация) создается в результате интеллектуальной деятельности. Последняя превращает результаты исследований и открытий в качественные образцы изделий с более высокими потребительскими, технологическими, техническими, экономическими и иными свойствами, чем существующие.

Рассмотрим классификацию инноваций.

По *масштабам распространения* они могут быть мировыми, национальными, отраслевыми, локальными. Последние связаны с предприятием или его отдельным

подразделением и обычно не приводят к каким-то крупным прорывам, а лишь позволяют улучшить использование существующего потенциала.

По *сфере применения* инновации делятся на производственные, управленческие, рыночные и проч.

По *видам* инновации бывают научными, техническими, технологическими, экологическими, экономическими (например, освоение нового рынка сбыта, метода стимулирования и т. п.).

По *разнообразию решаемых задач* выделяют спектральные и узконаправленные инновации.

По *характеру генерирования и внедрения* различают быстрые и замедленные, нарастающие и затухающие, равномерные и скачкообразные инновации.

По *степени новизны* (новизна – совокупность свойств, характеризующих степень изменения объекта) инновации можно разделить на:

- радикальные (стратегические), делающие прорыв в теории и практике (например, микропроцессор);
- модифицирующие, улучшающие отдельные элементы существующих систем (обеспечивают адаптацию базовых нововведений к изменяющейся среде);
- условные (новое сочетание прежних элементов):
- комбинированные.

По *характеру связи с предшествующими образцами* инновации могут быть:

- открывающими новые направления в человеческой деятельности (например, космический корабль);
- заменяющими (электровоз и тепловоз вместо паровоза);
- отменяющими (сварка вместо клепки);
- возвратными, обращающимися к исходным идеям (современные парусные суда, управляемые компьютерами);
- имитирующими, в том числе ретроспективно (образцы моды).

По *целям* выделяют следующие виды инноваций:

- для *восстановления и сохранения функций* и основных свойств существующей системы;
- для приспособления системы к *количественным изменениям* среды;
- для *коренной перестройки* системы и создания ее нового варианта (с изменением всех или большинства первоначальных свойств при сохранении прежнего функционального принципа), что позволяет приспособить ее к качественным изменениям среды;
- для создания системы нового вида, *функционирующей на основе прежних принципов*;
- для создания системы нового вида путем *коренного изменения принципа ее функционирования*.

По *результативности* инновации делятся на завершенные и незавершенные, успешные и неуспешные (нововведение, например, не считается завершенным, если останавливается на какой-либо промежуточной стадии).

По *направленности* выделяют внутриорганизационные и межорганизационные инновации.

По *характеру* – эволюционные и революционные.

По *комплексности* инновации бывают точечными, простыми, системными.

Поскольку новшествами, как правило, нельзя воспользоваться без специальных знаний, важную роль в деле их реализации играют ноу-хау (англ. know how – знать как).

Выделяют следующие типы ноу-хау:
1) технологические (результаты НИОКР, опыт производства, монтажа, испытаний и проч.);
2) финансовые (условия получения и размещения денежных средств);
3) коммерческие (способы продвижения товаров, организации рекламы);
4) управленческие (методы руководства, варианты тестов и др.).

Ноу-хау снижают риск при использовании новшества, обеспечивают его более быструю отдачу и рост (до 30 процентов) стоимости фирмы.

Поскольку в описании товара они специально опускаются, ибо в большинстве случаев не охраняются патентами, получение ноу-хау возможно на основе дополнительных соглашений.

Любая инновация имеет свой жизненный цикл, который состоит из трех основных элементов:

- периода от начала разработки до выхода новшества на рынок (*стадия создания*); при этом само оно может устареть, а нововведение еще не начаться;
- периода от выхода на рынок до прекращения выпуска;
- периода устаревания (от снятия с производства до завершения эксплуатации у потребителей); здесь происходит исчерпание возможностей прежнего новшества и замещение его альтернативным.

Два последних периода вместе образуют *стадию его использования*, которая, в свою очередь, состоит из двух подстадий – производства, сбыта и послепродажного (сервисного) обслуживания.

Инновации вызывают к жизни некоторые весьма серьезные проблемы (досрочное моральное устаревание элементов производственной системы при сохранении их нормального физического состояния; необходимость осуществления нововведений в смежных областях, нарушающих общую стабильность в них и вызывающих экономические потери).

Инновациям препятствуют: недостаток средств, патентные ограничения; сопротивление персонала, высокие налоги, отбирающие у организации необходимые финансовые средства; требования антимонопольного законодательства.

В то же время инновациям благоприятствуют: поддержка руководством новаторства; постоянный обмен информацией; стимулирование научной деятельности; высокий творческий потенциал сотрудников; пригодность для осуществления инноваций существующих технологий и оборудования; хорошее знание и эффективное использование рыночных возможностей.

Этапы инновационного процесса

Под инновационным процессом понимается единая цепь последовательных действий – от исследований и разработок новой технической идеи до практического внедрения созданного на ее основе новшества (его коммерциализации). Поэтому необходима и целостная система управления инновациями.

Для того чтобы лучше понять суть этого процесса и его отличие от обычной текущей деятельности, можно воспользоваться табл. 32.1.

Таблица 32.1

Отличие инновационной от текущей производственно-хозяйственной деятельности

Параметры	Инновационный процесс	Текущая деятельность
Цель	Удовлетворение новой потребности	Удовлетворение сложившейся потребности
Риск	Высокий	Низкий
Тип процесса	Дискретный	Непрерывный
Управляемость как единого целого	Низкая	Высокая
Результат для системы	Переход на новый уровень	Сохранение на прежнем уровне
Отношение к текущим интересам участников	Противоречит	Соответствует

Инновационный процесс выполняет следующие основные функции:

1) познавательную (приращение общих знаний);
2) информационную (их распространение);
3) исследовательскую (целевое приобретение знаний в определенной области);
4) преобразовательную (улучшение существующих и создание принципиально новых объектов и процессов);
5) экономическую (сокращение затрат труда);
6) мотивационную (стимулирование творчества);
7) социально-потребительскую (обеспечение людей все более совершенными благами и услугами);
8) ресурсо- и природосберегающую (создание технологий, обеспечивающих охрану окружающей среды и экономию естественных ресурсов).

Первым этапом инновационного процесса являются *фундаментальные исследования*, сбор и систематизация информации по соответствующей проблеме (в РФ затраты на них составляют от $^2/_3$ до $^3/_4$ общих расходов на науку, а на Западе – $^1/_3$).

Целью этого этапа являются оценка необходимости и возможности изменений, изучение возникших проблем, генерирование, отбор, определение возможности реализации перспективных идей.

Фундаментальные исследования, в свою очередь, делятся на теоретические и поисковые; первые формируют концептуальные подходы к проблеме; вторые – новые принципы создания изделий и технологий.

В рамках этапа происходят изучение информационных источников, разработка теоретических положений, их первичный анализ, отсев технически и экономически бесперспективных идей (он продолжается и в дальнейшем), создание и выбор окончательного варианта концепции нового продукта с учетом потребностей рынка.

Следующим этапом являются *прикладные исследования*, направленные на определение и уточнение способов применения результатов предыдущего этапа. Эти исследования могут быть теоретическими и экспериментальными (в том числе связанными с созданием моделей).

Здесь происходят разработка лабораторных технологий, изготовление и испытание макетов и образцов новых изделий, нестандартного оборудования, производятся специальные расчеты для оценки и последующей корректировки направлений исследований, второй отсев неперспективных идей.

Конечным результатом этого этапа являются *техническое задание, рекомендация, опытный образец.*

В процессе фундаментальных и прикладных исследований приобретаются новые научные знания, необходимые для проведения опытно-конструкторских разработок. В то же время уже на этих этапах возможны тупиковые результаты и экономические потери.

Стадия *опытно-конструкторских разработок,* связанная с созданием новых образцов, пригодных для производственного и коммерческого использования, включает следующие этапы:

1. Подготовка заказчиком технического задания, определяющего основные требования к изделию (принципы работы, конструктивные особенности, габариты, вес, КПД, цену).
2. Техническое и технико-экономическое обоснование целесообразности его создания, включая укрупненный расчет себестоимости и ожидаемой экономической эффективности.
3. Экономическое обоснование основных эксплуатационных характеристик, позволяющее решать вопрос о целесообразности дальнейшей работы над новшеством.
4. Изготовление эскизного проекта, содержащего чертежи общего вида, принципиальные схемы.
5. Подготовка на его основе пояснительной записки с технико-экономическим обоснованием и расчет эксплуатационных издержек.
6. Создание рабочего проекта, содержащего полное описание конструкции объекта и документации, необходимой для его изготовления, монтажа и эксплуатации.
7. Изготовление, испытание и доводка опытного образца.

Опытно-конструкторские разработки, завершающие научный цикл инновационной деятельности, представляют собой первичную материализацию инноваций. Они менее капиталоемки, рискованны и более перспективны, чем НИР, однако и здесь в среднем лишь 8 процентов результатов воплощается в действительно конкурентоспособные изделия.

На завершающей стадии инновационного процесса происходят освоение производства нового изделия и его распространение среди потребителей.

Ему предшествует оценка его рыночных перспектив, соответствия стандартам, патентной защите, еще один отсев неперспективных вариантов. Затем осуществляется проектирование технологических и организационных процессов, подготовка производственных мощностей, сбытовой сети и, наконец, освоение, массовый выпуск и сбыт новшества.

Таким образом, инновационный процесс охватывает цикл от разработки идеи до ее коммерческой реализации.

Основу этого процесса составляет *инновационная деятельность*, связанная с трансформацией идей, результатов научных исследований и разработок в новый (усовершенствованный) продукт.

Помимо научных исследований и разработок, проектирования, подготовки и организации производства нового продукта, его освоения выделяют следующие конкретные направления инновационной деятельности: маркетинг и реклама; приобретение патентов, лицензий, торговых марок, ноу-хау; оказание научно-технических услуг (обеспечение информацией, консультирование, сертификация, контроль качества); техническое, экономическое образование и повышение квалификации кадров.

Такая деятельность осуществляется в научных организациях и учебных заведениях. Она формирует инновационный потенциал общества, т. е. готовность и способность осуществлять, воспринимать, воспроизводить нововведения.

Непосредственным результатом инновационной деятельности на этапах исследований и разработок является *интеллектуальный продукт*, становящийся объектом интеллектуальной собственности и товаром.

На этапе фундаментальных исследований это научные знания, теории и открытия.
На этапе прикладных исследований – результаты НИР.
На этапах проектных, конструкторских, технологических работ – научно-технические проекты; опытные образцы и партии новой техники и материалов; мелкосерийная и малотоннажная продукция, изготовленная на базе вузов и НИИ; программная продукция; научно-производственные услуги; услуги в области информатики, информационного, метрологического, патентно-лицензионного обеспечения НИОКР и производства; консалтинговые услуги; ноу-хау; патенты.

Инновационный процесс может быть организован тремя способами.

1. Последовательно, когда по завершении каждого этапа работ принимается решение об их продолжении или приостановке. Это снижает финансовый риск и упрощает контроль, но не позволяет полностью использовать потенциал организации, резко повышает затраты.

2. Параллельно, когда начало одного этапа не связано с завершением предыдущего. Это сокращает время, но увеличивает риск, так как окончательное решение принимается, когда работы на следующем этапе уже в разгаре.

3. Интегративно, т. е. на основе совместной работы группы специалистов различного профиля, что позволяет концентрировать и решать все вопросы во взаимосвязи.

Инновационный процесс характеризуется значительной неопределенностью результата, отсутствием однозначной связи его с затратами времени и средств. Иными словами, здесь присутствует риск, который включает техническую (отрицательные результаты НИР, недостижение или опережение запланированных параметров новшеств в ходе их разработки и проч.) и социально-экономическую (экономические потери, ущерб здоровью людей) составляющие.

Организационные формы инновационной деятельности

В отличие от производства в инновационной сфере слабо прослеживается преимущество крупных фирм и научных коллективов. Разработку и освоение нововведений могут осуществлять самые разные виды структур:

- самостоятельные внутрифирменные подразделения;
- временные научно-технические коллективы;
- специализированные независимые исследовательские фирмы;
- государственные научные центры;
- технопарки при вузах;
- специализированные объединения.

Рассмотрим подробнее формы организации инновационной деятельности. В РФ ими являются:

1) Государственный научный центр (ГНЦ) по приоритетным направлениям науки и техники;

> Он создается на базе крупных научных организаций как юридически самостоятельное бюджетное учреждение с целью: развития интеллектуального потенциала; поддержки мирового уровня научно-технического развития; сохранения и укрепления научных школ; подготовки кадров высшей квалификации.

2) Федеральный научно-технический центр (ФНТЦ);

> Организуется на базе НИИ, КБ, НПО, имеющих конкурентоспособные на мировом уровне заделы исследований и разработок. Перед ним стоит цель завоевания и подержания передовых позиций в области наукоемких производств и высоких технологий.

3) самостоятельные любых форм собственности (коммерческие и некоммерческие) научно-технические организации;

4) научные объединения:

- государственные, частные и смешанные НПО;
- научно-технические ассоциации с участием министерств и ведомств, предназначенные для решения научно-технических проблем и реализации государственных программ;
- временные добровольные соглашения научно-технических организаций, вузов, ГНЦ, министерств и ведомств, создаваемые для проведения крупномасштабных долгосрочных исследований и внедрения результатов в производство;

5) технологические парки, связанные с разработкой высокотехнологичных наукоемких продуктов на основе объединения критической массы научно-технических субъектов;

6) вузовская наука:

- научно-образовательные объединения вузов (привлекают к преподаванию научных работников, а к науке – преподавателей, студентов, аспирантов);
- исследовательские промышленно-вузовские центры (ИПВЦ), направляющие средства промышленности в разработку и внедрение научных результатов вузовского сектора;
- исследовательские и научно-технические подразделения вузов;

7) научно-технические структуры внутри предприятий и объединений (институты, бюро, лаборатории);

8) центры конкретных исследований – государственные организации на базе промышленных НПО, выполняющие государственные и ведомственные научно-технические программы.

На Западе инновационная деятельность осуществляется в следующих формах.

Интерпартнерство. Представляет собой наиболее простую внутрифирменную форму инновационно-предпринимательской деятельности. Она предполагает, что инициативный творческий работник (интерпартнер) при поддержке администрации сам осуществляет нововведения и при успехе пытается внедриться с ним на рынок в качестве независимого контрагента.

Внутренний венчур. Является автономным в административном и хозяйственном отношении подразделением, предназначенным для внедрения научных идей сотрудников, отобранных специальной службой. Возглавляется ими самими и в течение обусловленного срока проводит разработку этих идей и готовит проект запуска результатов в производство.

В американской компании «3М» членам внутренних венчурных подразделений, персонал которых формируется добровольно, гарантируются прежняя должность, статус и оклад, если проект потерпит неудачу. В японских фирмах новаторы-неудачники награждаются почетными жетонами в знак благодарности руководства за проявленную инициативу или получают небольшие премии. В случае успеха изобретателям в первый год выплачивается до 25 процентов прибыли от реализации новшества и в последующие годы – до 10 процентов.

Внутренние инновационные подразделения различают в зависимости от важности разработок.

1. Если новинка имеет большое стратегическое значение, тесно связана с основным производством и может в перспективе оказать влияние на положение фирмы, подразделение, осуществляющее ее, действует под непосредственным контролем высшего руководства в тесной связи с производственными, техническими и конструкторскими службами и интегрируется в существующую систему управления.

2. Если нововведение имеет большую стратегическую значимость, но лишь частично связано с основным производством, его разработка планируется авторами самостоятельно и осуществляется в рамках соответствующего структурного подразделения под контролем администрации.

3. Если нововведение имеет большую стратегическую значимость, но слабо связано с основным производством, создаются новые специализированные хозяйственные единицы, которые в случае успеха становятся структурными подразделениями. Руководство фирмы осуществляет жесткий контроль лишь над сроками работ.

4. Если нововведение незначительно и имеет неопределенную стратегическую значимость, но тесно связано с основным производством, в рамках производственных отделений создаются микроотделы новых рискованных инициатив в составе 2–5 человек. Им предоставляется большая свобода текущей деятельности, но устанавливаются сроки работ и бюджетные ограничения.

5. Если нововведение имеет неопределенное стратегическое значение и лишь частично связано с основным производством, на 8–12 лет организуются отделения

рискованных инициатив. Высшее руководство осуществляет частичный административный контроль над разработкой новшества.

Создание подобных подразделений приносит немалую выгоду, поскольку сообщает фирме дополнительную гибкость за счет децентрализации исследований, обеспечивает экономию на постоянном капитале, «отсос» излишней рабочей силы.

Технологический центр. Предназначен для организации инновационной деятельности в крупных исследовательских организациях и университетах.

Облегчает привлечение ученых и студентов к разработке новых идей, обеспечивая их за умеренную плату помещением, оборудованием, вспомогательным персоналом. Создается в США за счет средств федерального или местного бюджета на срок от 1 года до 3 лет (в течение этого периода можно самостоятельно стать на ноги или найти солидный источник финансирования).

Внешняя венчурная фирма (инвестиционная либо коммерческая). Основывается как самостоятельная или дочерняя учеными и изобретателями, покинувшими крупные компании, научные учреждения или университеты. Она специализируется на прикладных исследованиях, разработках и освоении производства новых видов продукции, технологий, решении «узких» проблем межотраслевого характера. Такими фирмами создается до 60 процентов новшеств, например ксерокс, микропроцессор, персональный компьютер.

Фирма действует с помощью венчурного (рискового) капитала крупных компаний, которые сами не решаются осуществлять инновации, но стремятся их контролировать.

Необходимые средства предоставляются ими в форме долгосрочных беспроцентных кредитов без обычного обеспечения с правом последующей конверсии в акции, дающие право участия в управлении и т. п. В то же время основатели венчурных предприятий, вкладывая в них собственные средства, также несут реальную финансовую ответственность за результаты.

Как правило, сами по себе венчурные фирмы неприбыльны, так как не занимаются организацией производства (хотя в отдельных случаях их доходность бывает в несколько раз выше средней).

Малая инновационная фирма. Является небольшим мобильным коллективом профессионалов, действующим самостоятельно или в составе крупной организации в таких сферах, как электроника, робототехника, биотехнология, где происходят постоянные изменения.

«Спин-оф» (отпрыски). Представляют собой отделившиеся от вузов, государственных исследовательских центров и лабораторий крупных компаний малые инновационные фирмы. Они создаются с целью коммерческого внедрения побочных научно-технических достижений, полученных в ходе внедрения нетрадиционных проектов, и обычно субсидируются государством через различные некоммерческие центры и университеты.

Мелкий бизнес по своей природе инновационен. На Западе компании с числом занятых менее 1000 человек разрабатывают в 17 раз больше новинок, чем с числом занятых более 10 тыс. человек.

Малые инновационные предприятия обеспечивают 31 процент НИОКР, проектирования, создания и распространения программных продуктов, оказывают 38 процентов

посреднических, консультационных, образовательных услуг, производят 10–20 процентов наукоемкой продукции (в РФ – 16,5 процентов).
Причинами их эффективности являются узкая специализация, охват первых этапов НИР, где не требуются крупные средства, но нужна высокая заинтересованность.

Научный парк формируется вблизи крупного исследовательского центра или вуза с развитой инфраструктурой и занимается исследованиями для разработки и производства новых технологий и программных продуктов.

В собственном смысле слова научный парк представляет собой территорию, пригодную для размещения инновационных предприятий, занятых на различных стадиях исследований, а также маломасштабных производств, основанных на научно-технических разработках местного исследовательского центра.

Различают следующие разновидности научных парков.

Исследовательский парк. Связан с разработкой новшества до стадии опытного образца.

Технополис. Представляет собой региональный межотраслевой научно-технический комплекс, состоящий из вузов, конструкторских бюро, венчурных и внедренческих фирм, банков, промышленных предприятий, организующих производство на базе новшеств.

В нем осуществляется полный инновационный цикл, включая подготовку кадров, или он специализируется на прикладных исследованиях и разработках с целью коммерциализации их результатов. Первый технополис «Силиконовая долина» появился в США в 1950-х гг.

В России технополисом считается подмосковный Зеленоград.

Технопарк. Объединяет вокруг научного центра группу объектов научно-экспериментальной, финансовой, социально-культурной инфраструктуры. Он предназначен для поддержки самостоятельных малых научно-технических организаций, творческих коллективов и отдельных ученых в деле воплощения результатов НИР в новые технику и технологию и распространения их на рынке.

Инкубатор (США) или *инновационный центр* (Западная Европа) являются специальной экономической структурой, предназначенной для первоначальной поддержки небольших инновационных компаний, созданных под руководством ученых и специалистов, а также для доработки новых научно-технических идей до стадии коммерческого использования.

Обычно инкубатор создается местными властями, крупными компаниями, а иногда физическими лицами на срок до 3 лет. Вузы за умеренную плату предоставляют ему землю, помещения, лабораторное оборудование, необходимые услуги.

Учредительский центр («промышленный двор») представляет собой организационную форму инновационной деятельности сообщества вновь создаваемых территориально близких (часто находящихся в одном здании, что облегчает консультирование) предприятий в сфере наука – производство, управляемых головной компанией.

Научно-технические альянсы. Являются устойчивыми объединениями фирм с университетами и государственными лабораториями на основе соглашения о со-

вместном финансировании НИОКР, разработке или усовершенствовании выпускаемой продукции. Их формой является, например, совместное предприятие, создание мелкой инновационной и крупной производственной фирмами.

Альянсы направлены на решение долгосрочных коммерческих задач, связанных с глобальным распространением новых технологий, и преследуют цель разделения расходов и уменьшения рисков. Каждый из участников вносит свой вклад в виде материальных или интеллектуальных ресурсов и получает право на свою долю интеллектуальной собственности, обусловленную договором. Управление альянсом осуществляется либо одним из членов, либо координационным комитетом.

Альянсы бывают научно-исследовательскими (для создания проектов) и научно-производственными (для разработки и выпуска новой продукции), одноотраслевыми (горизонтальными) и многоотраслевыми (вертикальными).

В конце XX столетия в связи с усложнением и удорожанием научных исследований и разработок, сокращением продолжительности жизненного цикла товаров число альянсов стало быстро расти.

Распространение новшеств

На каждой стадии жизненного цикла продукта его распространением заняты разные типы фирм.

1. *Эксплеренты* (пионерные фирмы) занимаются разработкой и продвижением новшеств на рынок обычно с помощью крупных компаний. Их прибыльность неопределенна.
2. *Патиенты* работают на узкий сегмент рынка и удовлетворяют потребности, сформированные под воздействием моды, рекламы и проч. Они действуют на этапе роста выпуска продукции и способствуют расширению ее сбыта. Такие фирмы уже прибыльны.
3. *Виоленты* обладают крупным капиталом, высокими технологиями и обеспечивают крупносерийный и массовый выпуск продукции, приносящий значительную прибыль.
4. *Коммутанты* действуют на этапе снижения выпуска продукции и осуществляют изменения в ней с учетом требований рынка, сдерживая падение прибыльности.

Процесс распространения новшеств складывается из первоначального внедрения и имитации (внедрение освоенного продукта). Этим занимаются *внедренческие фирмы*, которые обеспечивают их быструю окупаемость за счет оперативной доработки, промышленных испытаний и освоения.

С организационной стороны их действия могут выглядеть следующим образом:

- совершенствование выпускаемой продукции, производимой по действующей технологии для существующего рынка в рамках прежней организационной структуры;
- освоение фирмой новой продукции на базе старой технологии для традиционного рынка с помощью специальной группы производственников;
- внедрение на новый рынок освоенной продукции, производимой на базе традиционной технологии усилиями специальной сбытовой структуры;

- создание новой продукции на основе старой технологии и вывод ее на новый рынок (может быть возложено на специальную группу, укомплектованную персоналом исследовательского подразделения и службы маркетинга);
- производство новой продукции по новой технологии для освоенного рынка (может осуществляться группой представителей исследовательских и производственных подразделений, а также службы маркетинга).

Для выпуска новой продукции по новой технологии для нового рынка создаются венчуры или подразделения, дополняющие существующую организационную структуру.

С точки зрения особенностей рыночного поведения распространителями новшеств по классификации Р. Минза и К. Сноу являются:

- *разведчики*. Целенаправленно занимаются поиском новинок и стараются первыми выйти с ними на существующий рынок или завоевать новый. Являются «чистыми» инноваторами, не признающими имитаций;
- *аналитики*. Предлагают продукцию с улучшенными по сравнению с разведчиками характеристиками (но и более высокими ценами) и создают эффективные программы ее продвижения. Они в большей мере имитаторы, чем инноваторы;
- *защитники*. Остаются верными рынку и продукции и удерживают свои позиции путем повышения качества, совершенствования отдельных характеристик товара, снижения цены. Они имитаторы и инноваторы одновременно;
- *ленивцы*. С опозданием берутся за распространение новинок, и то только в случае крайней необходимости.

К потребителям новшеств относятся:

- *инноваторы*, внедряющие их первыми (2,5 процента);
- *лидеры*, принимающие новшества через некоторое время после всесторонней оценки возможных выгод (13,5 процента);
- *раннее большинство*, представителям которого для принятия решения требуется длительная «раскачка» (34 процента);
- *позднее большинство*, внедряющие новшества по необходимости (34 процента);
- *консерваторы*, не признающие новшеств до самой последней возможности (16 процентов).

Для распространения новшеств применяются следующие методы:

1) реализация лицензий и патентов на изобретения;
2) продажа или лизинг опытных образцов;
3) заключение договора на дальнейшую разработку новшества и выпуск первой партии продукции;
4) инжиниринг, консультирование, обучение специалистов;
5) совместные разработки новшеств с заинтересованными лицами на основе финансирования с их стороны;
6) научно-производственная кооперация с покупателями;
7) учреждение венчурных организаций с привлечением капитала сторонних инвесторов;

8) слияние с более мощными фирмами, обладающими опытом и технологиями, но неспособными освоить их в одиночку;

9) доработка и освоение новой продукции собственными силами на основе самофинансирования.

Организация творческой работы

Практика выработала множество методов организации коллективного творчества как основы инновационной деятельности.

Наиболее распространенным и известным является *мозговая атака,* состоящая в публичном представлении каждым своих идей, которые тут же развиваются и дополняются другими.

Метод мозговой атаки применяется обычно при нехватке новых идей. Он основывается на том, что для активизации мышления человека нужно, вырвав его из привычной обстановки, поместить в необычные условия (в данном случае ситуационные игры), ничем не напоминающие обычные совещания. Как показывает практика, группой из десяти человек за полтора часа может быть выдвинуто до ста оригинальных идей. В то же время считается нормальным, если специалисты отвергнут 90 процентов из них.

Профессиональная мозговая атака осуществляется постоянной по составу группой специально обученных людей. Она требует полного равноправия и раскованности участников. Ее процедура выглядит следующим образом.

На первом этапе руководитель сначала кратко сообщает участникам, сидящим за общим столом лицом друг к другу, суть проблемы, причины ее возникновения, возможные последствия принятия и непринятия решения.

Затем в течение 10–15 минут происходит обдумывание идей и их неупорядоченное перечисление при продолжении генерирования. Выступать можно много раз (но не подряд), в то же время запрещается совещаться, спорить, критиковать, оценивать, обращаться за поддержкой к руководителю.

Существуют определенные правила выдвижения идей, к которым относятся: краткость изложения; уважительное отношение к партнерам; учет их компетентности; образность, конкретность, демонстрация не только преимуществ, но и слабых мест, возможных альтернатив; использование риторических вопросов и провокационных высказываний, элементов юмора; регулярное подведение промежуточных итогов; показ возможности достижения успеха.

Количество идей здесь важнее качества, поэтому поощряется максимальное число высказываний, на первый взгляд, даже самых бессмысленных, ибо в каждом из них может содержаться рациональное зерно.

На втором этапе происходят обсуждение, уяснение, комбинирование идей по таким критериям, как соответствие поставленным требованиям; сроки и возможность реализации (отсутствие таковой); необходимость дополнительных затрат; применимость в другой сфере деятельности и проч.

На третьем этапе идеи оцениваются и ранжируются на основе различных критериев (последовательно выбираются самые интересные и те, от которых можно отказаться, набравшие при голосовании наибольшее или наименьшее число баллов и т. п.).

Руководитель организует фиксацию высказываний, комбинирует и систематизирует, комментирует выдвинутые идеи, следит за регламентом, помогает получить слово желающим, задает вопросы, подводит итоги.

Кроме *прямой мозговой атаки*, о которой только что было рассказано, существует несколько других разновидностей этого метода:
- *обратная мозговая атака*, направленная на критику существующих идей;
- *двойная мозговая атака*, когда группа из 20–60 человек обсуждает предварительно поставленную проблему в течение 5–6 часов в два этапа с перерывом, во время которого можно неофициально критиковать высказывания и с учетом этой критики работать дальше;
- *конференция идей* (совместная работа в течение нескольких дней 4–12 человек);
- *индивидуальная мозговая атака*, когда человек поочередно выступает в качестве генератора идей и критика.

Элементы этого метода присутствуют во многих других.

Принципиально иной подход к выработке решений отражен в *дельфийском методе*, предназначенном прежде всего для нужд прогнозирования. Он разработан О. Халмером и предполагает, что анонимные эксперты, образующие комиссию, основываясь на логическом анализе, интуиции, опыте, формулируют свои идеи независимо друг от друга. Отсутствие общения позволяет избежать группового единомыслия.

При необходимости работу можно организовать в несколько «туров», последовательно приближаясь к согласованному решению.

Метод используется для оценки вероятности наступления тех или иных событий и считается надежным, поскольку учитывает мнение большинства. Но он требует сложных программ, индивидуальных опросов и трудоемких расчетов, поскольку все оценки осуществляются в баллах.

Условиями успешного осуществления мозговой атаки и других аналогичных методов (блокнота, коллективного блокнота и др.), помимо ограничения числа участников, служат:
- их близкий социальный статус;
- независимость друг от друга и от руководителя;
- слабое знакомство с сутью проблемы, обеспечивающее свободу мыслей и появление оригинальных вариантов решения;
- исключение предварительных оценок идей, снижающих активность;
- предоставление возможности анонимных высказываний, если этого требует ситуация;
- пресечение ухода в сторону, общих слов;
- использование наглядных средств;
- стимулирование активности и обеспечение эмоциональной поддержки предложений;
- помощь в конкретизации идей.

Что же касается участников инновационного процесса, то английский ученый Р. Гибсон выделил следующие их основные типы.

Прометеи – творчески мыслящие личности, одни из которых генерируют идеи в общем виде, другие подхватывают, дорабатывают и делают пригодными для практического использования, третьи ищут им применение в новых сферах.

В целом, как считается, таких людей не более 6 процентов, причем лишь у половины из них творческие способности проявляются в активной форме.

Эрудиты. Сами они творить уже не в состоянии, но, обладая глубокими и всесторонними знаниями и хорошей памятью, становятся первыми оппонентами прометеев. Таких людей несколько больше – до 25 процентов, среди которых активных – около трети.

Таким образом, доля творчески мыслящих личностей и активных эрудитов не превышает 15 процентов членов коллектива.

Систематизаторы фактов. Их роль сводится к первичной обработке потока информации и разделению его на более мелкие «рукава». Этих людей в целом около 20 процентов, из которых также лишь треть принадлежит к категории активных.

Собиратели и регистраторы фактов занимаются сбором, описанием, накоплением и хранением информации, которую в дальнейшем будут использовать другие.

Исполнители работают над решением проблем с помощью шаблонов и готовых методик и выполняют в основном подготовительную и вспомогательную работу.

Вопросы и задания

1. Дайте определение инновации.
2. Подберите несколько примеров новшеств и попробуйте оценить их исходя из классификации, приведенной в главе. Обсудите этот вопрос на занятии в группе.
3. Попробуйте графически изобразить этапы инновационного процесса.
4. Сформулируйте, чем отличаются научные исследования от опытно-конструкторских разработок.
5. Объясните, в чем суть инновационного риска, и перечислите его факторы.
6. Назовите основные типы инновационных организаций и покажите, в чем их специфика.
7. Осуществите решение какой-либо проблемы методом мозговой атаки или дельфийским методом.

Глава 33

Управление информацией

- Понятие информации
- Виды информации
- Требования, предъявляемые к информации
- Информационные базы данных
- Источники информации
- Этапы обмена информацией
- Помехи движению информации

Понятие управленческой информации

Управленческая деятельность начинается со сбора, накопления и переработки *информации,* т. е. совокупности качественных и количественных сведений о процессах, протекающих в организации и ее окружении и способствующих преодолению неопределенности. Она может приниматься менеджерами к сведению, расширять их знания и кругозор, служить основой принятия решений.

Без информации невозможна совместная работа в условиях разделения труда. Нехватка нужной информации, как и избыток ненужной, дезориентирует любую хозяйственную деятельность.

Потребность в управленческой информации определяется особенностью решаемых задач (содержанием, повторяемостью и проч.); имеющимися у работников знаниями, опытом, образованием (чем они выше, тем меньше те нуждаются в дополнительной информации).

> Существует прямая связь между информированностью и степенью удовлетворения трудом. Так, по данным обследований, хорошо информированные сотрудники довольны своей работой почти в 70 процентах случаев, в то время как плохо информированные – только в 41 проценте.

Информация сегодня превратилась в важнейший ресурс социально-экономического, технического, технологического развития любой организации. Обладание ею дает в руки реальную власть, и поэтому лица, причастные к ней, стремятся ее утаивать, чтобы впоследствии на ней спекулировать.

Особенностями информации как ресурса являются:

1) неисчерпаемость;
2) сохраняемость и накапливаемость;
3) возможность параллельного использования;
4) легкость передачи, в том числе на основе купли-продажи.

К информации предъявляются следующие требования:

- количественная и качественная полнота;
- актуальность;
- достоверность и точность;

- полезность, характеризующаяся экономией затрат на принятие решения (информация средней ценности обеспечивает их снижение до 100 процентов, высокой – в 2–10 раз, сверхвысокой – более чем в 10 раз);
- нормальная плотность (насыщенность), т. е. количество информации в единице носителя, соотношение полезных и общих сведений. Если необходимые для управления сведения в составе информации отсутствуют, она является познавательной; если же сообщения вообще не несут информации, они называются «шумом»;

Выделяют три уровня плотности информации: высокий – 80–100 процентов полезных сведений; нормальный – 50–80 процентов; низкий – менее 50 процентов. Низкая плотность увеличивает объем перерабатываемых данных, усложняет их хранение и поиск.

- доступность, легкость для восприятия.

Легкость восприятия во многом обеспечивается эмоциональностью сообщения, которую ему придает общая информация. Если ее нет (т. е. плотность велика), полезная информация оказывается излишне сухой и может игнорироваться.

Можно дать следующую классификацию информации:

1) по носителям (электронные, вещественные и т. п.);
2) по направлению движения (входящая и исходящая);
3) по источнику (внешняя и внутренняя);
4) по содержанию (экономическая, правовая, техническая и проч.);
5) по спектру применимости (одноцелевая связана с решением одной конкретной проблемы; многоцелевая – нескольких различных);
6) по назначению:

- оперативная информация служит для корректировки деятельности организации;
- отчетная предназначается для анализа (она бывает статистической, собираемой в определенные сроки в стандартной форме и частично предоставляемой государственным органам, и нестатистической);

7) по возможности закрепления и хранения:

- воплощенная в материальных объектах;

Известно, что основные измерения пирамиды Хеопса в Египте отражают важнейшие астрономические и математические величины.

- фиксируемая на носителях (хранится бесконечно, не подвергаясь искажению, свидетельством чему являются наскальные надписи и рисунки);
- не фиксируемая (хранится некоторое время в памяти людей, а затем постепенно исчезает);

8) по степени готовности для использования:

- исходная информация, представляющая совокупность несистематизированных данных, полученных непосредственно из их источника впервые;

Если она собирается в соответствии с конкретной потребностью организации (инициативно или по заданию) на основе известной методики, то считается *первичной*. Такая информация достаточно достоверна и непротиворечива, но ее сбор может потребовать больших затрат времени и средств и не всегда заканчивается успехом. Поэтому исходную информацию стараются получить на стороне в готовом виде, что обходится дешевле. Однако в этом случае она часто бывает устаревшей, может содержать лишние сведения, искажения и неточности и, если неизвестна методика сбора, требует перепроверки.

- промежуточная информация несет в себе сведения, прошедшие через процесс предварительной «очистки» и систематизации, позволяющий решить вопрос о конкретных направлениях и способах их дальнейшего использования;
- конечная информация дает возможность принимать обоснованные управленческие решения;

Промежуточная и конечная информация являются производными по отношению к исходной. Они получаются путем ее логической обработки и по-другому называются знаниями.

9) по степени важности:
- основная информация включает сведения, необходимые для принятия решений и выполнения работы (например, указания, предписания, инструкции);
- вспомогательная облегчает работу с основной;
- желательная (без которой, однако, можно обойтись) несет сведения об итогах, перспективах на будущее, событиях внутренней жизни и т. п.;

10) по полноте:
- частичная информация может использоваться лишь в совокупности с другой;
- комплексная дает всесторонне исчерпывающие сведения об объекте и позволяет непосредственно принимать любые решения;

11) по назначению:
- универсальная информация необходима для решения любых проблем;
- функциональная – родственных;
- индивидуализированная – данной конкретной уникальной проблемы;

12) по характеру потребности:
- постоянная информация требуется в неизменной форме в течение длительного времени (например, законодательные акты), фиксируется на стойких носителях и должна быть общедоступной;
- переменная используется в течение короткого срока или один раз;

13) по степени надежности:
- достоверная (уровень достоверности – 80–100 процентов);
- вероятностная (уровень достоверности которой менее 80 процентов), что обусловлено: принципиальной невозможностью получить от существующего источника надежные сведения; сомнительными методами работы с ними; случайными или целенаправленными искажениями при передаче и приеме информации;
- ложная (заведомо или в силу обстоятельств, например опоздания);

14) по особенностям распространения (устная, письменная и комбинированная). Пути передачи информации оказывают разное психологическое воздействие, например, устная, как правило, эффективнее письменной;

15) по степени организованности:

- систематизированная информация, унифицированная по составу, показателям, адресатам, срокам, периодичности, формам предоставления;
- бессистемная;

16) по способам воспроизведения (визуальная, аудиовизуальная, аудиоинформация).

17) по степени открытости, т. е. возможности предоставления ее разным категориям пользователей:

- открытая (предназначается для всех);
- конфиденциальная (имеет высокий уровень ценности; ее утечка может быть связана со значительными потерями для фирмы);
- секретная (включает особо важные сведения, от которых зависит жизнеспособность организации);

18) в соответствии с порядком предоставления:

- по предписанию;
- в установленные сроки;
- по запросу;
- по инициативе отправителя;

19) по степени охвата организационных процессов (сплошная и выборочная);

20) по пользователям (внешняя и внутренняя);

21) по видам (нормативная, плановая, фактическая);

22) по степени полноты (достаточная, недостаточная, избыточная).

Для высшего звена необходима информация преимущественно общего характера, качественная, внутренняя и внешняя, в зависимости от необходимости принятия решений, позволяющая делать анализ и прогнозы, оценки в разрезе «хорошо – плохо». Для низового звена требуется постоянная узкоспециальная оперативная информация, преимущественно о внутренних процессах в количественной форме.
Руководитель должен иметь возможность получать выборочную информацию с необходимой детализацией непосредственно от работников любого уровня, а не только непосредственных подчиненных.

Специфической формой управленческой информации являются слухи. Они представляют собой продукт творчества людей, пытающихся объяснить сложную эмоционально значимую для себя ситуацию при отсутствии или недостатке официальных сведений.

При этом исходная версия объяснения, кочуя от одного субъекта к другому, дополняется и корректируется до тех пор, пока не сформируется вариант, в целом устраивающий большинство.

Достоверность этого варианта зависит не только от истинности исходного, но и от потребностей и ожиданий аудитории, а поэтому может колебаться в диапазоне от 0 до 80–90 процентов.

Поскольку многие люди склонны считать, что слухи исходят из источников, достойных доверия, руководители организаций на Западе часто применяют их для распростране-

ния сведений, которые по тем или иным причинам не могут быть преданы официальной огласке. В то же время доверием людей слухам пользуются и участники конфликтов, стремящиеся недобросовестными приемами склонить их на свою сторону.

Стремительное нарастание объемов информации во второй половине XX в., связанное с новым этапом НТР и бурным экономическим ростом, привело к информационному кризису. Его признаками стали:

- возникновение избытка сведений по сравнению с возможностью их освоить (удвоение их объема в некоторых областях происходит раз в десять лет);
- рост удельного веса проблемной информации, дающей больше вопросов, чем ответов.

Как следствие:

- увеличивается число повторных решений одних и тех же научно-технических проблем;
- снижается КПД научного труда, так как каждый результат приходится добывать ценой все бóльших усилий;
- усложняется выбор оптимальных вариантов;
- возрастают трудности управления.

В конечном итоге все это приводит к замедлению развития науки и производства, поэтому возникает потребность в целенаправленном управлении информацией (информационном менеджменте). Оно зародилось в 1960–70-е гг. и решает следующие задачи: создание информационных систем в различных сферах деятельности фирмы; разработку методов организации и контроля процессов получения, обработки и хранения сведений; текущее управление потоками информации.

На практике сложилось несколько подходов к информационному менеджменту, ставящих во главу угла разные факторы:

- экономический – соотношение затрат на получение информации и выгод, связанных с обладанием ею;
- аналитический – потребности в ней;
- организационный – влияние на внутренние процессы;
- системный – взаимосвязь со всеми аспектами деятельности организации как целого.

Всеобщая компьютеризация означала революцию в информационном обслуживании, которая по своей значимости аналогична внедрению в начале XX столетия в производство конвейера.

Информационная база данных

Процесс управления и прежде всего выработка стратегии организации невозможны без обладания широкой информацией.

Эта информация состоит из сведений, почерпнутых из внутренних и внешних источников – документов (общих, служебных или специальных, например анкет), устных контактов (выступлений, интервью, бесед) и проч.

Эффективный сбор информации должен опираться на научный подход, обеспечивающий объективность и точность результата, быть систематическим, вовлекать в свою орбиту разные источники, сопровождаться анализом.

Прежде всего необходимо четко определить интересуемый объект, источник, сроки и порядок получения данных о нем, нужный объем, размер выборки, методы сбора (опрос, наблюдение, эксперимент, имитация на основе математических моделей), ориентировочные затраты.

К *внутренним источникам информации* относятся бухгалтерская и статистическая отчетность, счета клиентов, текущие наблюдения, специальные обследования (как плановые, так и проводимые по особому решению руководства), результаты предыдущих исследований.

Внешние источники информации более многочисленны и разнообразны.

Прежде всего здесь нужно выделить сотрудников организации (это руководители и специалисты подразделений снабжения, сбыта, маркетинга, информационных служб, участники различного рода деловых встреч и переговоров). В рамках служебных и личных контактов они имеют возможность «между делом» осуществлять как общий, так и целенаправленный сбор необходимых сведений.

Другим источником информации служат партнеры (покупатели, продавцы, работники финансовых, кредитных, страховых учреждений), а также отставные государственные чиновники, бывшие служащие конкурентов, профсоюзные активисты и представители предпринимательских объединений.

Обширным источником деловой информации являются публикации в книгах, каталогах, справочниках, журналах, газетах (особенно местных и многотиражках предприятий), рекламных проспектах, бюллетенях и др.

Через какое бы «сито» помещаемые в них сведения ни процеживались, за всем уследить невозможно, и многие данные, которые организации хотели бы по тем или иным причинам утаить, все равно всплывают на поверхность.

Ряд материалов публикуется в открытой печати в соответствии с требованиями законодательства. Это касается, например, бухгалтерских балансов, отчетов о проведении годичных собраний в крупнейших акционерных обществах и т. п. Конечно, детальной информации в них не содержится, но иногда даже общих официальных сведений бывает достаточно, чтобы что-то подтвердить или опровергнуть.

Сегодня ситуация в деловой сфере, прежде всего на рынке, меняется столь стремительно, что общих наблюдений и простого накопления сведений может быть и недостаточно для каких-то определенных выводов.

В связи с этим возникает необходимость в целенаправленном систематическом сборе (в том числе покупке) информации о научно-техническом, производственном, экономическом и ином потенциале конкурентов, о личных особенностях, склонностях их руководства и формировании соответствующих досье.

Такая деятельность, получившая название *промышленной разведки*, позволяет предугадать их будущую политику и соответствующим образом приспособиться к ней.

Процесс промышленной разведки включает в себя определение потребностей в конфиденциальных сведениях, их сбор, анализ и обработку полученных данных, выделение необходимой информации, ее обобщение и передачу заинтересованным лицам, совершенствование методики работы.

Нужно иметь в виду, что вопреки устоявшемуся мнению бóльшая часть такой работы связана со сбором и изучением открытых материалов и лишь в отдельных случаях применяются приемы, связанные с нарушением законов.

Сегодня источники информации настолько многочисленны, а сама она так разнопланова, что определенная ее часть может быть не вполне достоверной и должна многократно перепроверяться.

Поэтому в крупных организациях создаются специальные подразделения, занимающиеся ее планированием, сбором, обработкой, анализом, оценкой, составлением рекомендаций для руководства, а также созданием *базы стратегических данных*. Такие базы состоят обычно из трех разделов.

В первом характеризуются производственный, технологический, научный, трудовой потенциал самой организации, проводимая ею научно-техническая политика, взаимоотношения в коллективе, предпочтения руководства. Все эти сведения лежат в основе модели ее функционирования и схемы внутренних взаимосвязей.

Кроме того, собирается информация о репутации фирмы и ее продукта (которая может существенно отличаться от собственных представлений), о реальных и потенциальных потребителях и тенденциях спроса, определяющих будущее организации, выбор продукта и рынка, о направлениях государственного регулирования.

Во втором разделе дается описание внешнего окружения фирмы, важнейшими элементами которого являются партнеры и конкуренты.

> О последних, например, собираются сведения о степени их активности, склонности к риску, о преимуществах и возможных стратегиях.

В третьем разделе раскрываются главные препятствия и помехи деятельности организации, которые могут быть внутренними и внешними.

> К внутренним относятся недостаток опыта и знаний исполнителей, ошибки руководства и слабое управление в целом, постоянные служебные конфликты.
> Внешними помехами являются негативное воздействие окружения, неудовлетворительная репутация организации, ее слабые рыночные позиции, несоответствие результатов деятельности общественным потребностям.

Этапы обмена информацией

Неотъемлемым элементом любой организации является информационная система, состоящая из совокупности субъектов, осуществляющих прием, передачу, обработку, преобразование, хранение информации, а также процедур, каналов, посредством которых те связаны между собой.

Такая система, создаваемая одновременно с организацией и с учетом ее специфики, должна:

- обеспечивать своевременность поступления информации о происходящем в ней и за ее пределами (мониторинг); формирование базы данных;
- позволить контролировать ее объективность и достоверность;
- облегчить внутренний обмен сведениями, минимизировать их потери, искажения и неточности;
- облегчать отбор, анализ, сопоставление нужных для принятия решения данных из разных источников;
- быть удобной для использования.

Информационные системы могут:
- не влиять на положение организации ни сегодня, ни в будущем;
- влиять сегодня, но не влиять в будущем;
- не влиять сегодня, но влиять в будущем;
- влиять сегодня и в будущем.

Надежные информационные системы позволяют ограничить объем первичных сведений, повысить коэффициент их использования, избежать информационных перегрузок и обеспечить соответствие между производством и потреблением информации.

Элементом информационной системы является специальный блок, осуществляющий ее защиту от всех видов угроз, создающих помехи управлению. Такой блок, затраты на создание которого должны быть меньше стоимости теряемой информации, включает правовые, технические и организационные элементы.

Управление информационной системой предполагает ее планирование, использование, модернизацию и наращивание.

Движение информации от отправителя к получателю в рамках таких систем состоит из нескольких этапов.

На *первом этапе* происходит ее отбор.

Он бывает случайным или целенаправленным, выборочным или сплошным, предписанным или инициативным, произвольным или основывающимся на определенных критериях.

На *втором этапе* отобранная информация *кодируется*, т. е. облекается в ту форму, в которой будет доступна и понятна получателю, например письменную, табличную, графическую, звуковую, символическую и т. п. Подбирается и подходящий способ ее трансляции: устный, письменный, с помощью различного рода искусственных сигналов или условных знаков.

На *третьем этапе* происходит передача информации.

Если информация важна, считается, что не стоит ограничиваться одним каналом, а нужно по возможности дублировать этот процесс по нескольким, не злоупотребляя, однако, составлением по каждому поводу документов, иначе поток бумаг может захлестнуть.

На *четвертом этапе* получатель воспринимает, расшифровывает и осмысливает информацию.

Отправитель же ждет, чтобы получатель каким-то образом подтвердил факт получения сообщения, степень понимания или непонимания его смысла, иными словами, установил *обратную связь*.

В идеале это должно происходить без промедления (по возможности обусловливаться заранее), облекаться в форму, соответствующую ситуации, учитывать возможности восприятия.

Сигналами обратной связи при устной передаче информации бывают уточнение, перифраз, обобщение, выражение чувства. Поскольку они могут быть достаточно слабыми, за реакцией иногда требуется специально наблюдать.

Устойчивая обратная связь позволяет существенно повысить надежность обмена информацией и хотя бы частично избежать ее потерь, различных помех, искажающих смысл.

К *помехам* относятся:

1) предвзятости и стереотипы, которыми могут обладать все, поэтому после обмена информацией необходимо удостовериться в том, насколько она понята;

2) предоставление ложных сведений из-за желания показать себя с лучшей стороны, скрыть ошибки, застраховаться от возможных конфликтных ситуаций и неприятностей;

Причинами этого могут быть: неразумные распоряжения и излишняя строгость руководства, жесткий контроль с его стороны и чрезмерное вмешательство в работу исполнителей; стремление тех обезопасить себя; отсутствие критериев достоверности информации, неэффективность системы ее проверки и оценки.

3) отсутствие интереса к информации вследствие ее неубедительности, неконкретности и проч.;

Поэтому рекомендуется дополнительно делать акцент на возможных выгодах, которые может принести ее использование, и потерях, связанных с игнорированием.

4) технические неполадки, например неодинаковое понимание символов, с помощью которых информация передается;

Это бывает вызвано различиями в образовании, квалификации, национальных традициях, слабым знанием языка и т. д. Например, в отличие от большинства стран в Болгарии отрицательное высказывание сопровождается кивком головы, что часто вызывает различные недоразумения.

5) физические или психологические моменты: усталость, слабая память, рассеянность или, наоборот, импульсивность, излишняя эмоциональность, нетерпеливость, не позволяющие сосредоточиться;

6) информационные перегрузки, вызывающие пропуск или невосприятие сигнала, его фильтрацию, ошибочные или упрощенные ответы, их неадекватную реакцию, отключение от его источника.

Это может иметь место при монотонности информации, ее опасности для жизни и благополучия, несоответствии ее реальным потребностям.

В результате одному из участников обмена информацией не удается в полном объеме донести ее до другого, а тому должным образом ее воспринять. Это в конечном итоге отражается на качестве управленческих решений.

Поэтому для надежности передачи информации необходимо правильно выбирать коммуникационный канал, спрямлять его (избавляться от лишних посредников), дублировать источники сведений, передавать их с некоторым избытком.

Однако избыточность должна быть оптимальной, только чтобы обеспечить правильное усвоение, поэтому сразу же необходимо определить минимальную «дозу»

повторения, тем более что из-за неравномерности деловой компетентности потребность в нем может быть разной.

> Если приходится неоднократно повторять указания в одной и той же ситуации, это свидетельствует не только о неспособности или нежелании усваивать информацию, но и о том, что сама она невысокого качества.

Информационный обмен облегчают:

- краткость, ясность, недвусмысленность сведений;
- постоянный контроль над их содержанием, процессами передачи и приема;
- координация процессов обработки информации;
- обеспечение соответствия потребностей в данных возможностям их получения;
- унификация основных характеристик информационных процессов, обеспечивающая и управление ими и позволяющая экономить средства.

Вопросы и задания

1. Попробуйте по признакам, приводимым в главе, дать классификацию информации, поступающей в процессе учебных занятий.
2. Перечислите этапы обмена информацией.
3. Объясните, что такое обратная связь и какую роль она играет в процессе управления.
4. Вспомните, какие помехи для обмена информацией существуют. Приведите их примеры, почерпнутые из жизни и литературы.
5. Рассмотрите основные источники деловой информации, их достоинства и недостатки и обсудите этот вопрос на занятии.

Глава 34

Управление маркетингом

- Понятие и виды маркетинга
- Концепции управления маркетингом
- Функции маркетинга
- Управление товаром
- Сегментация рынка и подходы к ней
- Управление товародвижением
- Ценовой менеджмент
- Управление контактами с потребителем

Место маркетинга в управлении организацией

В широком контексте маркетинг рассматривается как своеобразная философия бизнеса, нацеленная на обеспечение конкурентоспособности деловой структуры. В узком смысле он представляет собой деятельность по разработке и осуществлению мер воздействия на рынок производимых товаров или услуг и одновременно по приспособлению к его запросам.

С управленческой точки зрения выделяют следующие разновидности маркетинга.

Стратегический выявляет путем анализа окружения потенциальные рынки, тенденции их развития, основных конкурентов; осуществляет разработку и реализацию стратегий, составление бизнес-планов, постановку практических задач. Все это помогает фирме приспособиться к неопределенности рыночной ситуации.

Оперативный маркетинг обеспечивает рост текущих продаж за счет заключения выгодных сделок, контроля дилерской и дистрибьюторской сети, интенсификации рекламы, улучшения качества продукции.

Тотальный маркетинг ориентирован на привлечение во внерабочее время за материальное и моральное поощрение максимального числа работников фирмы к деятельности в качестве сбытовых агентов.

Многоуровневый (сетевой) маркетинг обеспечивает сотрудникам фирмы возможность построения собственной сбытовой сети и ее быстрый рост.

В системе многоуровневого маркетинга рекорд заработков составляет 1,5 млн долл. в месяц. Их источник – большие объемы продаж и экономия на рекламе.

Предпосылками появления маркетинга стали:

- ускорение темпов научно-технического прогресса и социально-экономического развития;
- возрастание неопределенности хозяйственной жизни, усиление конкуренции;
- расширение ассортимента товаров;
- усложнение сбыта вследствие превышения предложения над спросом.

Основными функциями маркетинга являются:

1) *аналитическая*, состоящая в изучении внешней ситуации, рынка, конкурентов, посредников, покупателей, их нужд и запросов;

2) *прогностическая*, с помощью которой можно сделать предположение об изменении, предпочтении потребителей и возможном поведении конкурентов;

3) *производственная*, способствующая разработке новых товаров, управлению их качеством и конкурентоспособностью;

4) *сбытовая*, «ведающая» организацией системы товародвижения, сервиса, проведением политики цен;

5) *управленческая*, связанная с планированием, организацией, контролем и т. д. маркетинговых мероприятий.

Управление маркетингом решает следующие задачи:

- отбор целевых рынков и их отдельных сегментов;
- формирование условий увеличения производства, поддержания и расширения существующих, захвата новых перспективных рынков;
- выбор, разработку и продвижение новых товаров и услуг, соответствующих общественным потребностям, поиск для них рыночной ниши;
- предотвращение выпуска продукции, не пользующейся спросом;
- определение основ ценовой политики;
- рационализация системы и методов распространения товара, воздействия на посредников и потребителей;
- обеспечение экономного использования всех видов ресурсов;
- организация служб маркетинга, его планирование, контроль и проч.;
- формирование комплекса стимулирования спроса и сбыта (ФОССТИС), используемого для того, чтобы вызвать желательную реакцию клиентов;
- создание условий для социально ориентированной деятельности фирмы.

Все они преследуют цель обеспечить выживание компании и оптимизировать объем прибыли.

Филип Котлер выделяет пять концепций управления маркетингом:

- концепцию *совершенствования производства*, утверждающую, что потребители будут более благожелательны к товарам, которые широко распространены и доступны по цене;

> Это требует усилий по совершенствованию процесса их создания и распределения, что целесообразно, если спрос превышает предложение и имеются реальные возможности снизить себестоимость.

- концепцию *совершенствования товара,* полагающую, что потребители будут более благосклонны к продукции высшего качества с лучшими эксплуатационными характеристиками;
- концепцию *интенсификации коммерческих усилий*, суть которой состоит в том, что для обеспечения необходимых объемов продаж требуются активная реклама и дополнительное стимулирование потребителей со стороны продавцов;
- концепцию *маркетинга*, в соответствии с которой залогом успеха фирмы является правильное определение нужд покупателей и их удовлетворение более эффективным, чем у конкурентов, способом;

- концепцию *социально-этического маркетинга*, которая дополняет положения предыдущей такими условиями, как забота о благополучии каждого потребителя и общества в целом.

Управление разработкой товара

Под товарами понимаются объекты (материальные предметы, информация, услуги), предназначенные для продажи на рынке.

Они различаются:

- по характеру потребления: длительного пользования, кратковременного пользования, услуги;
- по назначению: производственные и потребительские;

Потребительские товары делятся:
- на товары повседневного спроса (постоянного спроса, например хлеб; импульсной покупки – сувенир; экстренных случаев – лекарство);
- на товары предварительного выбора (сложная бытовая техника);
- на товары особого спроса с уникальными характеристиками (предметы роскоши);
- на товары пассивного спроса (новинки).

К товарам производственного назначения относятся: сырье, материалы, детали, полуфабрикаты, комплектующие, объекты строительства, оборудование, производственные и иные услуги.

по форме:

- единичный товар;
- товарная группа (ее элементы различаются по одному или нескольким признакам, но в целом однородны);
- товар-объект, имеющий комплексный характер, например предприятие;
- товар-программа, скажем, бизнес-план;
- интеллектуальный, наукоемкий продукт.

Процесс управления товаром предполагает принятие решений о его концепции, марочном наименовании, ассортименте, упаковке, уровне сервиса, действиях на каждой стадии его жизненного цикла.

Под *концепцией товара* понимается система ориентирующих базисных представлений предприятия-изготовителя о создаваемом продукте и его рыночных возможностях.

Этот продукт может быть нововведением (разработанным самостоятельно или приобретенным у других фирм) или модификацией существующего (новые модели, стили, цвета). Обычно модификации ускоряют темп продаж в большей степени, чем нововведения.

Освоение новой продукции связано с риском, но при успехе может давать фирме большую прибыль и контроль над рынком.

Чтобы новинка преуспела, она должна обладать желательными для потребителей параметрами, быть уникальной, а потребители — иметь информацию о ее характеристиках и выгодах, связанных с ее приобретением. Скорость признания продукции зависит от ее особенностей, соответствия усилий фирмы интересам покупателей.

В то же время выход на рынок с новым продуктом часто бывает неудачным. Неудачи могут быть абсолютными и относительными.

Первые имеют место, если компания не способна компенсировать расходы на производство и маркетинг, а поэтому несет прямые финансовые потери.
Вторые связаны с тем, что она не достигает поставленных целей (несвоевременно начато производство и реализация товара, отсутствуют ярко выраженные преимущества).

Продукты выпускаются на рынок под определенной *товарной маркой*, предназначенной для идентификации их принадлежности данному производителю или продавцу.

Товарная марка существует как *фирменное имя* (слово или группа слов, которые могут быть произнесены); *фирменный знак* (символ, рисунок, отличительный цвет); *торговый образ* (персонифицированная торговая марка); *товарный (торговый) знак*, являющийся частью марки и обладающий правовой защищенностью.

Известность марки гарантирует потребителям определенный уровень качества, престижности, оказывает на них положительное психологическое воздействие, облегчает рекламу.

Управленческие решения в данной области могут касаться следующих вопросов:

- во-первых, будут ли товары продаваться как марочные (последнее обстоятельство может повысить их ценность);
- во-вторых, что за марка будет использоваться: частная (производителя или посредника) либо общая, содержащая наименование продукции; какие отличительные черты обеспечат ее позицию (долговечность, надежность, прочность, простота в эксплуатации и проч.);
- в-третьих, каким будет марочное наименование: индивидуальным для каждого товара, единым для всех товаров, коллективным для группы товаров, сочетать индивидуальную товарную марку и торговое название фирмы;
- в-четвертых, каковы границы использования марки. Их можно, например, расширять, что помогает сократить затраты на рекламу, или использовать несколько марок для товаров одной категории.

Аналогичны, по сути, решения об упаковке (какой она должна быть и какую задачу выполнять – защитную, информационную и т. п.), о маркировке товара (этикетке), которая его идентифицирует, квалифицирует по сортности, описывает, пропагандирует.

Фирмы чаще всего выходят на рынок с целым *ассортиментом* товаров, т. е. группой, обладающей общими признаками (свойства, выполняемые функции, способ продажи, диапазон цен, потребители и т. д.).

Управленческие решения принимаются о широте ассортимента, его наращивании (выход за рамки того, что производится в настоящее время), верхнем и нижнем пределе цены, выпуске новых видов изделий. Каждый товарный ассортимент требует собственной стратегии маркетинга.

Совокупность всех ассортиментных групп, предлагаемых фирмой, получила название *товарной номенклатуры.*

Объектами управленческих решений в данном случае являются:

- широта (количество ассортиментных групп);
- насыщенность (число составляющих товаров);
- глубина (число вариантов одного и того же товара);
- гармоничность (степень близости между собой товаров разных ассортиментных групп).

Следующая группа управленческих маркетинговых решений – о сервисе. Здесь определяются перечень услуг (организация и формы обслуживания, гарантии, доставка, монтаж и проч.), уровень их качества по сравнению с конкурентами.

Наконец, важным объектом управления является *жизненный цикл продукции* (ЖЦП) – период от ее появления на рынке до снятия с производства и прекращения продаж (табл. 34.1).

Таблица 34.1

Сводная таблица особенностей жизненного цикла продукта

	Стадии ЖЦП			
Показатели	**Внедрение**	**Рост**	**Зрелость**	**Спад**
Объем сбыта	Минимальный	Максимальный	Стабильный	Падающий
Цена	Максимальная	Средняя	Низкая	Бросовая
Модификация	Базисная	Улучшенная	Модифицированная базовая	Индивидуальная
Масштаб рынка	Минимальный	Максимальный	Максимальный	Сокращающийся
Доход	Минимальный	Максимальный	Снижающийся	Минимальный
Конкуренция	Минимальная	Растущая	Максимальная	Затухающая
Стратегия маркетинга	Рост рынка	Сегментация	Модификация рынка	Повышение эффективности производства
Затраты на маркетинг	Максимальные	Высокие	Снижающиеся	Минимальные

ЖЦП состоит обычно из нескольких этапов, каждый из которых требует своей стратегии и тактики маркетинга.

Этап *внедрения товара на рынок* начинается с момента его поступления в продажу. Здесь происходят выбор наиболее перспективных заказчиков и надежных посредников; организация выставок-продаж, паблисити, что требует больших затрат времени и средств на рекламу и стимулирование. Сбыт в этот период растет медленно из-за нехватки мощностей, неотлаженности организации сбыта, настороженности потребителей. Поэтому и прибыль невелика, немного и конкурентов. Основная задача управления маркетингом состоит в том, чтобы сформировать ожидания потребителей и создать рынок для нового товара.

На *этапе роста* продаж товар признается покупателями. Повышается его качество, налаживается реклама, что приводит, несмотря на падение цен, к увеличению прибыли. Но из-за необходимости бороться с конкурентами, предлагающими свои модификации, затраты на сбыт сохраняются высокими.

Цель управления маркетингом на этом этапе состоит в дальнейшем расширении ассортимента и повышении качества продукции, развитии рынков сбыта путем маневрирования ценами, интенсификации рекламы и проч.

Этап зрелости характеризуется замедлением и стабилизацией темпов сбыта, ростом затрат на НИОКР, падением прибыльности продукции (при наибольшей валовой прибыли).

Конкуренция достигает максимума, поэтому начинаются модернизация производства, расходы на которую могут достигать 50–60 процентов всех затрат; модификация рынка (его интенсификация, поиск новых потребителей); улучшение характеристик, качества, оформления товара; оптимизация ассортимента; совершенствование комплекса маркетинга (снижение цен, интенсивная реклама, стимулирование продаж, приверженности товару и др.).

На *этапе спада* производство, сбыт и прибыль резко сокращаются из-за насыщения спроса, появления новых товаров и технологий, изменения вкусов.

Продажа товара в этих условиях связана с растущими затратами на рекламу и стимулирование, что часто приводит к убыткам.

Здесь возможны (хотя и не для всех товаров) три альтернативы:

- сократить производство и сбыт;
- оживить продукт, изменив его упаковку, способы продаж и др.;
- полностью прекратить выпуск нерентабельной продукции.

В любом случае происходят прекращение НИОКР, модификации товара, интенсификации рекламы и т. п. Внимание уделяется лишь сохранению уровня технического обслуживания, поставок запасных частей. Определяются пути перехода на новые товары.

Управление сегментацией рынка и позиционированием товара

Под *сегментацией рынка* понимается выделение групп потребителей (где бы они ни находились), объединенных какими-либо общими признаками. Такие группы получили название *рыночных сегментов*.

Необходимость сегментации обусловлена обострением проблемы реализации и переходом от массового к индивидуализированному производству.

Выделение сегментов помогает лучше удовлетворить потребности людей, ориентировать на них выпуск товара, укрепить конкурентные преимущества фирмы, повысить адресность маркетинговой работы, облегчить маневрирование.

Рыночные сегменты характеризуются:

- четкими географическими границами, емкостью (объемом продаж, числом потребителей), прибыльностью;

- сходством потребителей (характером потребностей, периодичностью закупок, поведением, реакцией на стимулы, доходами и проч.); это и позволяет объединить их в один сегмент, ориентировать на него выпуск продукции, применять специальные маркетинговые стратегии;
- возможностью использовать общие методы стимулирования сбыта;
- достаточным числом покупателей, делающим выгодными затраты на маркетинг, и хорошими контактами с ними.

При отборе сегмента для будущей деятельности учитываются не столько его размер, сколько острота конкуренции, сильные и слабые стороны противников. Поэтому фирма сосредоточивает внимание прежде всего на тех группах покупателей, спрос которых в настоящее время удовлетворен не полностью.

Выделяются следующие основы сегментации рынка потребительских товаров:

- социальные (национальность, возраст, пол, семейное положение, культура, принадлежность к той или иной общественной группе, потребности);
- экономические (доходы, льготы, возможность получения кредита, значимость расхода для бюджета);
- географические (местонахождение, особенности климата);
- психологические (отношение к новому, рекламе, покупке, здоровью, престижу, риску и др.), что во многом зависит от возраста и пола;
- потребительские (чувствительность к цене; рациональный или эмпирический способ выбора; удовлетворение от совершения покупки; предпочтения, привычки, приверженность марке; настоятельность приобретения; качество и совместимость с имеющимися товарами; простота замены).

Сегментация рынка товаров производственного назначения может осуществляться по целям их использования, по типу финансирования закупок, по отраслям и т. п.

Управление процессом сегментации состоит в принятии решений о количестве сегментов, их конкретном перечне, маркетинговых стратегиях на определенном сегменте рынка. Для этого сегменты оцениваются с точки зрения их привлекательности или конкурентных преимуществ.

К проблеме сегментации существует несколько подходов.

Массовый маркетинг предполагает выпуск для всех сегментов одного товара и обеспечение ему привлекательности с целью максимизации сбыта и прибыли. Такая стратегия ориентируется на широкий (обычно национальный) потребительский рынок.

Дифференцированный маркетинг ставит во главу угла производство и сбыт нескольких товаров с разными свойствами, качеством, оформлением, отличающимися от конкурентных (множественная сегментация). Последняя весьма прибыльна, поскольку создает дополнительные гарантии сбыта, но требует больших затрат.

Целевой маркетинг ориентируется на разработку с учетом сильных и слабых сторон фирмы «своих» товаров для нескольких сегментов.

Концентрированный маркетинг сосредоточен на одном сегменте рынка (что привлекательно для фирм с ограниченными ресурсами) и позволяет максимизировать прибыль на единицу продукции.

Рыночная сегментация обычно распространена среди небольших специализированных фирм, из которых сегодня часто состоят крупнейшие компании. Она предполагает наступление на слабые и обход сильных сторон конкурентов.

Обычно перечисленные подходы осуществляются в соответствии со стадией жизненного цикла фирмы.

Однако сегодня важно не только определить для себя рынок или его сегмент, но и отыскать на нем *нишу* (место, не занятое или недостаточно используемое конкурентами), где фирма в состоянии обеспечить себе лидерство и возможности быстрого роста.

Рыночная ниша – это ограниченная по масштабам сфера деятельности, позволяющая фирме показать свои преимущества перед конкурентами.
Если сегмент выделяется в рамках одной отрасли, ниша может охватывать несколько, таким образом находясь на стыке между сегментами. Емкость ниши всегда меньше емкости последних, поскольку в ней нет конкурентов.

Ниша может быть вертикальной, охватывающей многие группы потребителей, и горизонтальной, обеспечивающей удовлетворение широкого набора потребностей.

Выбор ниши и определение места товара на рынке по отношению к другим товарам, обеспечивающие необходимую конкурентоспособность, называются *позиционированием*. Оно является логическим продолжением сегментирования и осуществляется по одному или нескольким признакам (цена, дизайн, скидки, обслуживание и проч.).

Позиционирование требует изучения потребностей покупателей, восприятия ими предлагаемых продуктов, положения последних по сравнению с конкурирующими.

Возможны два варианта позиционирования: рядом с конкурентом (с последующей борьбой) и создание товара, не имеющего аналога.

Части рынка, которыми по той или иной причине пренебрегают, называются *рыночными окнами*.

Организация процесса товародвижения

Под *товародвижением* понимается деятельность по реализации товаров и перемещению их от производства к потребителю. Целью управления товародвижением являются обеспечение их доставки в нужное место в установленные сроки с наименьшими затратами, определение схемы взаимоотношения субъектов внутри канала, характера связи между поставщиками и потребителями.

Комплекс товародвижения как объект управления включает в себя внутренние и внешние элементы.

Внутренними являются: планирование этого процесса, заключение сделок, обработка и оформление заказов, проверка изделий, комплектование партий, упаковка, отгрузка, контроль прохождения грузов и др.

К внешним относятся транспортировка, хранение на промежуточных складах, организация сбыта.

Товародвижение осуществляется через *каналы* – совокупность фирм и физических лиц, передающих продукты и права собственности на них от производителя к потребителю. С помощью каналов товародвижения осуществляются также исследования рынка, информирование контрагентов и потребителей, взаимодействие с ними.

Каналы товародвижения могут быть *простыми* (связывают производителя и потребителя напрямую) и *сложными* (включают посредников).

Простые каналы используются, как правило, крупными поставщиками уникальной продукции производственного назначения, которым необходима длительная постоянная связь с потребителями. Поскольку посредники здесь отсутствуют, такие каналы имеют *нулевой уровень*.

Но чаще на практике используются *многоуровневые каналы*, включающие то или иное количество посредников – организаций оптовой и розничной торговли, с которыми система сбыта может работать более эффективно.

Оптовая торговля обеспечивает производителям сбыт товаров при минимальных издержках и контактах потребителями, маркетинговую, техническую поддержку, стимулирование сбыта; облегчает формирование товарного ассортимента, получение информации о рынке, консультационных услуг. Она также берет на себя хранение, риски хищения, повреждения, старения, проводит сортировку товаров, закупку, продажу и межрегиональное перемещение их крупных партий. В результате снижаются общие издержки.

Розничная торговля – это завершение каналов сбыта. Здесь товары и услуги продаются конечному потребителю. Непосредственный контакт с ним часто случаен, поэтому требуется использовать дорогостоящие методы привлечения его внимания.

Каналы товародвижения характеризуются:

- длиной (числом участников в цепочке);
- шириной (количеством независимых субъектов в каждом ее звене);
- структурой (соотношением объема прямых продаж и продаж через посредников).

Крупные фирмы в зависимости от сегмента рынка, характера товара, стадии его жизненного цикла используют многоканальные системы, когда продукция реализуется максимально возможным числом посредников.

Каналы товародвижения могут образовывать вертикальные и горизонтальные маркетинговые системы.

Вертикальные системы, где все участники зависят друг от друга, могут быть двух типов.

Первый тип – корпоративные – находятся под контролем одного владельца (включают предприятия оптовой торговли самих производителей, сбытовые отделения, реализующие и хранящие товары, и сбытовые конторы).

Второй тип – договорные – управляются мощной головной фирмой (производственной, оптовой, розничной), которая планирует программу маркетинга и распределяет ответственность между остальными участниками.

Горизонтальные системы объединяют независимых посредников.

Это могут быть:

1) *коммерческие торговые организации*, приобретающие вместе с продукцией право собственности на нее;

Они бывают с ограниченным или полным циклом обслуживания (хранение, кредитование, доставка, управление), узкоспециальными (охватывают часть ассортиментной группы), неширокого насыщенного ассортимента (1–2 ассортиментные группы), смешанного ассортимента (несколько групп).

---

2) *брокеры*, сводящие покупателей и продавцов, *и агенты*, представляющие интересы тех и других на долгосрочной основе.

Торговые агенты и брокеры не приобретают права собственности на товар и не несут за него ответственности.

Независимые посредники располагают своим сектором рынка, тесными связями с клиентами, их доверием, могут комплектовать товар с другими товарами, пользующимися спросом, участвовать в разработке маркетинговых планов производителей, брать на себя часть их расходов по перевозке, рекламе.

В то же время они лишают производителя контроля над созданной продукцией и частью прибыли. Чем больше посредников использует фирма, тем меньше она владеет рыночной ситуацией. Поэтому вопрос о передаче посредникам тех или иных функций определяется экономической целесообразностью.

От правильного выбора канала реализации во многом зависят успех на рынке, расходы, прибыль, поэтому необходимо тщательно учитывать особенности всех его элементов:

- производителей (их ресурсы, опыт, специализацию, отношение к системе сбыта);
- потребителей (число, концентрацию, потребности, размеры покупок);
- конкурентов (число, концентрацию, используемые методы борьбы);
- товара (сложность, стоимость, хранимость, величину партии, частоту отгрузок);
- каналов товародвижения (число, звенность, доступность, традиционность, степень организованности).

В любом случае значительная доля успеха обеспечивается сотрудничеством производителей и посредников в каналах товародвижения, которое во многом зависит от выгодных условий продаж, системы скидок, комиссионных, компенсаций и проч.

Управление ценообразованием

Объектами управленческой деятельности в сфере ценообразования являются:

- ценовая политика;
- уровень цен на традиционные товары и новинки;
- порядок применения надбавок и скидок и т. д.

Проводимая фирмой *ценовая политика* может иметь три основных ориентира: расширение сбыта и максимизацию доли рынка; максимизацию прибыли и быстрое поступление наличности; сохранение существующего положения.

Ориентация ценовой политики *на сбыт* осуществляется прежде всего с помощью «стратегии проникновения», основывающейся на низких ценах.

Она позволяет привлечь дополнительных покупателей и захватить значительную долю рынка. Это дает возможность снизить затраты, увеличить валовую прибыль, несмотря на падение ее доли в единице продукции, гарантирует стабильные доходы на длительную перспективу.

Однако подобный подход оправдан лишь в тех случаях, когда спрос эластичен, т. е. покупатели чувствительны к цене; велика емкость рынка и возможна существенная экономия на масштабах производства; низкие цены не привлекают новых конкурентов.

Ориентация ценовой политики *на прибыль* предполагает два возможных направления действий: максимизацию дохода от *продажи единицы изделия* или прибыли от *продажи всей продукции*.

Высокая общая прибыль связана обычно с низкими ценами, позволяющими сбывать крупные партии товаров, а прибыльность продажи единицы изделия обусловлена продажей дорогих престижных изделий потребителям, заинтересованным в новизне и качестве.

В данном случае реализуется так называемая стратегия снятия сливок. Ее целесообразно применять, когда есть много покупателей, слабо чувствительных к цене; издержки производства умеренны и достаточно стабильны; высокая первоначальная цена оттолкнет конкурентов, но будет поддерживать образ продукта класса «люкс».

После того как первоначальный престижный спрос насыщен, цена для привлечения очередной группы покупателей может быть несколько понижена. При необходимости это формально обосновывается выпуском более простой модели изделия.

Если ценовая политика ориентируется на *выживаемость фирмы*, что имеет место в условиях неустойчивости рынка и преобладания предложения над спросом, пока покрываются издержки производства и даже несколько дольше, в расчете на благожелательную реакцию покупателей используется *стратегия пониженных цен*.

Она формирует сегменты рынка, в которых фирма может стать безусловным лидером, препятствует вторжению конкурентов (однако стимулирует создание ими более дешевой аналогичной продукции), позволяет в спокойной обстановке совершенствовать товар, осуществлять поиск оптимальной цены и проч.

Успех здесь может обеспечить хорошая реклама, знакомящая широкие массы покупателей с потенциальными достоинствами товара и выгодами от его приобретения.

Низкие цены обеспечивают надежный сбыт и получение стабильных долгосрочных прибылей уже на ранних стадиях выхода на рынок, ограничивают возможности конкурентов.

В зависимости от спроса, наличия производственных запасов, издержек производства, резервов мощностей и ряда других моментов цены постоянно изменяются.

Их обычно снижают, если:

- производственные мощности работают с хронической недогрузкой, и таким способом удается повысить спрос и выпуск товаров;
- можно существенно сократить затраты;

- необходимо добиться доминирующего положения на рынке, особенно когда соперники снижают цены первыми.

Повышение цен целесообразно тогда, когда товар пользуется большим спросом и у него нет серьезных конкурентов, а также в условиях инфляции.

Обычно это делают на основе прогнозирования ситуации заблаговременно, чтобы опередить последнюю, и по возможности незаметно, например путем отмены скидок, увеличения в ассортименте доли относительно дорогих товаров, введения новой расфасовки и т. д.

Для получения дополнительной прибыли фирмы могут пользоваться так называемой *ценовой дискриминацией,* т. е. продажей товаров по различным ценам в зависимости от места, времени и категории покупателей. Наиболее известным примером дискриминации являются детские входные и проездные билеты.

Ценовая дискриминация возможна, если:
- рынок поддается сегментированию, а отдельные его сегменты отличаются друг от друга по интенсивности спроса;
- покупатели, находящиеся в разных сегментах, не имеют возможности перепродавать товар друг другу;
- не могут вмешаться конкуренты;
- отсутствует нарушение законодательства.

Управление ценами может осуществляться также с целью стимулирования спроса, для чего используются различного рода надбавки и скидки. Но при большом числе каналов сбыта политика предоставления высоких скидок может привести к потере доходов, а низких – покупателей.

Чаще всего используются следующие виды скидок: за покупку наличными; за покупку крупных партий товара; за посредничество; за приобретение в особых случаях, например во время ярмарок, выставок-продаж; за сезонность (покупку весной зимних вещей, а осенью – летних); за сдачу старых товаров и проч. Иногда скидки используются в качестве рекламы для привлечения покупателей.

Наряду со скидками в процессе управления ценообразованием широко используются ценовые надбавки. Их цель состоит в снижении спроса (для имиджа фирмы менее опасно «заламывать» высокие цены, нежели оставлять неудовлетворенными запросы потребителей) и более равномерном распределении экономического эффекта.

Управление контактами с потребителями

Воздействие на потенциального потребителя включает в себя шесть последовательных этапов: осознание, знание, благожелательное отношение, предпочтение, убеждение, покупку.

Первые три этапа призваны обеспечить покупателей общей информацией о фирме и товаре, побудить интерес к ним и сформировать первичный спрос. Перед четвертым этапом стоит задача улучшить образ фирмы, привить доверие к ней. Перед этапом убеждения – внушить уверенность, что возникшие запросы будут лучше всего удовлетворены именно ею

Комплекс маркетинга, ориентированный на контакты с потребителями, состоит из четырех элементов: рекламы, пропаганды (распространения общих сведений об организации), личных продаж (устного представления товара в беседах с потенциальными покупателями), стимулирования сбыта (напоминание о фирме и ее товарах с помощью выставок, презентаций и др.).

Предпочтение тем или иным элементам этого комплекса обусловливается особенностями товара или рынка (ширпотреб обычно нуждается в рекламе, а товары производственного назначения требуют личной продажи); стратегией обеспечения продаж (проталкивания товара или привлечения потребителя); степенью готовности покупателя; этапом жизненного цикла товара.

Под *рекламой* понимается деятельность по привлечению внимания потребителей к товару или услуге конкретного производителя, посредника, продавца. Она характеризуется экспрессивностью и обезличенным воздействием, многократным повторением обращения.

По *направленности* реклама бывает увещевательной (формирует избирательный спрос), информативной, сравнительной, напоминающей, подкрепляющей.

Реклама распространяется под маркой производителей, за их счет и выполняет функции информирования потребителя о фирме, формирования положительного мнения о ней, мотивации к приобретению и использованию товара или услуги.

> Успешная реклама требует хорошего знания потенциальных покупателей, их потребностей, привычек, обычаев, особенностей своего товара и товаров конкурентов, альтернативных способов удовлетворения потребностей, основных социально-экономических тенденций.

Управление рекламой состоит прежде всего в выборе ее направленности и способов распространения. Таковыми могут быть:

- прямое обращение (по почте, лично);
- печатные издания (газеты, журналы, проспекты, каталоги, буклеты);
- электронные носители (телевидение, Интернет);
- наружное размещение на транспортных средствах и уличных щитах;
- действия торговых агентов;
- раздача специальных сувениров.

Критерием выбора каналов распространения рекламы является минимизация затрат на один рекламный контакт с потенциальным покупателем.

С рекламной практикой тесно связаны *паблик рилейшнз* (система некоммерческих контактов с общественностью) и *паблисити* (пропаганда). Их задача – формирование благоприятного мнения о продавце или производителе продукции среди потенциальных клиентов, доверия к фирме, ее деятельности, руководству, товару.

> Для этого используются статьи в серьезных изданиях, кино- и видеофильмы, пресс-конференции, выставки, благотворительные акции, презентации, регулярная публикация отчетов о коммерческой деятельности и проч. При том же, что и у рекламы, охвате аудитории они не кажутся столь навязчивыми и лучше воспринимаются людьми.

Личная продажа с помощью торговых агентов особенно эффективна на стадии формирования покупательских предпочтений, а также при заключении сделок.

Это обусловлено ее индивидуальным характером воздействия, эмоциональностью, способствующей ответной реакции и установлению более тесных отношений.

Стимулирование сбыта осуществляется по отношению к потребителям и посредникам с целью распространения среди них необходимой информации и побуждения к сделкам.

Для этого используется целый набор средств воздействия: купоны, дающие право на скидки; уступки, льготы (например, зачет старых вещей); премии за победу в конкурсах; показы, демонстрации, экспозиции и др. Но эффект от них обычно кратковремен, и для формирования устойчивых предпочтений они не годятся. Кроме того, интенсивное стимулирование сбыта может ухудшить образ фирмы.

Вопросы и задания

1. Вспомните, что такое маркетинг, для чего он необходим и какие концепции управления им существуют.
2. Подберите примеры из жизни для приведенной в главе классификации товаров.
3. Объясните, что такое товарная марка и из каких элементов она состоит. Проиллюстрируйте объяснение конкретными примерами товарных марок известных фирм.
4. Покажите разницу между товарным ассортиментом и товарной номенклатурой.
5. Раскройте суть и принципы рыночного сегментирования. Проведите сегментирование, например, рынка литературы, видеокассет.
6. Дайте классификацию каналов товародвижения и перечислите их элементы.
7. Назовите основные направления политики ценообразования.
8. Исследуйте современную рекламу и обоснуйте необходимые для ее совершенствования управленческие решения.
9. Проведите в группе ролевую игру, предметом которой была бы презентация.

Глава 35

Основы финансового менеджмента

- Финансы
- Финансовые ресурсы и их классификация
- Функции финансового менеджмента
- Финансовое планирование
- Разновидности финансовых планов
- Прибыль
- Затраты
- Операционный рычаг
- Финансовый рычаг
- Точка безубыточности
- Финансовые инвестиции и их эффективность
- Управление фондовым портфелем
- Управление текущими финансовыми операциями

Финансы организации и финансовый менеджмент

Финансы представляют собой систему внутренних и внешних хозяйственных отношений организации, возникающих в процессе формирования и использования фонда ее денежных ресурсов.

Специфика финансовой системы определяется объемом и структурой капитала, технологией основных видов деятельности, длительностью производственного цикла, характером нарастания затрат в его рамках, природно-климатическими факторами, общими экономическими условиями.

Все эти обстоятельства влияют на величину, источники, структуру, особенности движения финансовых средств, например скорость их оборота, и проч.

Финансовые ресурсы производственного предприятия черпаются из его уставного фонда, а затем возобновляются и пополняются в результате хозяйственной деятельности после реализации продукции.

Их структуру можно представить следующим образом:

1. Ресурсы собственных и приравненных средств:
- доходы (прибыль) от основных видов деятельности;
- поступления (амортизация, целевые взносы, устойчивые пассивы, доходы от реализации выбывшего имущества).
2. Привлеченные ресурсы:
- поступления от размещения акций;
- заимствования.
3. Ресурсы, поступившие в порядке распределения (от страховых органов, вышестоящих структур, проценты, дивиденды).

Финансовые ресурсы могут использоваться на текущие расходы, возмещение материальных средств, инвестирование, формирование целевых денежных фондов предприятия.

Источниками финансовых ресурсов некоммерческих организаций могут быть:
- средства бюджетов различных уровней;
- оплата за выполненные работы и услуги;
- выручка от сдачи в аренду имущества;
- дополнительные взносы;
- прочие поступления.

Для общественных объединений основным источником финансовых ресурсов являются членские взносы.

В рамках текущей деятельности финансовые отношения возникают при оплате поставок, получении банковских и коммерческих кредитов, страховании, распределении прибыли, дивидендов, выплате заработной платы, погашении долгов, процентов, уплате налогов, краткосрочном финансировании и проч.

Перспективная финансовая деятельность связана с инвестированием в реальные объекты, ценные бумаги, банковские депозиты, а также с привлечением на длительный срок ресурсов путем собственной эмиссии ценных бумаг.

Большинство современных хозяйствующих субъектов по закону обладают финансовой самостоятельностью. Это создает основу для эффективного управления их денежным оборотом, формированием и использованием фондов денежных средств, финансовыми результатами с помощью методов *финансового менеджмента.*

Его основными функциями являются:
- *воспроизводительная* (обеспечивает сбалансированность между движением материальных и денежных ресурсов на всех стадиях кругооборота капитала фирмы);
- *распределительная* (осуществляет формирование и использование денежных фондов, поддержание эффективной структуры капитала);
- *контрольная* (выполняет проверку реализации финансовой стратегии, состояния финансовых ресурсов, соблюдения баланса доходов и расходов).

Реализуя эти функции, финансовый менеджмент решает следующие основные задачи:

1. Формирует финансовую систему организации, разрабатывает основы финансовой политики и стратегии, направленных на максимизацию финансовых результатов и укрепление финансовой устойчивости фирмы.

2. Определяет основные направления использования финансов на текущий период (финансовую тактику), в том числе распределение прибыли, выплату дивидендов по акциям.

3. Осуществляет планирование использования краткосрочных и долгосрочных финансовых ресурсов.

4. Управляет капиталом, в частности:
- процессом его формирования (приобретением имущества, арендой, лизингом, покупкой акций, облигаций);
- финансовым обеспечением производственно-хозяйственной деятельности;
- определением объема производства, максимизирующего финансовые результаты;
- проведением в необходимых случаях финансового оздоровления;
- созданием финансовых резервов;
- оптимизацией налогообложения.

5. Осуществляет анализ финансовой деятельности, рисков, поиск резервов эффективности использования основных и оборотных, собственных и привлеченных средств.

6. Контролирует финансовую дисциплину (обязательный для всех организаций порядок ведения финансового хозяйства), соблюдение установленных норм и правил, выполнение финансовых обязательств.

7. Определяет дивидендную политику.

Последняя может предполагать выплату стабильных или варьирующих дивидендов; стабильных дивидендов с надбавкой (позволяет сочетать гибкость с гарантиями, если прибыль варьирует); неопределенных дивидендов, имеющих источником суммы, оставшиеся от инвестирования.

Финансовое планирование и финансовый контроль

Главными объектами финансового планирования являются: поступление денежных средств, регулирование состава, структуры и распределения финансовых ресурсов.

Принципами финансового планирования являются:

- обеспечение максимальной рентабельности вложенных средств;
- сокращение срока окупаемости;
- использование наиболее экономичных способов финансирования долгосрочных затрат;
- балансирование рисков;
- учет инфляции.

Финансовое планирование бывает перспективным, текущим и оперативным.

Перспективное является инструментом реализации финансовой стратегии. Оно задает для фирмы ориентиры в области объема продаж, себестоимости, прибыли, рентабельности, финансовой устойчивости, платежеспособности.

Перспективное планирование конкретизируется в годовом финансовом плане (бюджете), увязывающем вложения средств и источники их финансирования. Он подразделяется на операционный и финансовый бюджеты.

В состав *операционного* бюджета входят:

- бюджет расходов на производство (отражает его объем и потребление ресурсов);
- бюджет материальных запасов (определяет потребности в них и служит основой планирования закупок);
- бюджет реализации (определяет сумму денежных средств, которые фирма может получить от клиентов);
- бюджет общих административных расходов;
- прогнозный отчет о прибыли.

Финансовый бюджет состоит из бюджета денежных средств и прогнозного баланса доходов и расходов.

Баланс доходов и расходов имеет следующую структуру:

- доходы и поступления средств (включаются все финансовые результаты, кроме полученных от банков, государства, из бюджетных и внебюджетных фондов);

- расходы и отчисления средств (раздел отражает использование финансовых результатов на расширенное воспроизводство, стимулирование, организационные и прочие расходы, например благотворительность, приобретение ценных бумаг);
- кредитные отношения с банковскими учреждениями (раздел состоит из доходной и расходной частей и предусматривает получение и возврат ссуд, уплату процентов);
- взаимоотношения с бюджетом и внебюджетными фондами (раздел также состоит из доходной и расходной частей и отражает налоговые платежи в бюджет, внебюджетные фонды и ассигнования из них).

Третий и четвертый разделы – балансирующие. Превышение платежей в бюджет и внебюджетные фонды над ассигнованиями должно быть равно разнице между доходами (раздел I) расходами (раздел II) с учетом сальдо по кредитным взаимоотношениям.

Баланс доходов и расходов позволяет: выявить возможные финансовые последствия принимаемых фирмой решений; проверить правильность ведения финансовых операций; рассчитать финансовые коэффициенты; определить желательный объем реализации.

Для облегчения работы может составляться вспомогательная «шахматная таблица» к годовому финансовому плану, в которой по вертикали приводятся направления использования финансовых ресурсов, а по горизонтали – их источники. Она позволяет балансировать доходы и расходы по статьям, определять резервы, формировать фонды денежных средств.

Помимо баланса доходов и расходов на предприятиях составляется также платежный баланс.

Его структура выглядит следующим образом.

1. Доходы и поступления.
   1.1. Остаток финансовых средств на начало периода.
   1.2. Поступление средств в течение периода:
      - от реализации продукции и услуг;
      - от реализации материальных ресурсов;
      - авансовые поступления, в том числе предоплата;
      - планируемые внереализационные поступления;
      - арендная плата;
      - поступления по лизингу;
      - поступления по векселям;
      - дебиторская задолженность;
      - финансовая помощь;
      - выручка по ценным бумагам;
      - выручка от продажи валюты;
      - заемные средства;
      - бюджетные средства;
      - прочие поступления.
2. Расходы и отчисления.
   2.1. Первоочередные платежи.
   2.2. Налоговые платежи в бюджетную систему.
   2.3. Отчисления на социальное страхование и во внебюджетные фонды.

2.4. Платежи по усмотрению предприятия:
- расходы на оплату труда;
- оплата поставок материалов, работ, услуг (в том числе авансы, предоплата), аренда, командировки, хозяйственные расходы, погашение ссуд, займов и процентов, оплата векселей, платежи подрядчикам, прочие платежи.

Всего расходов.
Превышение поступлений над расходами и платежами.
Превышение расходов и платежей над поступлениями.
Остаток денежных ресурсов на конец периода.

Оперативное финансовое планирование заключается в составлении и исполнении *платежного календаря* – финансового документа, отражающего поступление и использование денежных средств.

Платежный календарь обеспечивает оперативное финансирование, выполнение расчетных и платежных обязательств, позволяет отслеживать состояние собственных денежных средств и при необходимости привлекать банковский и коммерческий кредит.

Объектами *финансового контроля* являются:
- правильность и своевременность перечисления средств в фонды предприятий по всем установленным источникам финансирования;
- соблюдение заданной структуры доходов с учетом потребностей производства и социального развития;
- целесообразность и эффективность использования финансовых ресурсов;
- своевременность осуществления платежей и расчетов;
- состояние финансовых показателей.

Финансовый контроль основывается на нормативах величины фондов денежных средств и источников их образования, смете денежных доходов и расходов и проч.

К основным методам его осуществления относятся:

1) проверка отдельных вопросов финансовой деятельности на основе отчетных, балансовых и расходных документов;

2) анализ периодической или годовой отчетности на предмет состояния финансовой дисциплины, уровня выполнения плана;

3) обследование (отличается от проверки более широким кругом вопросов);

4) ревизия (проверка финансово-хозяйственной деятельности за отчетный период).

Ревизии могут быть полными и частичными, тематическими и комплексными, плановыми и внеплановыми, выборочными и сплошными, документальными и фактическими, иметь в качестве объектов денежные средства или материальные ценности. По результатам ревизий составляется акт.

Управление прибылью и рентабельностью

Основным источником финансовых ресурсов функционирующей фирмы является прибыль от производственно-хозяйственной деятельности, поэтому в задачу финансового менеджмента входит поиск путей ее увеличения или оптимизации.

Прибыль представляет собой разность между отпускной ценой продукции и затратами, связанными с ее производством. Поскольку цена обычно складывается на рынке и от предприятия зависит мало, объектом финансового менеджмента стано-

вится определение объема производства, при котором величина валовой прибыли была бы максимальной (оптимальной).

Бывают случаи, когда предприятиям приходится работать с убытком. Это на первый взгляд кажется парадоксальным. Но остановка производства и его возобновление в благоприятной ситуации могут потребовать значительно бóльших затрат, чем продолжение работы в режиме убыточности. Определением того, когда производство необходимо останавливать, а когда, несмотря на убытки, продолжать, также занимается финансовый менеджмент.

Для этого требуется точное знание величины производственных затрат, которые можно разделить на постоянные и переменные. Постоянные (амортизационные отчисления, управленческие расходы, издержки на содержание и эксплуатацию зданий, их ремонт и проч.) не зависят от изменения объема производства.

Строго говоря, большая часть этих расходов относится к так называемым *условно-постоянным*, так как при достижении очередного порогового значения объема производства они изменяются (например, затраты на управление). Но между соседними пороговыми значениями такие затраты стабильны.

К переменным относятся расходы на покупку сырья, материалов, оплату труда производственных рабочих и некоторые другие. Они изменяются строго пропорционально объему производства.

Такие затраты должны окупаться в обязательном порядке, ибо в противном случае предприятие будет нести чистые убытки. И если они начинают превышать цену продукции, производство сворачивается.

С постоянными затратами дело обстоит сложнее, поскольку они *уже понесены*. Если производство остановить, то эти затраты будут полностью потеряны (оборудование изнашивается даже при бездействии). Но при продолжении работы они будут хотя бы частично возвращаться. Если учесть дополнительные расходы, связанные с возобновлением деятельности, станет ясно, почему, несмотря на убытки, предприятия продолжают функционировать.

Для того чтобы четко ориентироваться в ситуации, необходимо знать, какой минимальный объем продукции нужно производить (реализовывать), чтобы обеспечить прибыльность. Этот объем («точка безубыточности») определяется с помощью формулы

$$V_{\text{безубыт}} = \frac{\text{Постоянные затраты}}{\text{Цена единицы продукции} - \text{Переменные затраты на единицу продукции}}.$$

При разнообразном ассортименте показатель переменных затрат на единицу продукции заменяется показателем соотношения переменных затрат и ожидаемого объема реализации.

В то же время целесообразно определять и максимально допустимый с экономической точки зрения объем производства. Он достигается тогда, когда дальнейшее увеличение затрат не приносит дополнительного дохода.

Определение величины прибыли в зависимости от объема реализации и происходит с учетом так называемого *операционного рычага.*

Его действие основывается на том, что при неизменных ценах рост продаж приводит к сокращению доли постоянных затрат в цене. Следовательно, при тех же переменных увеличивается прибыль, и наоборот. Причем прибыль изменяется быстрее объема производства, что демонстрирует показатель, называемый *силой операционного рычага* (СОР):

$$\text{СОР} = \frac{\text{Прибыль} + \text{Постоянные затраты}}{\text{Прибыль}}.$$

Помимо абсолютного размера прибыли финансовый менеджмент оперирует ее относительной величиной — *прибыльностью*, или *рентабельностью.*

Рентабельность собственных средств (отношение прибыли к акционерному капиталу) является одним из важнейших показателей эффективности работы фирмы. Ее уровень определяет спрос на акции, их курс, а таким образом, и рыночную цену самой компании. Поэтому в задачу финансового менеджмента входит поиск путей повышения значения этого показателя.

Для этого достаточно уменьшить долю собственного капитала в пользу заемного, что, однако, сопряжено с увеличением риска, если кредиторы потребуют срочного возврата займов. Кроме того, использование в больших масштабах чужого капитала связано с уплатой крупных процентов, уменьшающих прибыль.

Повышение рентабельности собственного капитала за счет использования заемных средств получило название *финансового рычага.* Считается, что манипулирование им позволяет увеличить рентабельность в полтора раза с соответственным ростом риска.

В свете этого требуется нахождение оптимальной величины финансового рычага, расчет которой производится с помощью достаточно сложной формулы, приводимой в специальной литературе.

Управление финансовыми инвестициями

Под *финансовыми инвестициями* понимаются долгосрочные вложения денежных средств для получения дохода (*финансовой ренты*). Если объектом реальных инвестиций служат производственные объекты, приносящие в процессе эксплуатации прибыль, то объектом финансовых инвестиций являются ценные бумаги (акции и облигации), а также банковские депозиты.

Инвестиции в банковские депозиты считаются достаточно надежным способом вложения средств, так как крупные банки разоряются сравнительно редко. Ставка процента по депозитам относительно невелика, стабильна и незначительно варьирует от банка к банку. Поэтому на практике стоит вопрос выбора не столько ее выгодного уровня, сколько наиболее подходящего банка, предоставляющего нужный комплекс финансовых услуг.

Обычно ставку банковского процента принимают за своего рода «точку отсчета», базу для определения выгодности вложений в ценные бумаги, которые считаются весьма привлекательными. Особенно это касается простых акций, величина дивидендов по которым в зависимости от успехов фирмы может быть весьма большой. Кроме того, при их перепродаже можно получить доход на курсовой разнице.

Но инвестировать в ценные бумаги имеет смысл только в том случае, если это наиболее доходный из всех возможных вариантов вложений, в том числе в депозиты; рентабельность инвестиций выше темпа инфляции (это относится также и к инвестициям в банковскую сферу).

Совокупность ценных бумаг, которые фирма приобретает с целью извлечения постоянного дохода, получила название *фондового портфеля*.

Фондовый портфель может состоять из бумаг с различным сроком действия, имеющих региональную, отраслевую, национальную или международную ориентацию. В зависимости от конкретного содержания принято выделять четыре его типа.

Во-первых, *портфель роста*, ориентированный прежде всего на привлечение капитала. Он содержит бумаги, курс которых постоянно увеличивается (но при этом выплачиваются минимальные дивиденды).

Во-вторых, *портфель дохода*, состоящий из бумаг, приносящих высокие дивиденды и проценты; их курсовая стоимость растет, однако относительно медленно.

В-третьих, *портфель дохода особо рискового капитала*, включающий ценные бумаги молодых фирм, стремящихся к быстрому расширению своей деятельности, а поэтому готовых платить значительные деньги за привлекаемый капитал.

В-четвертых, *портфель стабильного дохода*, объединяющий в себе, как правило, государственные облигации и ценные бумаги, выпущенные наиболее крупными и стабильными компаниями. Они надежнее остальных, хотя и не столь прибыльны.

Практика показывает, что целесообразнее всего иметь сбалансированный портфель ценных бумаг, учитывающий:

- соотношение стратегических целей и тактических задач фирмы;
- ситуацию на рынке ценных бумаг (насыщенность, спрос, динамику курсовой стоимости, наличие законодательных льгот или ограничений по их покупке, владению, продаже);
- состояние экономики в целом, отдельных отраслей и регионов;
- необходимость поддержания ликвидности («продаваемости») активов.

Существуют следующие виды стратегии управления портфелем ценных бумаг.

- *стратегия постоянной суммы* (при повышении курса ценных бумаг часть их продается);
- *стратегия постоянного соотношения* (поддерживается постоянная доля различных видов бумаг в портфеле);
- *стратегия затратного усреднения* (сумма средств, вложенных в простые акции, поддерживается на неизменном уровне; ее избыток, образующийся вследствие роста курсовой стоимости, изымается и направляется на банковский депозит или для формирования новых пакетов ценных бумаг);
- *стратегия переменного соотношения* (удельный вес отдельных видов бумаг в портфеле связывается с биржевыми индексами).

Управление портфелем ценных бумаг заключается в планировании и регулировании его состава в целях сохранения или увеличения стоимости капитала (за счет роста курса активов); повышения дивидендов и процентов; снижения общего финансового риска; расширения масштабов деятельности, поглощения конкурентов и поставщиков сырья путем приобретения акций.

Его объектами являются: инвестиции в ценные бумаги; эмиссия собственных ценных бумаг; рыночные операции с ценными бумагами.

При управлении постоянно решаются две исключающие друг друга задачи: обеспечение максимальной доходности (она прямо пропорциональна риску вложений) и одновременно надежности. Это может быть достигнуто преимущественным инвестированием в государственные ценные бумаги – облигации и казначейские обязательства.

Управление инвестициями основывается на оценке их эффективности, которая может осуществляться несколькими способами.

Во-первых, путем сравнения среднегодовой рентабельности инвестиций со ставкой банковского процента.

Во-вторых, на основе сопоставления доходности вложений с уровнем инфляции (как и в предыдущем случае, доходность вложений должна быть более высокой).

В-третьих, исходя из срока окупаемости, который приближенно можно получить с помощью деления общей суммы инвестиций на ожидаемую величину прибыли.

В-четвертых, путем сопоставления объемов инвестиций, необходимых для получения дохода заданной величины.

В-пятых, с помощью графического отображения величины поступающей прибыли.

> График, получивший название «кэш-флоу», имеет форму диаграммы, состоящей из столбиков, расположенных вдоль горизонтальной оси в хронологической последовательности. Высота столбиков соответствует потоку инвестиций или доходу за период, а ширина – продолжительности последнего. Столбики, характеризующие инвестиции, размещаются под горизонтальной осью, а характеризующие доходы – над ней.

В-шестых, на основе сравнения рентабельности вариантов инвестиций (отношение суммарного или ежегодного дохода к их величине), в том числе с учетом дисконтирования.

> Проблема дисконтирования является одной из наиболее важных в финансовом менеджменте, на ней необходимо остановиться подробнее.
>
> Общепринято, что наличные деньги ценятся выше, чем будущие, поэтому сегодняшняя их сумма эквивалентна гораздо большей завтрашней. «Законных» оснований здесь вполне достаточно: неудобства, причиняемые субъекту отказом от текущего потребления, риск инфляции, опасность невозврата ссуды и проч.
>
> Для того чтобы определить эквивалент сегодняшней суммы, скажем, через год, исходную ее величину A нужно умножить на выражение $(1 + i)$, называемое *множителем наращения* (i означает некую минимально допустимую норму доходности вложений, например ставку банковского процента). Чтобы определить эквивалент исходной суммы через два года, такую операцию нужно повторить дважды, и т. д.
>
> Обратный порядок имеет место, если нужно определить сегодняшний эквивалент будущей суммы B. Для этого она умножается на выражение $[1/(1 + j)]$, называемое *дисконтным множителем* ($j = i$), столько раз, сколько периодов отделяет получение искомой суммы от сегодняшнего дня.
>
> Такая операция и получила название *дисконтирование*. С ее помощью происходит *приведение* будущих денег к текущим условиям.

Для того чтобы оценить эффективность различных направлений инвестиций и выбрать наиболее подходящий вариант, определяется величина *чистого дискон-*

тированного (приведенного) дохода. Для этого дисконтируются поток инвестиций и поток дохода за соответствующий период и определяется разность между ними.

Уровень эффективности инвестиций, при котором имеет место равенство этих двух потоков, называется *внутренней нормой доходности.*

> Если она ниже ставки банковского процента, то свободные средства целесообразно инвестировать в депозиты, а если выше – в наиболее выгодные объекты в соответствии с финансовой стратегией фирмы, разумеется, с учетом риска.

Помимо дисконтированного дохода для оценки эффективности инвестиций можно исчислять показатель *дисконтированной рентабельности.*

Для этого на их дисконтированную величину нужно разделить дисконтированную сумму дохода. Дисконтированная рентабельность инвестиций равна 1, если дисконтированный доход равен 0. Более высокий ее уровень обеспечивает дополнительную доходность инвестиций, и, следовательно, целесообразность их реализации в данных условиях, а более низкий – неэффективность.

Управление текущими финансовыми операциями

Основным объектом текущего финансового менеджмента является денежный оборот, т. е. движение денег в наличной и безналичной формах. Управление им преследует следующие цели:

- ускорение поступления платежей и снижение таким способом дебиторской задолженности;
- замедление интенсивности собственных выплат (в том числе и налоговых), т. е. увеличение задолженности кредиторской;
- минимизацию кассовых остатков.

Рассмотрим некоторые из этих моментов подробнее.

Дебиторская задолженность возникает во взаимоотношениях с покупателями, заказчиками, поручителями, дочерними организациями и проч. Она может быть сомнительной (если не обеспечена гарантиями и не погашена в срок). Поэтому состояние такой задолженности должно находиться под постоянным контролем.

> Управление дебиторской задолженностью происходит на основе дифференцированного подхода к партнерам. Для одних, например, предоставляются скидки (в случае досрочной оплаты счетов), для других, наоборот, практикуется предоплата поставок.

Методом снижения дебиторской задолженности является *факторинг.* Его суть состоит в том, что специальная компания или отдел банка после проверки кредитоспособности покупателя берут на себя (за соответствующую плату) обязательство выплачивать продавцу причитающиеся ему деньги независимо от их реального поступления. Таким образом, они становятся собственниками его неоплаченных платежных требований и берут на себя связанный с ними риск.

Продавцы могут заключать договоры с факторинговыми организациями о предварительной оплате ими поставок в объеме до 80 процентов их стоимости.

Несмотря на достаточно высокие затраты, факторинг весьма выгоден продавцам, так как освобождает их от трудоемких и дорогостоящих операций по ведению

счетоводства, гарантирует своевременное поступление платежей, предотвращение безнадежных долгов и т. д.

Способом уменьшения дебиторской задолженности может быть также обращение в судебные инстанции или продажа безнадежных с точки зрения кредитора долгов.

Управление кредиторской задолженностью имеет два аспекта.

С одной стороны, речь идет о поисках путей законного снижения налогов (не уклонения, а именно снижения), с другой – о нахождении способов отсрочки платежей (опять же на законном основании).

Важное значение для финансового управления, даже в краткосрочном периоде, приобретает учет инфляции, которая обесценивает все виды поступлений, платежей и активов организации (имущества, запасов, накопленных амортизационных отчислений, прибыли и проч.). В результате их истинная величина оказывается меньше номинальной. В то же время инфляция завышает реальную величину налогов.

Задачей текущего финансового управления является также предотвращение или ослабление финансовых рисков, о чем мы поговорим отдельно.

Вопросы и задания

1. Выберите правильные варианты ответа. К источникам финансовых ресурсов предприятия относятся: налоги, прибыль, амортизационные отчисления, стоимость затраченных материалов, банковские ссуды, средства, полученные от выпуска акций.
2. Определите, что из перечисленных ниже действий относится к процессу распределения финансовых ресурсов: начисление заработной платы, выплата премии, покупка ценных бумаг, оплата поставок сырья, использование резервов прибыли для расширения производства.
3. Расскажите, что представляет собой платежный баланс.
4. Раскройте, чем различаются постоянные, условно-постоянные и переменные затраты, и приведите соответствующие примеры.
5. Объясните, почему производство может продолжаться в условиях убыточности.
6. Раскройте суть операционного и финансового рычагов.
7. Дайте характеристику фондового портфеля и его разновидностей.
8. Покажите способы оценки и отбора вариантов инвестирования.

Глава 36

Управление рисками

- Риск и его разновидности
- Источники риска
- Формы управления рисками
- Страхование рисков
- Хеджирование рисков

Понятие и виды риска

Любая производственная, коммерческая и финансовая деятельность всегда связана с определенным риском, т. е. возможностью непредвиденного изменения результатов работы, как ухудшающих, так и улучшающих положение организации («риск» буквально означает «принятие решения», результат которого не известен заранее).

Таким образом, риск – возможность неудачи или вероятность успеха выбора того или иного управленческого решения, характеризующиеся наступлением ущерба или выгоды, ее мера.

О риске можно говорить, когда существует возможность расхождения между желаемыми и фактическими результатами. Положительное расхождение может быть охарактеризовано как *шанс* получить дополнительный доход, а поэтому стимулирует деловую активность предпринимателей, отрицательное – как *ущерб* (количественная оценка неудачного исхода).

Риск исчисляется математическими методами на основе теории вероятности и закона больших чисел или оценивается субъективно путем сопоставления ожидаемых доходов и потерь.

Количественно абсолютная величина риска определяется как произведение вероятности его наступления на размер ожидаемого ущерба (выигрыша).

В относительных показателях риск выражается, например, путем соотнесения величины возможных потерь (выигрыша) с объемом производства (продаж) или собственных средств.

Причиной риска является неопределенность ситуации, т. е. неполное или неточное представление о значениях различных параметров организации или деятельности в будущем, об условиях реализации решения и связанных с ним затратах.

> В то же время нужно отличать непредвидимое в принципе от непредвидимого по каким-то причинам в данный момент.

Такая неопределенность может быть обусловлена случайностями, нехваткой информации, психологическими особенностями личности предпринимателей, менеджеров, рядовых исполнителей.

Видами неопределенности в развитии социально-экономических систем являются:
1) перспективная – связана с появлением в будущем непредусмотренных факторов (сознательного противодействия, природных аномалий);
2) ретроспективная – обусловлена отсутствием информации о поведении системы в прошлом (такая информация может быть восстановимой, невосстановимой, заменимой);
3) стохастическая – является следствием вероятностного характера развития системы, возможностью отклонения от поставленной цели и недостижения желаемого результата (в том числе из-за наличия большого числа вариантов действий);
4) информационная – вызвана нехваткой сведений;
5) субъективная – порождена разным пониманием ситуации, неуверенностью, отрицанием или игнорированием объективной реальности и проч.

Из-за неопределенности условий деятельности фирмы и невозможности предвидеть и знать все риск становится неотъемлемым элементом любого управленческого решения.

Риск можно предотвратить, переложить на других, но полностью избежать его нельзя.

Выделяют следующие функции риска:

- *инновационную.* Новое рискованное решение приводит к повышению эффективности производства;
- *регулирующую.* Рискованные действия могут изменить положение фирмы – принести успех или оказать на нее дестабилизирующее влияние;
- *защитную.* Риск требует от менеджера и предпринимателя готовности к любым неожиданностям и терпимости к неудачам;
- *аналитическую.* Рискованность выбора требует изучения и прогнозирования ситуации, составления планов.

Можно дать следующую классификацию рисков.

С точки зрения *источника возникновения* риски подразделяются на внутренние и внешние.

Внешние исходят из окружения фирмы. На них влияют:

1) факторы прямого действия: законодательное регулирование, политика властей, налоговая система, взаимоотношения с партнерами, конкуренция, коррупция и рэкет;

2) факторы косвенного воздействия: политическая и экономическая обстановка в стране, положение отрасли, стихийные бедствия, международные события.

Внутренние риски связаны с особенностями самой организации. Основным их видом считается кадровый, возникающий вследствие практической невозможности предсказать поведение людей.

По *степени опасности* для фирмы выделяют *допустимый* (возможность несения текущих убытков), *критический* (угроза полной потери прибыли), *катастрофический риск* (банкротство).

В настоящее время можно говорить о следующих градациях степени риска: до 0,1 – минимальный риск; 0,1–0,3 – малый; 0,3–0,4 – средний. Все это нормальный, разумный, допустимый риск, когда вероятные потери не превышают прибыли; 0,4–0,6 –

высокий риск; 0,6–0,8 – критический риск (потеря полной выручки); 0,8–1,0 – катастрофический риск (потеря капитала).

Активами с минимальным риском являются деньги в кассе и на расчетном счете; к активам, связанным с малым риском, относятся готовая продукция, сырье, материалы; среднерисковыми активами являются ценные бумаги; активы высокого риска – дебиторская задолженность предприятий, находящихся в тяжелом финансовом положении, запасы готовой продукции, выходящей из употребления, связанные запасы сырья и материалов.

С точки зрения *целесообразности* можно говорить об *оправданном* и *неоправданном* рисках, границы между которыми достаточно условны.

По *возможности избежать потерь* риски могут быть *преодолимыми* и *непреодолимыми*. Последние бывают *страхуемыми* и *нестрахуемыми*.

По *причинам возникновения* выделяют:

1) *политические риски* (национализация, введение правительственных ограничений, войны, конфликты, беспорядки). Они могут быть национальными, региональными, международными;

2) *технические риски* (получение отрицательных результатов, недостижение поставленных целей, побочные последствия деятельности);

3) *производственные риски* (простои, брак, сбои, поломки, возникновение непредвиденных затрат);

4) *предпринимательские риски* (невостребованность продукции, неисполнение контракта, усиление конкуренции и ухудшение конъюнктуры). Они имеют результатом неспособность поддерживать уровень доходов на вложенный капитал или его потерю;

В России предпринимательский риск весьма высок. Причины этого следующие:
- необязательность партнеров, отсутствие персональной ответственности за взятые обязательства;
- неопределенность законодательства;
- высокая зависимость предпринимателей от криминального мира и коррумпированных чиновников;
- бюрократизация;
- низкий уровень общей квалификации работников.

5) *отраслевые риски* (изменение экономического положения и роли отрасли, легкость или сложность вхождения в нее, усиление внутренней и внешней конкуренции);

6) *естественные риски* (экологический, риск стихийных бедствий);

7) *коммерческие риски* (падение спроса, снижение объемов реализации);

8) *инфляционный* (повышение цен);

9) *инновационный* (неудачи в освоении новых рынков, продукции, технологий);

Перечисленные виды рисков называются *чистыми*. Их возникновение связано с объективными обстоятельствами, не зависящими от принятых управленческих решений и приносящими потери не только фирме, но и обществу.

10) *валютный риск* (связан с влиянием колебаний валютного курса на положение экспортеров и импортеров). Основной разновидностью является *экономический риск* (изменение стоимости активов, снижение выручки и увеличение расходов), обусловленный тем, что расходы и доходы имеют место в разных валютах. При *прямом* экономическом риске возникает угроза прибыльности операций по заключенным контрактам, рассчитываться по которым приходится в невыгодных условиях. *Косвенный риск* — это риск неконкурентоспособности по сравнению с иностранными производителями;

11) *инвестиционный риск* – это риск потери инвестируемого капитала и ожидаемого дохода, его снижения;

Приведем в качестве примера западные экспертные оценки инвестиционных рисков в России по 10-балльной шкале: экспроприации – 3; национализации – 0; вмешательства государства – 10; негативных настроений против частного сектора – 7; нестабильности рынка труда – 2; организованной преступности – 10; неправильного выбора объекта инвестирования – 5–6; неполадок в компьютерной сети – 5–10; выбора неподходящего времени для бизнеса – 6–8; законодательных изменений – 6–10 и проч. В результате общий риск на все вложения оценивается для России не менее 7, в то время как для США – 1–3,7.

12) *кредитные риски* (возникают из-за невыполнения обязательств, недобросовестности, неблагоприятной общей конъюнктуры, некомпетентности, недостатка деловых способностей и собственных средств у должников). Разновидностями кредитных рисков являются торговый (неуплата долга) и банковский (неплатежеспособность);

13) *процентные риски* (изменение абсолютного и относительного уровня ставки процента; ее непредсказуемые колебания). На процентный риск влияют темпы экономического роста, инфляция, государственный долг, политика правительства. Нужно иметь в виду, что общий риск по всем позициям может быть больше суммы частных.

Валютный, кредитный, процентный и инвестиционный риски объединяются в категорию финансовых рисков и в большинстве случаев носят *спекулятивный характер*. Они, как правило, влекут за собой потери только для фирмы, а для общества могут обернуться выигрышем.

Общие подходы к управлению риском

Действия по ограничению риска носят название управления риском, или *риск-менеджмента*.

В широком смысле слова управление риском предполагает:

- выявление последствий деятельности экономических субъектов в условиях риска;
- определение вероятности его наступления;
- принятие решения о вхождении или невхождении в соответствующую ситуацию;
- проведение предупредительных, защитных или компенсационных мероприятий, направленных на сокращение неблагоприятных последствий.

Главная цель управления риском состоит в обеспечении в худшем случае безприбыльности работы фирмы. Это достигается на основе балансировки возможной величины риска и потенциальной выгоды путем сопоставления положительных и отрицательных финансовых последствий принимаемых решений.

Для эффективного управления важно знать, какие именно виды рисков нужно учитывать, какой объем риска можно взять на себя, какими способами можно ими управлять.

Выделяют следующие основные способы уменьшения рисков.

Во-первых, *научная рационализация хозяйственной деятельности* (например, на основе тщательного изучения партнера, его личности, финансового положения и проч.).

При опасности несоблюдения обязательств партнерами можно составить протокол о намерениях, куда включаются положения о материальной ответственности за отказ от подписания контракта; о вступлении его в силу с момента согласования, а не подписания; о штрафных санкциях, неустойках; о предоплате, залоге; о передаче права собственности после полной оплаты и др.

Другими способами рационализации хозяйственной деятельности являются: бизнес-планирование, тщательный подбор кадров, организация защиты коммерческой тайны.

Во-вторых, *отказ от деятельности, связанной с риском.* Но иногда он не выгоден, может вызвать другие риски, а подчас и невозможен. Поэтому риск приходится брать на себя (в одном случае как неизбежный, в другом – как выгодный, ибо, как правило, наибольших успехов добиваются те, кто на него идет).

В-третьих, *компенсация рисков.* Для этого создается страховой финансовый резерв в размере усредненной величины потерь за три года (с поправкой на инфляцию).

Можно говорить о следующих видах *финансовых* резервов:

- *страховых*, предназначенных для покрытия так называемых запланированных рисков. Незапланированные риски компенсируются из любых других доступных источников;
- *стоимостных,* предназначенных для платежей по долгам, замены основных и оборотных средств и проч. в случае их потери при форс-мажорных обстоятельствах;
- *резервов обязательств,* которые создаются для выплаты обязательных платежей, например налогов;
- *резервов прибыли,* предназначенных для накопления средств на расширение масштабов деятельности.

Поскольку такие средства, образующие данные резервы, исключены из оборота, они не приносят дохода.

В-четвертых, *разделение (сегрегация) рисков.* Для этого осуществляется физическое или юридическое разделение активов, например диверсификация инвестиций и формирование их сбалансированного портфеля (использование 12 адресов при инвестировании; 8–12 видов ценных бумаг); задействование 2–4 поставщиков; разделение груза минимум на 2 партии; сбыт на нескольких сегментах рынка; хранение ценностей в разных местах.

Но таким способом можно снизить не любой риск, кроме того, возрастают сложности управления.

В-пятых, *объединение рисков* путем их деления между несколькими субъектами (скажем, через продажу акций).

В-шестых, *передача* (*трансферт*) рисков. Он осуществляется с помощью условий, заложенных в договоры биржевых сделок (опцион, фьючерс), страхования в соответствующих организациях, которое возможно там, где выделяется статистическая закономерность возникновения рисков.

Финансовые риски

Проблема риска тесно связана с финансовой устойчивостью организации, позволяющей ей свободно маневрировать денежными средствами, обеспечивать своевременность платежей и расширение производства. В то же время она должна быть оптимальной, так как избыток финансовых ресурсов означает омертвление средств, а недостаток препятствует развитию.

> Финансовая устойчивость фирмы является главным компонентом ее общей устойчивости. Последняя может быть внутренней и внешней. Внутренняя обусловлена таким состоянием и динамикой материально-вещественных и стоимостных активов, которое постоянно обеспечивает высокие результаты работы и сообщает необходимый запас прочности. Внешняя же устойчивость во многом зависит от стабильности экономической среды.

Финансовую устойчивость фирмы практически невозможно выразить в каком-то одном показателе. Это удается сделать с помощью нескольких их групп, в основе расчета которых лежат данные отчетности и прежде всего бухгалтерского баланса.

Сначала определяется общее направление его изменения за истекший период (увеличение в целом считается положительным, а уменьшение – отрицательным признаком). Динамику итога баланса целесообразно сравнивать с изменением объемов производства, реализации, прибыли. Их рост более высокими темпами свидетельствует об улучшении финансового положения фирмы, и наоборот.

Важной характеристикой последнего считается *финансовая ликвидность*, т. е. способность покрытия организацией своих обязательств имеющимися активами.

> Наиболее ликвидными активами являются денежные средства и вложения в краткосрочные бумаги. Они должны превышать по своей величине наиболее срочные обязательства, представленные кредиторской задолженностью. Быстро реализуемые активы, например дебиторская задолженность, должны быть больше краткосрочных кредитов; медленно реализуемые – больше долгосрочных и среднесрочных; трудно реализуемые активы – больше постоянных пассивов.

Обобщающим показателем финансовой устойчивости фирмы считается *излишек источников средств для формирования запасов и затрат* как в целом, так и по отдельным элементам баланса.

Внешним проявлением финансовой устойчивости является *платежеспособность*, предполагающая, что денежные средства, краткосрочные вложения и активные расчеты покрывают краткосрочную задолженность.

Платежеспособность выражается в целом ряде показателей (коэффициентов), важнейшими среди которых являются *коэффициент абсолютной ликвидности, промежуточный* и *общий коэффициенты покрытия.*

Первый представляет собой отношение суммы денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к сумме краткосрочных обязательств.
Второй получается в результате деления совокупной суммы денежных средств, краткосрочных финансовых вложений и дебиторской задолженности на ту же сумму краткосрочных обязательств.
Третий есть отношение к сумме краткосрочных обязательств совокупной величины запасов и затрат (без расходов будущих периодов) и денежных средств, краткосрочных финансовых вложений, а также дебиторской задолженности.

Для всех этих коэффициентов существуют предельные значения, превышение которых свидетельствует о неблагополучном финансовом положении фирмы и наличии опасности *банкротства.*

Считается, что последнее достаточно точно можно предсказать с помощью специальных формул, связывающих величину активов, пассивов, оборотного капитала, нераспределенных прибылей, доходов от основной деятельности, объема продаж, рыночной стоимости обычных и привилегированных акций.

Фирма, находящаяся в состоянии банкротства, подлежит реструктуризации или ликвидации. Реструктуризация может заключаться в выделении и концентрации жизнеспособных производств, закрытии или объединении подразделений, изменения хозяйственных связей, финансовом оздоровлении, реорганизации.

Снизить риски можно неукоснительным соблюдением правил осуществления финансовых операций, к которым относятся:

- использование денежных средств строго по назначению и в установленные сроки;
- финансирование долгосрочных инвестиций за счет таких же кредитов или собственных средств, а инвестиций с повышенным риском – только за счет последних;
- осуществление всех сделок при наличии гарантий платежеспособности (собственной и контрагентов);
- выбор направлений инвестирования, приносящих максимальный эффект;
- продажа по возможности за наличные, а покупка – в кредит (реальные поступления важнее обещанной прибыли);
- кредитование других на минимальный срок, а размещение займов – на максимальный;
- сближение сроков получения и использования средств;
- снижение затрат на безвозвратное финансирование.

Страхование рисков[1]

Страхование – это система мер по защите интересов физических и юридических лиц за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взно-

[1] В разделе использован материал В. П. Бычкова.

сов. Оно возможно там, где существует статистическая закономерность возникновения рисков.

Страховые фонды находятся в распоряжении *страховщика*, который принимает на себя обязанность при возникновении *страхового случая* возместить застраховавшемуся лицу полностью или частично его *ущерб*, т. е. стоимость поврежденного, уничтоженного или утраченного имущества, определяемую на основе оценки.

Стоимость риска (фактические убытки и затраты по их предупреждению или возмещению) состоит из трех элементов.

Во-первых, из расходов на проведение предупредительных мероприятий, обеспечивающих безопасность объекта (хорошо налаженная система безопасности позволяет рассчитывать на скидки при внесении страховых взносов). Но чтобы получить их побольше, страховщики часто переоценивают реальный риск.

Во-вторых, из стоимости риска, остающегося на ответственности фирмы. В этом случае страховщик ее не несет, убытки покрывает сам страхователь.

В-третьих, из затрат, связанных с передачей риска на страхование (расходов по оформлению сделки, контролю над ее исполнением и т. п.).

Страхование оказывает благоприятное влияние на предпринимательскую деятельность, ибо страхователь обретает уверенность, что при наступлении ущерба получит необходимую компенсацию. Это позволяет ему более активно действовать и развивать свой бизнес.

Различают следующие виды страхования в деловой сфере:

1) личное страхование (например, работников предприятий с особо опасными условиями труда);

2) страхование экономических рисков, связанных с производственно-хозяйственной деятельностью;

3) страхование гражданской ответственности (возможного ущерба третьему лицу),

4) имущественное страхование (товарно-материальных ценностей и имущественных интересов).

Сумма, выплачиваемая в имущественном страховании при наступлении страхового случая, называется страховым возмещением. Последнее может быть равно или меньше величины риска и во многом определяется системой страхования, предполагающей следующие варианты:

1) по балансовой стоимости имущества. При этом компенсируется действительный ущерб в сумме, не превышающей затрат по его восстановлению, на день гибели или повреждения (без учета инфляции). Товарно-материальные ценности и готовая продукция страхуются по фактической стоимости;

2) по системе пропорциональной ответственности. В этом случае страховое возмещение покрывает только часть ущерба;

3) по системе первого риска. Предполагается, что страховое возмещение производится в размере ущерба, если тот не превышает страховую сумму (первый риск), а величина превышения (второй риск) не возмещается.

При оформлении договоров страхования имущества страхователь обязан обеспечить страховщику возможность произвести осмотр объектов, своевременно сообщать об изменении их состояния или о заключении параллельных договоров с другими фирмами. В последнем случае возмещение, получаемое от всех страховщиков, не может превышать страховой стоимости.

При определении размеров ущерба имуществу различают:

- его полную гибель, пропажу или уничтожение;
- частичное повреждение.

Затраты на восстановление имущества могут быть компенсируемыми и дополнительными.

> *Компенсируемыми* считаются те затраты, что были связаны со спасением имущества или предотвращением еще большего ущерба, а также с приведением поврежденного имущества в порядок.
> *Дополнительными* являются затраты, вызванные срочностью проведения работ, необходимостью одновременно с восстановлением объектов их модернизации. Дополнительные затраты не возмещаются, если это не предусмотрено специальным договором.

Личное участие страхователя в покрытии ущерба выражается через *франшизу*, т. е. определенную часть ущерба, не подлежащую возмещению страховщиком. Франшиза может быть условной и безусловной.

При *условной франшизе* страховщик освобождается от ответственности за ущерб, если его размер не превышает величину франшизы. Остальная часть ущерба им возмещается полностью. При безусловной франшизе размер ответственности страховщика определяется величиной ущерба за вычетом франшизы. Иными словами, в любом случае франшиза остается страховщику.

Рассмотрим основные направления страхования рисков, о которых необходимо иметь представление менеджеру:

- *страхование на случай потери прибыли или возникновения убытков* вследствие остановки производственного процесса, связанной со стихийными бедствиями, авариями и другими аналогичными ситуациями.

> В то же время страховщики не несут ответственности за остановки производства вследствие военных действий, гражданских волнений, несоблюдения техники безопасности, а также если потери были незначительными.

Ставки страховых платежей рассчитываются индивидуально для каждого клиента и в среднем оказываются вдвое выше, чем при страховании имущества;

- *страхование вреда окружающей среде* в результате загрязнения, вызванного хозяйственной деятельностью предприятия. Страховое возмещение выплачивается, если загрязнение произошло в результате внезапного несчастного случая или аварии, при условии, что все правила техники безопасности соблюдались надлежащим образом;
- *страхование кредитных рисков*, связанных с невозвратом кредита. Оно осуществляется как кредитором, так и заемщиком (последним на случай невозможности своевременно расплатиться по долгам);
- *страхование технических рисков*, связанных с проведением строительно-монтажных работ, внедрением новой техники, технологии и т. п. Убытки подлежат возмещению, если они возникли вследствие случайной ошибки или непреднамеренных действий лиц, имевших необходимую подготовку для соответствующей работы;
- *страхование рыночных рисков*, возникающих вследствие неблагоприятного и непредсказуемого изменения конъюнктуры, а также других условий осуществления предпринимательской деятельности.

Хеджирование как инструмент управления рисками

Специфическим способом страхования цены реальных и финансовых активов (валюты, ценных бумаг) от риска нежелательного падения (для производителя и продавца) или нежелательного повышения (для потребителя, покупателя) является биржевая операция, называемая *хеджированием*.

Лицо, осуществляющее ее, имеет возможность избежать экономических потерь, а при благоприятном стечении обстоятельств рассчитывать даже на определенную выгоду.

Идея хеджирования основывается на том, что люди, обладая разными знаниями, опытом, информацией о положении дел, наконец, чутьем, интуицией, темпераментом и т. п., по-разному оценивают ситуацию и перспективы ее развития. Поэтому они неодинаково подходят к определению будущей цены актива.

Орудием хеджирования являются фьючерсная и опционная сделки.

Фьючерсная сделка предполагает, что одна сторона обязуется в обусловленный срок поставить определенное количество активов по установленной цене, а другая – принять и оплатить их. Гарантией этого служит внесение залога (депозита), который при осуществлении сделки возвращается. Такая сделка не может быть расторгнута, и чтобы ее аннулировать, нужно заключить встречную.

Различается хеджирование продажей и хеджирование покупкой.

Хеджирование продажей (короткое) осуществляется в целях страхования от снижения цены в будущем.

Предположим, что заключается контракт на поставку через полгода биржевого актива по цене 1400 руб. за единицу при текущей рыночной цене 1250 руб. Здесь возможны следующие варианты.

1. Текущая рыночная цена снижается с 1250 до 1200 руб., а биржевая – с 1400 до 1350 руб. В этом случае при продаже актива на рынке возникает убыток 50 руб. Одновременно за 1350 руб. выкупается фьючерсный контракт, за который партнер по биржевой сделке уплатил 1400 руб. Таким образом, убыток в одном случае был компенсирован прибылью в другом.
2. Цена на наличном рынке возрастает с 1250 до 1350 руб. за актив, а на фьючерсном – с 1400 до 1500 руб. В этом случае имела место упущенная выгода в 100 руб., но цель страхования цены достигнута. При дальнейшем росте цены величина упущенной выгоды возрастает, но удается удержать уровень цены, на который изначально ориентировался продавец.

Нужно иметь в виду, что при сближении рыночной и контрактной цен хеджирование теряет смысл, ибо выгоды от него могут оказаться меньше, чем комиссионные, которые приходится уплачивать по каждой сделке.

Предположим далее, что заключен контракт на покупку товара (длинное хеджирование) на тех же условиях.

1. Пусть текущая цена возрастает до 1350 руб. за актив, а фьючерсная – до 1500 руб. за актив. Тогда при покупке товара на наличном рынке будет иметь место убыток в 100 руб., а при продаже фьючерсного контракта – прибыль в 100 руб.
2. Пусть текущая цена падает до 1200 руб. Тогда при покупке на наличном рынке будет иметь место выигрыш в 50 руб., но при продаже контракта возникнут потери в 50 руб., составляющие упущенную выгоду, величина которой будет увеличиваться с падением цены. Тем не менее задача страхования планируемой цены покупки достигается.

Для покупателя в любом случае переплата из-за роста цены при приобретении товара на наличном рынке будет перекрыта равновеликим выигрышем от продажи контракта на фьючерсной бирже.

На самом деле в реальной жизни все обстоит сложнее, так как приходится учитывать изменение базиса, т. е. разницу между наличной и фьючерсной ценой товара.

Страховать реальные сделки можно также путем покупки *опциона*. Последний представляет собой контракт, по условиям которого продавец за определенную невозвращаемую плату, называемую премией, предоставляет покупателю право совершить в оговоренные сроки с определенной ценой исполнения сделку или отказаться от нее.

Величина премии зависит:
- от соотношения спроса и предложения на рынке опционов;
- от процентных ставок по краткосрочным депозитам (при их увеличении премия снижается, ибо полученные деньги можно положить в банк под более высокие, чем прежде, проценты);
- от динамики цен на реальные активы (чем больше их колебание, тем выше премия, поскольку в этих условиях реализация актива чаще всего бывает выгодна);
- от срока исполнения опциона (при его приближении премия снижается, так как колебания цены менее вероятны).

Возможность рисковать только премией делает опцион похожим на страховой полис.

По технике исполнения выделяют три вида опционов:
- на право купить актив или фьючерсный контракт по определенной цене;
- на право их продать;
- на право выбрать одну из двух сделок.

Продажа опциона на продажу актива получила название «короткий пут», продажа опциона на покупку – «короткий колл», покупка опциона на покупку актива – «длинный колл», а покупка опциона на продажу актива – «длинный пут».

Рассмотрим механизм осуществления опционных стратегий.

Предположим, что существует некий актив с рыночной ценой 50 тыс. руб.

На него может быть приобретен опцион с премией 10 тыс. руб. Здесь возможны следующие случаи.

В ожидании роста цен приобретается опцион на покупку («длинный колл») с ценой исполнения 55 тыс. руб. Если текущая цена актива к моменту исполнения срока опциона будет меньше 55 тыс. руб., то он останется нереализованным; при цене от 55 до 65 тыс. руб. реализация позволит сократить убытки; в дальнейшем возможно получение выигрыша, величина которого в принципе не ограничена. Если бы актив был куплен сразу, то затраты оказались бы 50 тыс., а не 10 тыс. руб.

При ожидании падения рыночных цен приобретается опцион на продажу активов («длинный пут»), например, на тех же условиях. Здесь ситуация обратная. При цене активов выше 55 тыс. руб. он останется нереализованным, и будут иметь место убытки, равные по величине премии, т. е. 10 тыс. руб. При цене актива от 45 до 55 тыс. руб. можно снизить потери, например, актив на рынке приобретается за 50 тыс. руб., а выручка от его продажи по опционному контракту составит 55 тыс. руб.

При ожидании падения рыночных цен можно продать опцион на право покупки («короткий колл») на уже упомянутых условиях, т. е. за 55 тыс. руб. Тогда, если рыночная цена актива будет меньше этой величины, опцион окажется не реализованным покупателем и продавец получит прибыль в размере премии.

При ожидании роста цен продается опцион на право продажи («короткий пут»). Если рыночная цена актива будет выше 65 тыс. руб., покупатель опцион не реализует, а продавец получает выгоду в размере премии (10 тыс. руб.). Если же цены упадут ниже 45 тыс. руб., будут иметь место чистые убытки.

При покупке реальных активов можно одновременно приобрести опцион на их продажу, т. е. осуществить стратегию, называемую «синтетический длинный пут». Обязательство же на поставку реальных активов страхуется с помощью приобретения опциона на их покупку. Такая стратегия называется «синтетический длинный колл». И в том и в другом случае потери будут ограничиваться величиной премии.

Вопросы и задания

1. Дайте определение понятия риска и перечислите его виды.
2. Составьте перечень рисков, которым подвержены преподаватели и студенты, и дайте им характеристику, покажите, каков оптимальный метод управления такими рисками.
3. Раскройте способы анализа финансовых рисков.
4. Расскажите о страховании рисков и его видах.
5. Объясните механизм хеджирования рисков с помощью биржевых операций.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Адамчук В. В., Ромашов О. В., Сорокина М. Е. Экономика и социология труда. М., 1999.

Азоев Г. Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. М., 1996.

Акоф Р. Искусство решения проблем. М., 1982.

Акоф Р. Планирование будущего корпорации. М., 1985.

Акоф Р. Планирование в больших экономических системах. М., 1972.

Актуальные проблемы менеджмента. М., 1999.

Актуальные проблемы управления-99. М., 1999. Вып. 1–4.

Алабугин А. А. Теория и практика менеджмента. Челябинск, 1996.

Албастова Л. И. Технология эффективного менеджмента. М., 1998.

Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы. М., 1997.

Анализ концепций стратегического управления / Л. Г. Головач, И. Ю. Исаев, Г. А. Краюхин, М. Л. Лукашевич. СПб., 1997.

Андреев А. А., Радичка Д. М. Стратегическое управление. М., 1996.

Андрейчук Е. Л. Внутрифирменное планирование. Владивосток, 1997.

Анискин Ю. П. Внутрифирменное планирование. М., 1994.

Аскеров А. А. Формирование и развитие экономических институтов внутрифирменного управления. СПб., 1998.

Ансофф И. Стратегическое управление. М., 1989.

Баранова Г. И. Модели управления персоналом. Иркутск, 1997.

Барков С. А. Управление персоналом. М., 1997.

Беленов О. Н. Стратегический маркетинг. Воронеж, 1998.

Белокопытов О. И., Панасенко Г. В. История и культура менеджмента. Красноярск, 1994.

Блейк Р., Моутон Дж. Научные методы управления. Киев, 1990.

Бобрышев Д. Н., Семенцов С. П. История управленческой мысли. М., 1985.

Бойдаченко П. Г. Служба управления персоналом. Новосибирск, 1997.

Бойделл Т. Как улучшить управление организацией. М., 1995.

Большаков А. С. Менеджмент. СПб., 2000.

Большаков Н. М., Новиков Ю. С. Маркетинговые методы управления предприятием. Сыктывкар, 1997.

Большов А. В. Менеджмент: теория и практика. Казань, 1997.

Бондарь Н. П., Васюхин О. В., Голубев А. А., Подлесных В. И. Эффективное управление фирмой: современная теория и практика. СПб., 1999.

Бородкин Ф. Н., Коряк Н. И. Внимание, конфликт! Новосибирск, 1983.

Бурков В. Н., Кондратьев В. В. Механизмы функционирования организационных систем. М., 1981.

Бусыгин А. В. Эффективный менеджмент: курс лекций: в 5 ч. М., 1999.

Валуев С. А., Игнатьев А. В. Организационный менеджмент. М., 1993.

Вейл П. Искусство менеджмента. М., 1993.

Вельков А. В. Стратегическое управление корпоративными инновациями. СПб., 1998.

Венделин А. Г. Подготовка и принятие управленческого решения. М., 1977.

Вендров Е. Е. Психологические проблемы управления. М., 1969.

Вершигора Е. Е. Менеджмент. Курс лекций. М., 1998.

Виноградова З. И., Виноградова И. Е., Щербакова В. Е. Логика науки управления. М., 1998.

Викерстафф С., Герчиков В. Управление персоналом. Новосибирск, 1994.

Виссерма Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. М., 1996.

Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. М., 2000.

Виханский О. С. Стратегическое управление. М., 1995.

Власова Н. М. И проснешься боссом: справочник по психологии управления. Новосибирск, 1994.

Волгин Н. А., Плакся В. И. Доходы и занятость. Мотивационный аспект. М., 1994.

Волков О. Н. Предприятие. М., 1995.

Воробьев В. П. Стратегия и тактика инновационной деятельности. СПб., 1999.

Гвишиани Д. М. Организация и управление. М., 1972.

Генов Ф. Психология управления. Основные проблемы. М., 1982.

Гительмахер Р. Б., Назаров В. Н. Команда менеджера. Социально-психологический, экономический и организационный аспекты. Иваново, 1997.

Глухов В. В. Менеджмент. СПб., 1999.

Глущенко В. В., Глущенко И. И. Разработка управленческого решения. Железнодорожный, 1997.

Гневко В. А., Яковлев И. П. Менеджмент: социально-гуманитарное измерение. СПб., 1996.

Гончаров В. В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. М., 1996. Ч. 1–2.

Горбушин А. Е. История менеджмента. Киров, 1999.

Грачев М. В. и др. Капиталистическое управление: уроки 80-х. М., 1991.

Грейсон Д., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. М., 1991.

Грибанова Н. И., Солодков В. Т. Планирование и прогнозирование деятельности предприятия. Иркутск, 1996.

Грищенко В. Н., Демидова А. Г., Петров А. Н. Теоретические основы прогнозирования и планирования. СПб., 1995. Ч. 1–2.

Гроуз В., Эндрю С. Высокоэффективный менеджмент. М., 1996.

Гупалов В. К. Управление рабочим временем на предприятии. М., 1991.

Гудушаури Г. В., Литвак Б. Г. Управление современным предприятием. М., 1998.

Гусев Ю. В. Стратегическое управление. Новосибирск, 1996. Ч. 1.

Даянц Д. Г. Кадровый менеджмент на горных предприятиях. М., 1994.

Дегтяренко В. Н. Основы логистики и маркетинга. М., 1996.

Дейнека О. С. Экономическая психология. Социально-политический аспект. СПб., 1995.

Деменюк В. Н. Наука побеждать. М., 1999.

Демченко А. А., Задоркин В. И., Скляров В. Ф. Управление персоналом: теоретический курс. М., 1994.

Денисов В. Л., Филиппов А. В. Управление персоналом в корпорациях. М., 1999.

Дессер Г. Управление персоналом. М., 1997.

Джи Б. Имидж фирмы. Планирование, формирование, продвижение. СПб., 2000.

Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство (теория систем и руководство системами). 2-е изд., доп. М., 1971.

Дизель П., Мак-Кинли У. Поведение человека в организации. М., 1993.

Диксон П. Управление маркетингом. М., 1998.

Дип С., Сесмеи Л. Верный путь к успеху. М., 1995.

Дихтель Е., Хёршген Х. Практический маркетинг. М., 1996.

Дружинин А. И., Дунаев О. И., Ершова И. В., Черепанова Е. В. Корпоративное управление. Екатеринбург, 1998.

Друкер П. Эффективный управляющий. М., 1994.

Дункан У. Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. М., 1996.

Егоршин А. П. Управление персоналом. Нижний Новгород, 2000.

Жданова Л. А. Организация и управление капиталистической промышленной фирмой. М., 1989.

Жулев А. В. Руководитель и коллектив. Ставрополь, 1989.

Журавлев П. В., Карташов С. А., Одегов Ю. Г. Технология управления персоналом. М., 2000.

Забелин Л. В., Моисеева Н. К. Основы стратегического управления. М., 1898.

Загвоздкина Г. П. Теория планирования. Новосибирск, 1999.

Загоруйко И. А., Федоров В. Н. Управление современной корпорацией. Краснодар, 1996.

Зайверт Л. Ваше время в ваших руках. М., 1990.

Зайцев А. К. Социальный конфликт на предприятии. Калуга, 1993.

Зеленевский Я. Организация трудовых коллективов. Введение в теорию организации и управления. М., 1971.

Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. М., 1990.

Зуб А. Т., Смирнов С. Г. Лидерство в менеджменте. М., 1999.

Иванцевич Дж. М., Лобанов А. А. Человеческие ресурсы управления. М., 1993.

Ивченко В. В. Экономика и управление инновациями. Калининград, 1996.

Инновационный менеджмент / под ред. П. Н. Завалдина и А. К. Казанцева. СПб., 1997.

Инновационный менеджмент: курс лекций / под общ. ред. В. Н. Архангельского. М., 1997.

Инновационный менеджмент / под ред. С. Д. Ильенковой. М., 1997.

Исаенко А. И. Кадры управления в корпорациях США. М., 1988.

Исаулова С. С. Система внутрифирменного планирования. Краснодар, 1998.

Исикава К. Японские методы управления качеством. М., 1988.

Искусство администрирования / под ред. Д. Олкока. М., 1998.

Искусство менеджмента: Практическое пособие. М., 1998.

Кабаченко Т. С. Психология управления. М., 1996.

Как работают японские предприятия / под ред. Я. Мондена и др. М., 1989.

Карлоф Б. Деловая стратегия. 1990.

Катаева Л. Д., Абрамова Т. Г. Управление персоналом: хрестоматия. Новосибирск, 1996.

Керженцев П. М. Принципы организации. М., 1968.

Киллен К. Вопросы управления. М., 1981.

Кинг У., Клилланд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная практика. М., 1982.

Китов А. И. Психология хозяйственного управления. М., 1984.

Кныш М. И., Тютиков Ю. П. Стратегическое управление корпорациями. СПб., 1996.

Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства. М., 1978.

Ковалевски С. Научные основы административного управления. М., 1979.

Ковалевски С. Руководитель и подчиненный. М., 1973.

Козлов В. Д. Управление организационной культурой. М., 1990.

Константинов Г. И. Стратегический менеджмент. Иркутск, 1998.

Корицкий Э. Б., Лавриков Ю. А., Омаров А. М. Советская управленческая мысль 20-х гг. М., 1990.

Корнелиус Х., Фэйер И. Выиграть должен каждый. Как разрешать конфликты. М., 1992.

Коротков Э. М. Концепция менеджмента. М., 1996.

Корпоративное управление / под ред. М. Хесселя. М., 1996.

Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе. М., 1975.

Котлер Ф. Основы маркетинга. М., 1990.

Коханов Е. Ф. Отбор персонала и введение в должность. М., 1996.

Кочерин Ю. А. Контроль в системе управления социалистическим производством // Вопросы теории и практики. М., 1982.

Крашенинникова М. С. Оплата труда. М., 1997.

Краюхин Г. А., Шайбакова Л. Ф. Инновации, инновационные процессы и методы их регулирования: сущность и содержание. СПб., 1995.

Круглов М. И. Стратегическое управление компанией. М., 1998.

Кумарин А. П. Основы оперативного управления производством. Самара, 1993.

Кузьмин И. А. Психотехнологии и эффективный менеджмент. М., 1995.

Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ. М., 1982. Т. 1–2.

Кхол Й. Эффективность управленческих решений. М., 1975.

Лапшин В. С., Козлов А. А., Шаборина Л. В. Теория организации. Саранск, 1996.

Ларин В. М., Русинов Ф. М., Петросян Д. С. Кадровые проблемы современного менеджмента. Саратов, 1996.

Лафта Д. К. Эффективность менеджмента организации. М., 1999.

Лебедев О. Т., Филиппова Т. Ю. Основы маркетинга. СПб., 1997.

Лебедева М. М. Уметь вести переговоры. М., 1991.

Ликсон Ч. Конфликт: семь шагов к миру. СПб., 1997.

Лифшиц А. С. Основы управления персоналом. Иваново, 1995.

Луговцев А. Ф., Медников В. А., Васильев В. П. Управление акционерной компанией. СПб., 1997.

Лунева О. В., Хорошилова В. А. Психология делового общения. М., 1987.
Лупьян Я. А. Барьеры общения, конфликты, стресс... Ростов-на-Дону, 1991.
Лэнд Д. Менеджмент – искусство управлять. М., 1995.
Магура М. М. Поиск и отбор персонала. М., 1997.
Макаренко М. В., Махолина О. М. Производственный менеджмент. М., 1998.
Макмиллан Ч. Японская промышленная система. М., 1988.
Максвелл Дж. Шеф и его команда. СПб., 1998.
Максак В. И., Краснова Т. Г. Теория управления. Красноярск, 1999.
Макхем К. Управленческий консалтинг. М., 1999.
Маркетинг / под ред. А. Н. Романова. М., 1995.
Маркова В. Д., Кузнецова С. А. Стратегический менеджмент. Новосибирск, 1999.
Марьятов И. В., Овчинников И. Г. Управление качеством. Саратов, 1999.
Мастенбрук У. Переговоры. Калуга, 1993.
Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М., 1997.
Мейтланд Я. Руководство по управлению персоналом в малом бизнесе. М., 1996.
Мельникова М. Н. Мотивационный менеджмент. Хабаровск, 2001.
Менар К. Экономика организаций. М., 1996.
Менеджмент / под ред. М. М. Максимцева, А. В. Игнатьевой. М., 1998.
Менеджмент / под ред. Ф. М. Русинова. М., 1998.
Менеджмент, маркетинг, персонал / под ред. А. Г. Поршнева, М. Л. Разу, Ю. В. Якутина. М., 1997.
Менеджмент организаций / под ред. З. П. Румянцева, И. А. Соломатина М., 1995.
Менеджмент систем качества / М. Г. Круглов, С. К. Сергеев, В. А. Такташов и др. М., 1997.
Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М., 2000.
Мильнер Б. З. Теория организации. М., 1999.
Мингазов Х. Х. Современные организационно-хозяйственные структуры в промышленности. М., 1993.
Митин А. Н. Культура управления. Новосибирск, 2001.
Михайлов Ф. Б. Методы управления персоналом. М., 1995.
Михеев В. И. Социально-психологические аспекты управления. Стиль и методы работы руководителя. М., 1975.
Мишурова И. В. Управление персоналом. Ростов-на-Дону, 1997.
Монден Я. «Тоета». Методы эффективного управления. М., 1989.
Мориссей Дж. Целевое управление организацией. М., 1979.
Морозов Ю. П. Инновационный менеджмент. Нижний Новгород, 1997.
Мосейкин Ю. Н. Стратегическое планирование. М., 1995.
Немов Р. С. Психология. М., 1990.
Нергеш Я. Поле битвы – стол переговоров. М., 1989.
Новопашин А. И. Менеджмент в условиях глобализации мировой экономики. М., 2001.
Обозов Н. Н., Щекин Г. И. Психология работы с людьми. Киев, 1990.
Одегов Ю. Г., Маусов Н. К., Кулапов М. Н. Эффективность управления персоналом. Социально-экономический аспект. М., 1993.

Одегов Ю. Г., Никонова Т. В., Безделов Д. А. Управление персоналом банка. М., 1996.

Организационно-экономические проблемы управления персоналом / под ред. А. Я. Кибанова. М., 1999.

Организационно-экономические проблемы управления предприятием в рыночной экономике. М., 1995.

Орешин В. В. Государственное регулирование национальной экономики. М., 1999.

Основы менеджмента / науч. ред. А. А. Радугин. М., 1997.

Основы организации производства / отв. ред. Г. Е. Баженов. Новосибирск, 1996.

Основы производственного менеджмента / под ред. П. П. Табурчака. СПб., 1997.

Основы предпринимательской деятельности / под ред. В. М. Власовой. М., 1995.

Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы. М., 1984.

О' Шонесси Дж. Принципы организации управления фирмой. М., 1979.

Панкратов В. Н. Искусство управления людьми. М., 1999.

Паркинсон Д. Люди сделают, как захотите вы. М., 1993.

Паркинсон С. Искусство управления. СПб., 1992.

Парфенова З. А. Технология самоменеджмента. Новосибирск, 1998.

Пашкевич О. Н. Социально-экономические концепции менеджмента. М., 1979.

Персонал: словарь-справочник. М., 1994.

Персонал: развитие и оценка деятельности / *Томпсон Р.* Эффективный менеджер. М., 1997. Кн. 6.

Петров И. А. Стратегическое планирование развитием предприятия. М., 1993.

Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления. М., 1986.

Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. М., 1984.

Попов М. В. Концептуальные основы менеджмента в США и их эволюция. М., 1989.

Портер М. Международная конкуренция. М., 1993.

Пригожин А. И. Современная социология организаций. М., 1995.

Проблемы инновационного менеджмента. М., 1995.

Проблемы управления персоналом в рыночной экономике / под ред. А. Я. Кибанова. М., 1997.

Проблемы экономического развития / под ред. А. Е. Карлика. СПб., 1998.

Психология труда / под ред. К. К. Платонова. М., 1979.

Пугачев В. П. Руководство персоналом организации. М., 1998.

Пушкарев Н. Ф. Кадровый менеджмент: зарубежный и отечественный опыт. М., 1996.

Радугин А. А., Радугин К. А. Введение в менеджмент. Социология организаций и управления. Воронеж, 1995.

Резник С. Д. Управление персоналом. Кн. 2. Методы руководства. Пенза, 1996.

Рисин И. Е. Управление предприятием в реформируемой экономике России. М., 1996.

Робер М.-А., Тильман Ф. Психология индивида и группы. М., 1988.

Робинсон Д. Добейся от людей наилучшего. М., 1994.

Руководство и власть / *Томпсон Р.* Эффективный менеджер. М., 1997. Кн. 7.

Руководитель, коллектив, личность. М., 1974.

Русинов Ф. М., Никулин Л. Ф., Фаткин Л. В. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений. М., 1996.

Рюттингер Р. Культура предпринимательства. М., 1992.

Саати Т., Кернс К. Аналитическое планирование. Организация систем. М., 1991.

Сантилайнен Т. и др. Управление по результатам. М., 1993.

Свенцицкий А. Л. Социальная психология управления. М., 1986.

Свенцицкий А. Л. Социально-психологические особенности управления. Л., 1975.

Семенов А. Л., Соколов О. И. Теория и практика стратегического управления крупной капиталистической фирмой. М., 1989.

Семенова И. И. История менеджмента. М., 1999.

Семиков В. Л. Менеджер. М., 1998.

Семяшкин Ф. И. Совершенствование процессов принятия решений. М., 1981.

Сивова С. А. Управленческий образ мышления. Самара, 1998.

Системное управление организацией. М., 1992.

Скотт-Синк Д. Управление производительностью. М., 1989.

Слободской А. Л. Персонал предприятий в трансформирующейся экономике. СПб., 1997.

Смелзер Н. Социология. М., 1996.

Смирнов Б. М. Кадровые нововведения в системе управления персоналом. М., 1996.

Смирнов Э. А. Основы теории организации. М., 1998.

Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации. М., 1999.

Смолкин А. М. Принятие решения как процесс управленческого труда. М., 1997.

Современный бизнес / *Речми Д.* и др. М., 1995. Т. 1.

Социально-экономическая статистика / под ред. А. В. Головина. Киев, 1991.

Социальный менеджмент / под ред. С. Д. Ильенковой. М., 1998.

Старосьцьяк Е. Элементы науки управления. М., 1965.

Стерлин А. Р., Тулин И. В. Стратегическое планирование в корпорациях США. М., 1990.

Стратегическое планирование и управление / под ред. проф. А. И. Петрова. СПб., 1997. Ч. 1.

Татеиси К. Вечный дух предпринимательства. М., 1989.

Титов В. В., Толстов В. К., Маркова В. Д. и др. Финансово-промышленные группы: система управления. Новосибирск, 1998.

Тихонов Ю. А. Управленческое решение. М., 1972.

Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. М., 1995.

Управление персоналом / под ред. Т. Ю. Базарова и Б. Л. Еремина. М., 1998.

Управление персоналом / под ред. Б. М. Генкина. СПб., 1997.

Управление персоналом / руководитель авторского коллектива Ш. Камерон. М., 1993. Кн. 1–5.

Управление персоналом: словарь / под ред. А. Я. Кибанова. М., 1998.

Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / науч. ред. Р. Марра и Г. Шмидта. М., 1997.

Управление развитием и изменением. М., 1995.

Управление развитием производства в промышленных концернах США / под ред. Ю. П. Васильева. М., 1977.

Управление человеческими ресурсами / под ред. Н. А. Горелова и А. И. Тучкова. СПб., 1997.

Управление человеческими ресурсами / под ред. Ю. М. Забродина и Н. А. Носова. М., 1996.

Устюжанин А. П., Утюгов Ю. А. Социально-психологические аспекты управления коллективом. М., 1993.

Фалмер Р. Энциклопедия современного управления. М., 1992. Т. 1–5.

Фаткин Л. В., Петросян Д. С. Человек в системе менеджмента. М., 1993.

Фатхутдинов Р. А. Система менеджмента. М., 1996.

Филиппов А. В. Работа с кадрами. Психологический аспект. М., 1990.

Фишер П. Новичок в кресле шефа. М., 1995.

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или Переговоры без поражения. М., 1992.

Фоломьев А. Н., Гегер Э. А. Менеджмент инноваций. Теория и практика. М., 1997.

Фостер Р. Обновление производства. М., 1987.

Франчук В. И. Социальные организации: современные принципы построения и совершенствования управления. М., 1995.

Хабакук М. Я. Целевые методы управления предприятием. М., 1981.

Харитонов И. М., Эмих О. К. Персонал: найм и отбор. М., 1997.

Харитонов И. М., Эмих О. К. Персонал: люди в организации. М., 1997.

Харрингтон Г. Управление качеством в американских корпорациях. М., 1989.

Хасби Д. Стратегический менеджмент. М., 1998.

Холл Р. Организации: структуры, процессы, результаты. СПб., 2001.

Хромовских Н. Т. Управление персоналом. Владивосток, 1996.

Хурс М. Н. и др. Работа с персоналом в новых условиях хозяйствования. Минск, 1992.

Хучек М. Стратегическое управление трудовым потенциалом предприятия. М., 1993.

Цвиркун А. Д. Структура сложных систем. М., 1975.

Чернышев В. Н., Двинин А. П. Человек и персонал в управлении. СПб., 1997.

Чернявский Д. И. Организация и оперативное управление производством. Омск, 1997.

Шамхалов Ф. И. Американский менеджмент: теория и практика. М., 1993.

Швальбе Б., Швальбе Х. Личность, карьера, успех. Психология бизнеса. М., 1993.

Шекшня С. В. Управление персоналом современной организации. М., 1996.

Шепель В. М. Человеческая компетентность менеджера. М., 1999.

Шредер Г. А. Руководить сообразно ситуации. М., 1994.

Щекин Г. В. Теория кадровой политики. Киев, 1997.

Щепаньский Я. Элементарные понятия социологии. Новосибирск, 1967.

Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. М., 1990.

Эволюция теории и опыт эффективного управления за рубежом. М., 1994.

Экономика предприятия: теоретический курс. М., 1994.

Экономика труда и управление персоналом / под ред. проф. Н. А. Горелова. СПб., 1998.

Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. Л. Градова. СПб., 1995.

Эффективный менеджер. Взгляды и иллюстрации / под ред. Дж. Биллсберри. М., 1997.

Юри У. Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми. М., 1993.

Якокка Л. Карьера менеджера. М., 1995.

Содержание

Предисловие 3

Раздел I

ВВЕДЕНИЕ В МЕНЕДЖМЕНТ

Глава 1. Что такое управление? 4
Сущность, виды и задачи управления 4
Управленческий процесс и его простые элементы 6
Технологии социального управления 10
Эффективность управления 11

Глава 2. Системный характер управления 14
Системы и их свойства 14
Виды систем 17
Система управления и ее элементы 19

Глава 3. Менеджмент: сущность и функции 24
Что такое менеджмент? 24
Основные разновидности менеджмента 26
Функции менеджмента 28
Принципы менеджмента 30
Методы осуществления управленческой деятельности 31
Особенности современного менеджмента 33

Глава 4. История менеджмента 37
Предтечи научного менеджмента 37
Ф. Тейлор – основатель научного менеджмента 40
Последователи Тейлора. Рационалистическая школа 44
А. Файоль – «отец научного менеджмента»
и другие представители классической школы 47
Хотторнские эксперименты.
Ориентация управления на человека 51
Системный подход к управлению 53
Ситуационный подход к менеджменту 56
Управленческие идеи в России и СССР 57

Раздел II

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В МЕНЕДЖМЕНТЕ

Глава 5.	Личность и управление	66
	Понятие личности	66
	Направленность личности	68
	Способности	68
	Темперамент и его разновидности	71
	Характер и факторы, его обусловливающие	72
	Личность и ее окружение	75
	Человеческий капитал	77
Глава 6.	Поведение людей в организации	80
	Виды организационного поведения	80
	Понятие социальной роли	82
	Круг общения	84
	Что такое восприятие?	84
	Взаимоотношения между людьми в организации	86
	Концепция «я-состояний» Э. Бёрна	87
	Другие факторы, влияющие на поведение	88
Глава 7.	Трудовой коллектив	91
	Понятие и признаки трудового коллектива	91
	Виды коллективов	94
	Команда – разновидность коллектива	97
	Психологические характеристики коллектива	100
	Процесс развития коллектива	101
	Конформизм и его роль в управлении коллективом	103
Глава 8.	Руководитель и подчиненные	107
	Функции руководителей	107
	Качества руководителя	110
	Основные типы руководителей	112
	Руководитель и лидер	119
	Концепции лидерства	121
	Подчиненные	123
	Основные типы подчиненных	125

Раздел III

ВНУТРЕННИЕ КОММУНИКАЦИИ

Глава 9.	Мотивация: понятие и виды	128
	Мотивы человеческой деятельности	128
	Мотивационный механизм	131

	Экономические стимулы	134
	Неэкономические способы стимулирования	140
Глава 10.	Концепции мотивации	143
	Содержательные концепции мотивации	143
	Процессный подход к мотивации	149
Глава 11.	Власть и руководство	155
	Понятие власти	155
	Основы власти	156
	Подходы к руководству людьми	160
	Способы воздействия на подчиненных	163
Глава 12.	Стили руководства	165
	Базовые понятия	165
	Основные стили руководства	166
	Одномерность и многомерность руководства	171
Глава 13.	Управление конфликтами	176
	Виды внутриорганизационных конфликтов	176
	Формы производственных конфликтов	179
	Конфликт как процесс	181
	Стратегии преодоления конфликта	183
	Виды и функции переговоров	186

Раздел IV

ОРГАНИЗАЦИЯ

Глава 14.	Организация и ее формы	189
	Понятие и признаки организации	189
	Человек и организация	192
	Внутренняя и внешняя среда организации	193
	Законы организации	195
	Виды социальных организаций	196
	Организации вчера, сегодня и завтра	199
Глава 15.	Организационная культура и управление ею	203
	Сущность и функции организационной культуры	203
	Элементы культуры	206
	Имидж организации	208
	Параметры и основные типы организационной культуры	209
	Управление организационной культурой	213
Глава 16.	Общая структура организации	215
	Организационное проектирование	215

Жесткие организационные структуры 217
Дивизиональная организационная структура и ее разновидности 219
Адаптивные структуры 221

Раздел V

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ СТРУКТУРЫ И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ПОЛНОМОЧИЯ

Глава 17. Структура управления и ее элементы 227
Понятие управленческой структуры 227
Факторы, влияющие на управленческую структуру 229
Понятие управленческого взаимодействия 233
Коммуникационные каналы 235
Разновидности коммуникационных структур 237

Глава 18. Управленческие полномочия 242
Понятие управленческих полномочий 242
Централизация и децентрализация управленческих полномочий 244
Типы и виды управленческих полномочий 247
Полномочия высших органов управления 249

Глава 19. Типы управленческих структур 252
Линейные и функциональные структуры управления 252
Линейно-функциональные структуры 256
Сетевые и кольцевые управленческие структуры 260
Дивизиональная структура управления 261

Глава 20. Пути совершенствования организации управления 265
Концепция управленческой бюрократии 265
Бюрократическая организация 267
Организационно-экономические методы борьбы с бюрократией 270
Делегирование прав и ответственности подчиненным 271
Коллективное управление 275

Раздел VI

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ

Глава 21. Алгоритм принятия управленческого решения 279
Понятие управленческого решения 279
Виды управленческих решений 281
Выявление и анализ проблем 286
Процесс выработки рационального решения 289
Реализация решения 293

Глава 22. Цели организации 297
Понятие цели 297
Система целей организации 300
Управление по целям 305

Глава 23. Управленческие стратегии 308
Понятие стратегии 308
Основные виды стратегий 311
Стадии формирования стратегий 315
Стратегический анализ и формирование стратегий на основе матриц 315
Выработка стратегий на основе статистических зависимостей 320
Стратегические хозяйственные зоны 321

Глава 24. Планирование деятельности организации 323
Понятие планирования 323
Принципы планирования 324
Предплановый прогноз 326
Бюджетный и балансовый методы разработки планов 329
Нормативный метод планирования 332
Графические методы планирования 334
Математические методы планирования 336

Глава 25. Виды планов 338
Перспективные и стратегические планы 338
Целевые комплексные программы 340
Бизнес-план 342
Особенности текущих планов 345

Раздел VII

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ

Глава 26. Стратегическое и оперативное управление организацией 350
Управление на основе предвидения изменений 350
Управление решением стратегических задач 352
Оперативное управление 356

Глава 27. Управление преобразованиями 360
Предпосылки стратегических преобразований 360
Этапы стратегических преобразований 364
Причины сопротивления организационным изменениям 367

Глава 28. Контроль в управлении 371
Понятие и принципы контроля 371

Виды управленческого контроля 373
Этапы процесса контроля 376
Внешний и внутренний контроль 377

Раздел VIII

МЕНЕДЖМЕНТ ОТДЕЛЬНЫХ СФЕР ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Глава 29. Производственный менеджмент 380
Предприятие и управление им 380
Технико-производственная база предприятия 382
Технологические процессы 384
Организация производственного процесса 388
Рабочее место 390
Условия труда 392

Глава 30. Управление качеством 394
Качество и его составляющие элементы 394
Этапы развития системы управления качеством 397
Сертификация и стандартизация как элементы управления качеством 402

Глава 31. Управление персоналом 405
Персонал и его численность 405
Структура персонала 407
Чем занимаются службы персонала 409
Понятие и цели деловой карьеры 410
Этапы карьеры и ее планирование 411
Организация набора кадров 413
Адаптация работников 415
Методы оценки персонала 417
Развитие персонала 419
Горизонтальные перемещения сотрудников 421
Способы рационализации персонала 422

Глава 32. Основы инновационного менеджмента 425
Понятие и виды инноваций 425
Этапы инновационного процесса 427
Организационные формы инновационной деятельности 431
Распространение новшеств 435
Организация творческой работы 437

Глава 33. Управление информацией 440
Понятие управленческой информации 440
Информационная база данных 444
Этапы обмена информацией 446

Глава 34. Управление маркетингом 450
Место маркетинга в управлении организацией 450
Управление разработкой товара 452
Управление сегментацией рынка и позиционированием товара 455
Организация процесса товародвижения 457
Управление ценообразованием 459
Управление контактами с потребителями 461

Глава 35. Основы финансового менеджмента 464
Финансы организации и финансовый менеджмент 464
Финансовое планирование и финансовый контроль 466
Управление прибылью и рентабельностью 468
Управление финансовыми инвестициями 470
Управление текущими финансовыми операциями 473

Глава 36. Управление рисками 475
Понятие и виды риска 475
Общие подходы к управлению риском 478
Финансовые риски 480
Страхование рисков 481
Хеджирование как инструмент управления рисками 484

Список использованной литературы 487