ОСНОВЫ
МЕНЕДЖМЕНТА

Майкл МЕСКОН

Майкл АЛЬБЕРТ

Франклин ХЕДОУРИ

ПЕРЕВОД С АНГЛИЙСКОГО

Общая редакция и вступительная статья доктора экономических наук Л. И. Евенко

Уроки американского менеджмента

(вступительная статья)

Время, в которое мы живем, — эпоха перемен. Наше общество осуществляет исключительно трудную, во многом противоречивую, но исторически неизбежную и необратимую перестройку. В социально-политической жизни это переход от тоталитаризма к демократии, в экономике — от административно-командной системы к рынку, в жизни отдельного человека — превращение его из «винтика» в самостоятельного субъекта хозяйственной деятельности. Такие изменения в обществе, в экономике, во всем нашем жизненном укладе сложны тем, что они требуют изменения нас самих.

Подобную ситуацию американцы, привыкшие к резким поворотам судьбы, к конкуренции, определяют словом «вызов» (challeng). По их понятию, каждый вызов таит в себе для личности, организации, страны как возможности, так и угрозы. Чтобы справиться с этим беспрецедентным в жизни нынешних поколений вызовом, нам, кроме всего прочего, нужно овладевать новым знанием, научиться пользоваться им на практике. Важная часть этого знания, как показывает мировой опыт, — постижение науки и искусства менеджмента.

С легкой руки американцев это английское слово стало известно сегодня практически каждому образованному человеку. В упрощенном понимании, *менеджмент* — это умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект, мотивы поведения других людей. Менеджмент — по-русски «управление» — функция, вид деятельности по руководству людьми в самых разнообразных организациях. Менеджмент — это также область человеческого знания, помогающего осуществить эту функцию. Наконец, менеджмент как собирательное от менеджеров — это определенная категория людей, социальный слой тех, кто осуществляет работу по управлению. Значимость менеджмента была особенно ясно осознана в 30-е годы. Уже тогда стало очевидным, что деятельность эта превратилась в профессию, область знаний — в самостоятельную дисциплину, а социальный слой — в весьма влиятельную общественную силу. Растущая роль этой общественной силы заставила заговорить о «революции менеджеров», когда оказалось, что существуют корпорации-гиганты, обладающие огромным экономическим, производственным, научно-техническим потенциалом, сопоставимым по мощи с целыми государствами. «Дженерал Моторс», например, неизменно присутствует в первой дюжине самых крупных экономических субъектов мира (включая как государства — США, Японию, СССР и др., так и корпорации). Крупнейшие корпорации, банки составляют стержень экономической и политической силы великих наций. От них зависят правительства, многие из них имеют транснациональный характер, простирая свои производственные, распределительные, сервисные, информационные сети по всему миру. А значит, решения менеджеров, подобно решениям государственных деятелей, могут определять судьбы миллионов людей, государств и целых регионов. Однако роль менеджеров не ограничивается их присутствием лишь в огромных многоуровневых и разветвленных корпоративных структурах управления. В зрелой рыночной экономике не менее важен и малый бизнес. По количеству — это более 95% всех фирм, по значению — это наибольшая приближенность к повседневным нуждам потребителей и в то же время полигон технического прогресса и других нововведений. Для большинства населения — это еще и работа. Умело управлять в малом бизнесе — значит выжить, устоять, вырасти. Как это сделать — тоже вопрос эффективного менеджмента.

Еще немного и понятиях. Возникает вопрос — можно ли считать, что английское понятие «менеджмент» и русское «управление» и, соответственно, «менеджер» и «руководитель» — это одно и то же. И да, и нет. В общем смысле или, так сказать, с высоты птичьего полета, пожалуй, — да. Вместе с тем есть и отличия в трактовке и применении этих понятий, интересные, правда, в основном лишь специалистам. Однако два отличия представляются существенными. Во-первых, говоря о «менеджменте», американцы почти всегда подразумевают фигуру «менеджера» — человека, субъекта управления, действующего в некоторой организации. В более общем смысле они применяют термин «администрация», «администрирование» (administration), который в большей степени отражает обезличенную систему управления. Во-вторых, когда говорят «менеджер», то, по большому счету, имеют в виду профессионального управляющего, осознающего, что он представитель особой профессии, а не просто инженер или экономист, занимающийся управлением. К тому же менеджер — это человек, прошедший, как правило, специальную подготовку.

Книга эта поможет Вам, уважаемый читатель, сделать достаточно серьезные, для кого-то первые шаги на этом пути. Вопрос «Как стать менеджером?» на самом деле не так уж и наивен. Конечно, для этого нужно занять управленческую должность, стать руководителем. Но главное — сознавать свою профессиональную принадлежность к менеджменту, освоить ту сумму знаний, которая прямо касается менеджмента, придерживаться некоторых стандартов, даже внешних атрибутов поведения, которые обычно присущи менеджерам. Полноценному менеджеру, например, в какой бы он стране не находился, нужно знать английский язык. И все же при этом не следует

забывать, что ценен тот руководитель, который знает свое дело, умеет хорошо управлять, добиваться поставленных целей, независимо от его внешности и образования. Где бы то ни было, именно это — главный стандарт настоящего «менеджера».

В культуре развитых капиталистических стран понятие менеджмент очень часто соседствует с понятием *бизнес.* Бизнес — это деятельность, направленная на получение прибыли путем создания и реализации определенной продукции или услуг. «Управление бизнесом» (business management) — это управление коммерческими, хозяйственными организациями. Наряду с этим практически как синоним применяется термин business administration, который можно перевести как «деловое администрирование». Термин «менеджмент» применим к любым типам организаций, но, если речь идет о государственных органах любого уровня, более правильно использовать термин public administration — «государственное управление».

Бизнесмен и менеджер — это не одно и тоже. *Бизнесмен* — это тот, кто «делает деньги», владелец капитала, находящегося в обороте, приносящего доход. Им может быть деловой человек, в подчинении которого никто не находится, или крупный собственник, который не занимает никакой постоянной должности в организации, но является владельцем ее акций и, может быть, состоит членом ее правления. *Менеджер* же обязательно занимает постоянную должность, в его подчинении находятся люди. Несколько более частный случай бизнеса — это *предпринимательство.* Этот вид деятельности еще больше связывается с личностью человека — *предпринимателя,* который осуществляет бизнес, затевая новое дело, реализуя некоторое нововведение, вкладывая собственные средства в новое предприятие и принимая на себя личный риск. Различия между менеджером и предпринимателем будут очень велики, если менеджер тяготеет к бюрократическому стилю руководства, но они в определенной мере стираются, если он придерживается предпринимательского стиля управления. Решить это противоречие пока удается очень немногим крупным фирмам, и все же читатель найдет некоторые примеры успеха в этом деле на страницах настоящего учебника.

Широкий общественный интерес к менеджменту в значительной степени связан со становлением и развитием *школ бизнеса* или *школ менеджмента,* наиболее распространенных в США и являющихся частью «инфраструктуры управления». Инфраструктурные отрасли в производстве — энергетика, транспорт, телекоммуникации и т.п., и в непроизводственной сфере — образование, издательское дело, компьютерные сети общего пользования, консультирование и т. п. - весьма развиты именно в рыночной экономике, где особенно важны горизонтальные связи, и услуги общего пользования, удовлетворяющие некую общественную потребность и оплачиваемые потребителем, быстро оформляются в самостоятельный большой, средний или малый бизнес. Сегодня США — страна самой развитой в мире управленческой инфраструктуры. Только зарегистрированных, имеющих официальный сертификат Американской ассамблеи университетских школ бизнеса, программ в области бизнеса и управления в Америке свыше 1300, в том числе 600 — это школы бизнеса, самостоятельно действующие в рамках многопрофильных университетов. Они дают регулярное образование в области бизнеса и менеджмента. В стране действует свыше 10 тыс. консультативных фирм, не считая десятков тысяч независимых консультантов, которые оказывают услуги по различным аспектам этой деятельности. Более 70 периодических изданий, свыше десятка издательств специализируются на литературе по управлению и бизнесу. США — лидер науки управления, исследований в области бизнеса и менеджмента с точки зрения и численности исследователей, и объема затрачиваемых средств, и широты охватываемых проблем.

Система образования по бизнесу и менеджменту, как и по большинству других специальностей, является в США трехступенчатой. После окончания средней школы, проучившись четыре года в университете или колледже, можно получить степень *бакалавра,* что примерно соответствует нашему диплому о высшем образовании. При этом после первых двух лет можно прервать образование, что будет равносильно окончанию «младшего колледжа». Далее следует двухгодичное образование по *магистерским* программам: «магистра делового администрирования» — Master of Business Administration — знаменитой MBA (Эм Би Эй); «магистра науки управления» — Master of Management Science — MMS (Эм Эм Эс); «магистра международного менеджмента» — Master of International Management — MIM (Эм Ай Эм) и подобным им.

Обычно на магистерские программы поступают люди в возрасте 25-30 лет, имеющие кроме степени бакалавра не менее двух лет практической работы. Степень магистра, присваиваемая в результате обучения, вообще говоря, не является ученой. Это степень скорее «профессиональная», свидетельствующая о том, что получивший ее выпускник имеет не только теоретические, но и практические знания и отчасти навыки в области бизнеса и менеджмента на основе разбора большого количества управленческих ситуаций, участия в управленческих играх, стажировок в крупных фирмах, за границей и т.п. Программы MBA — основные для школ бизнеса, особенно ведущих. Они отличаются исключительной интенсивностью учебы и гарантируют высокое качество специалистов. За выпускниками первой десятки наиболее котирующихся школ бизнеса идет настоящая охота. Например, начальная зарплата магистра Гарвардской школы бизнеса, вот уже много лет занимающей первое место, как правило, превышает 60 тыс. долл. в год. Ее постоянный соперник — Стэнфордская

школа бизнеса, ведущие места занимают Уортонская школа в Пенсильвании, Слоуновская школа в Массачусетсом технологическом институте, Школа бизнеса Мичиганского университета и другие. И в то же время у тех, кто оканчивает менее престижные школы, могут возникнуть проблемы с трудоустройством. В целом же, чтобы сделать карьеру профессионального управляющего в США, особенно в крупной фирме, или же специалиста по бизнесу и менеджменту высокого ранга, наличие магистерской степени считается весьма желательным. В последнее время широко распространяются вечерние программы обучения по магистерским программам для руководителей-практиков высшего звена (Executive MBA). В целом профессиональную степень MBA ежегодно получают около 72 тыс. американцев, что составляет четвертую часть всех магистров, которых готовят американские университеты по всем специальностям.

Третьей ступенью обучения бизнесу и управлению являются программы, ведущие к получению степени *доктора философии* — Philosophy Doctor — Ph.D. (Пи Эйч Ди). Они предусматривают трех—четырех годичное обучение с обязательной защитой диссертации и присвоением ученой степени Ph.D. Эта степень, примерно равная степени кандидата наук в сильном советском ВУЗе или научно-исследовательском институте, выше степени магистра, но существует как бы параллельно. Магистерская степень — профессиональная, а докторская — ученая. Те, кто ее получают, не намереваются становиться менеджерами-практиками, а будут заниматься исследованиями, преподаванием в этой области, либо профессиональной работой плановика, аналитика на фирмах. Высокое качество Ph.D. в университетах США (где, кстати, нет аналогов второй, более высокой степени «доктора наук», присваиваемой у нас и в Европе) определяется освоением прежде всего огромного массива научной литературы и многочисленными специальными курсами по предмету. Нередко аспирант, начинающий программу Ph.D. в одном университете, заканчивает ее в другом, что диктуется его научными интересами, логикой исследования, наличием крупных ученых, занятых исследованиями по интересующим его проблемам. На программу Ph.D. поступают аспиранты, имеющие степень бакалавра, а иногда (совсем не обязательно) — степень магистра, в этом случае срок обучения уменьшается. Эта американская система является весьма разветвленной, гибкой и дорогостоящей. Плата за обучение по программе MBA обычно составляет в ведущем университете около 15 тыс. долл. в год, а получение степени Ph.D. обходится еще дороже.

В последнее время эта система образования нередко подвергается критике. По мнению некоторых, она формирует людей, находящихся «в башне из слоновой кости», имеющих высокие амбиции, но не знающих реальной жизни, неспособных приспособиться к переменам. Тем не менее, школы бизнеса в США отнюдь не разоряются. Более того, доходы от магистерских программ — это обычно хорошая поддержка для других, некоммерческих видов деятельности американских университетов. Если какие-то магистерские программы перестают пользоваться спросом, их заменяют другими. Чтобы усилить связь науки и практики, многие школы бизнеса предпочитают брать в преподаватели людей, поработавших на руководящих должностях в фирмах и госведомствах и в то же время имеющих степень Ph.D., опытных в обучении и научных исследованиях. Профессора, прошедшие такого рода «ротацию» — это особая, очень ценная для школ бизнеса категория преподавателей.

Следует однако подчеркнуть, что американский путь формирования менеджеров — не единственный в мировой практике. В Японии, например, существует всего лишь три школы бизнеса, главным образом, для подготовки тех, кто намеревается работать за границей. Руководителей готовят сами фирмы на основе концепции «обучения посредством опыта», планомерно перемещая их по разным должностям. Это позволяет познать специфику различных аспектов бизнеса и досконально изучить свою фирму. Лишь в возрасте около 35 лет сотрудники имеют шанс получить первую руководящую должность. На японских фирмах учатся все — от рабочих до президента, и главная ответственность за это возлагается на руководителей каждого из подразделений, старшие учат младших. Направление практиков на обучение в сторонние учебные центры — дело не частое, хотя, например, на фирме «Мацусита Дэнки» существует Академия Мацуситы, где способных молодых людей с высшим образованием обучают еще целых пять лет. Но это исключение для элиты.

Европейцы также имеют школы бизнеса. В их ведущей европейской ассоциации EFMD (European Fund for Management Development «Европейский фонд развития менеджмента») зарегистрировано около 300 полноценных центров обучения менеджеров. Многие из них отличаются высоким уровнем подготовки, хотя магистерские степени в области бизнеса и управления не так распространены и не столь высоко котируются, как в США. Несколько большее значение в европейских школах имеют приближенные к производству дисциплины, изучение социальных, а также страновых и международных аспектов бизнеса и управления.

И все же следует признать, что подготовка, формирование менеджеров в разных странах очень сближаются и по существу, и по методам организации обучения, особенно в последнее десятилетие. Менеджмент как профессия, как область знания становится поистине интернациональным. Освоение опыта управления каждой из стран, передача этого опыта — дело очень ценное и полезное, что начинают понимать все. Ведь это позволяет не только понять, как вести бизнес за границей, но и

научиться избегать ошибок в ситуациях, которые не встречались в настоящем и прошлом, но вполне возможны в будущем. История чужого успеха или неудачи тоже бывает очень поучительна. И, конечно, научные и эмпирические обобщения, выработка общих принципов эффективного управления, типизация его различных форм и условий их применения — все это предмет серьезной работы тех, кто думает о менеджменте в научном плане, продвигает вперед управленческую мысль.

Во всем этом многообразии теорий и явлений живой практики американский менеджмент был и остается наиболее мощной «управленческой цивилизацией». Его ведущее значение в мире сегодня неоспоримо, а влияние на развитие теории, практики, а тем более обучения управлению наиболее велико. Нет нужды слепо следовать выводам американских теоретиков и рекомендациям их практиков, но знать их идеи, безусловно, необходимо.

Как раз этому служит предлагаемый нашему читателю данный американский учебник по управлению. Это не первая книга такого рода, переведенная в СССР. В 1981 году вышла книга Г. Кунца и С. О'Доннела «Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций» (Пер. с англ. М.: Прогресс, 1981). Ранее наши читатели познакомились с довольно полным «Курсом для высшего управленческого персонала» (Сокр. пер. с англ. /Науч.ред. В.И.Терещенко/ М.: Экономика, 1970). Обзорный характер носила книга Д. О'Шонесси «Принципы организации управления фирмой» (М.: Прогресс, 1979). Среди советских работ по этой проблематике наиболее существенную роль сыграла книга академика Д. М. Гвишиани «Организация и управление» (2-е доп.изд. М.: Наука, 1972), посвященная систематизации и анализу американской теории управления на тот момент. Однако учебник «Основы менеджмента» носит качественно иной характер. В нем привлекают три характерных особенности.

Во-первых, это — достаточная полнота описания наиболее важных элементов современного знания об управлении, в то время как, скажем, книга Г.Кунца и С.О'Доннела, в основном, освещала принципы «классической» или «административной» школы в теории управления, а более компактный учебник Д. О'Шонесси содержал популярный обзор результатов наиболее известных исследований в этой области. Авторы «Основ менеджмента» пошли, по их признанию, по пути несколько эклектическому. Они не стали гоняться за мнимой методологической стройностью изложения, а постарались достаточно сбалансирование осветить достижения различных подходов и школ и их реальный вклад в современную управленческую мысль. Читатель книги может быть уверен, что получит основы знаний о менеджменте, познакомится со всеми наиболее важными достижениями западной управленческой мысли, узнает наиболее известные имена авторитетов науки и практики менеджмента. В целом это подготовит к тому, чтобы сделать следующие шаги — углубиться в изучение специальной литературы по отдельным аспектам управления, обсуждать эти проблемы с западными коллегами или учиться менеджменту за рубежом. Такая особенность книги, конечно, является большим достоинством в наше время приобщения к достижениям мировой управленческой мысли.

Во-вторых, данный учебник имеет свои преимущества с точки зрения круга читателей. При добротном научном уровне он написан доходчиво, увлекательно, даже живо, чего не было ни в одной из предыдущих книг такого рода — отечественных или переводных. Его можно не только внимательно прорабатывать с карандашом в руках, но и просто читать для расширения кругозора, а то и для удовольствия. Основной контингент наших читателей — те, кто занялся изучением менеджмента, не имея серьезной предварительной подготовки и, может быть, даже высшего образования. В Америке этим учебником пользуются, прежде всего, студенты-бакалавры. Мне, в частности, довелось его использовать в качестве основного учебного пособия при чтении курса основ менеджмента в 1989 г. в Государственном университете Сан-Франциско для студентов этой категории. Но с учетом специфики нашей страны этот учебник может быть использован не только студентами. Руководители, которые получают подготовку в области менеджмента или повышают свою квалификацию, уже сложившиеся инженеры или экономисты с опытом конкретной работы найдут для себя эту книгу интересной и полезной, поскольку она открывает новую для них область знаний, обычно не входящую в наши вузовские курсы. Книга эта вследствие все той же новизны ее проблематики может быть весьма полезна и для тех, кто получает последипломное образование в аспирантуре или же по новым для нас магистерским программам. Ее, безусловно, используют те, кто налаживает сейчас в нашей стране преподавание менеджмента. Ее прочтут люди разных возрастов и профессий, занимающихся самообразованием. Словом, при становлении новой системы подготовки и повышения квалификации менеджеров в нашей стране данный учебник, как представляется, окажется весьма ко времени.

В-третьих, эта книга интересна с точки зрения методического подхода к организации изложения материала. На мой взгляд, она представляет собой хороший образец высокого научного уровня, отточенности определений и формулировок, чувства меры в изложении научных истин и в то же время полновесной информации о практике управления, ярких примеров и конкретных ситуаций для анализа. Обилие иллюстративного и схематического материала, обобщения в конце каждой главы, вопросы для обсуждения — все это, конечно, итог многолетней эволюции методики управленческого образования в Америке, а для нас — пример современного подхода к эффективному обучению студентов и руководителей.

Говоря о содержании книги, следует признать, что она дает неплохое представление о состоянии американской управленческой мысли. Читая ее, можно, в частности, сформировать определенную позицию по традиционному, но до сих пор актуальному вопросу: является ли управление наукой или искусством? Имеется достаточно оснований, чтобы утверждать, что это — синтез науки, искусства и опыта, о чем говорится в главе 1. Это, конечно, тривиально, но важно осознать тот факт, что деятельность по управлению настолько сложна, а наука управления — еще настолько молода, что нужно с большой осторожностью оценивать ее возможности, разумеется, не умаляя полезности проверенных жизнью теорий и научно обоснованных методов. Никто не знает простых рецептов решения управленческих проблем, что многократно подчеркивается на страницах данной книги. Эта мысль лежит в основе методологии «ситуационного подхода» к управлению — едва ли не самого крупного научного результата в этой области за последние два десятилетия.

Характерные для отечественной литературы прошлых лет заверения в том, что мы якобы способны «научно управлять» не только производством, но и обществом, не выдерживают критики ни с теоретической, ни с практической точек зрения. С объективных позиций, современное состояние научного знания об управлении и ведении хозяйства таково, что оно может служить источником не только озарений, но и серьезных заблуждений, а «научно обоснованные» теории и методы могут принести не только пользу, но и значительный вред. Необходимо признать, что миф о «научном управлении» долгое время был просто выгоден правящему слою бюрократии в административно-командной системе в вашей стране как один из аргументов централизации власти в ее руках. Сегодня же попытка обывателей найти виноватых в наших прошлых и настоящих ошибках среди ученых, которые якобы не то советовали руководителям, просто некорректна с позиций реальной практики управления, тое погоду делают те, кто обладает властью, а не те, кто что-то им советует. Хотя в отставании науки и образования в области управления повинны, конечно, люди ученые.

В реальном управлении фигура ученого, эксперта, пожалуй, не так важна, как фигура руководителя, пусть не столь образованного, но владеющего таинствами управления как искусства в силу своих личных качеств, таланта, опыта, навыков и здравых суждений. Соединение таланта и научного знания в этой области даст синергетический эффект, умножит способности добиваться нужных результатов на практике. Сделать все, чтобы на поверхность реальной экономической жизни поднялись настоящие таланты в области бизнеса, менеджмента, предпринимательства, чего бы это ни стоило — вот путь спасения в условиях рынка. Без этого в нашем хозяйстве не произойдет ничего хорошего.

Для читателя важно в то же время понять, что управление, менеджмент — это, конечно, *самостоятельная область знаний,* требующая вдумчивого освоения. Это отдельная дисциплина, а точнее — междисциплинарная область, которую правильнее всего назвать «управленческая мысль», сочетающая в себе науку, опыт, «ноу-хау», приумножаемые управленческим искусством. Читатели книги убедятся, что на управленческую мысль влияют достижения многих наук, а эволюция управления в XX веке как раз и состоит в использовании этих достижений для решения главной проблемы — как получить желаемые результаты на основе согласованных действий многих людей, производящих продукцию и услуги и использующих многообразные ресурсы.

И, действительно, первый прорыв в управленческой мысли, происшедший в начале века и связанный с «тейлоризмом», был основан на положении о том, что управлять можно «научно». Это явилось одновременно и озарением, и иллюзией, но фактически состояло в перенесении идей инженерных наук на управление в низовом производственном звене. Правда, довольно скоро в мире управления осознали принципиальную ограниченность «тейлоризма». Последующий крупный шаг в развитии западной управленческой мысли, тесно связанный с предыдущим, состоял в распространении «принципов управления», сформулированных А.Файолем, что можно признать первым самостоятельным результатом «науки администрирования» в се теперь уже классическом варианте, ориентированном прежде всего на построение «формальных» организационных структур и систем. Не случайно американцы называют этого француза отцом менеджмента. Надо сказать, что поиски рациональных форм управления предприятиями в нашей стране велись в то время с некоторым учетом этих достижений. Так, например, решением партийной конференции «функционалка» (по Тейлору) была упразднена в пользу «линейно-функциональных» оргструктур (по Файолю). Но за всем этим стояли отнюдь не научные аргументы, над страной уже витал призрак жестко контролируемых иерархических систем управления, основанных на беспрекословном подчинении низовых уровней вышестоящим, на универсализме, стандарте и обезличенности, что стало политической и хозяйственной реальностью на многие десятилетия.

Третий прорыв в управленческой мысли, сопоставимый по своему значению с первыми двумя и называемый часто «неоклассическим» — зарождение школы «человеческих отношений» на рубеже 30-х годов. В 1940—60-е годы это направление было продолжено развитием теории организаций как социальных систем, но по своему характеру это было не что иное как использование достижений психологии и социологии — наук о человеческом поведении — в управлении. В советской теории и практике ничего, кроме жесткого отпора «проискам» буржуазной идеологии в области налаживания «человеческих отношений», это не вызвало, а попытки отдельных наших ученых апеллировать к

разуму привели лишь к разгрому социологии и остановили ее применение в управлении. Это, наряду с недооценкой психологических аспектов поведения в реальных организациях, нанесло нам огромный ущерб, который до сих пор отнюдь не восполнен.

Новый рывок в управленческой мысли — развитие современных количественных методов обоснования решений в 1950—60-е годы — оказался прямым следствием применения математики и компьютеров в управлении. В нашей стране в этот период экономико-математическое движение было особенно сильным, оно оказало большое и в целом положительное влияние на экономическую и управленческую мысль, хотя и не было лишено серьезных иллюзий и значительных недостатков. Именно «количественная школа» в мировой управленческой мысли стимулировала привлечение положений теории систем, кибернетики — областей науки, синтезирующих, интегрирующих сложные явления — к управлению, что по прошествии времени способствовало преодолению конфликта между рационализмом сторонников «науки управления» и романтизмом энтузиастов налаживания гармонии в человеческих отношениях, организациях и обществе.

На рубеже 1970-х годов переломной для всей управленческой мысли явилась четко сформулированная идея о том, что организация — это открытая система, которая приспосабливается к своей весьма многообразной внешней и внутренней среде, и главные причины того, что происходит внутри организации, следует искать вне ее. 70 — 80-е годы прошли в интенсивных поисках взаимосвязей между типами среды и различными формами управления. Увы, и этот переход от универсализма к «ситуационному подходу», сравнимый с переходом от плоскости к трехмерному пространству, от немого черно-белого кино к цветному со стереофоническим звуком, в отечественной управленческой мысли, находившейся, как и все общество, в застое, к сожалению, прошел почти незамеченным.

Десятилетие 80-х ознаменовалось новым прорывом — неожиданным для многих американцев открытием значения «организационной культуры» как мощного инструмента управления, особенно эффективно используемого японцами. Сегодня многие американские теоретики склонны ставить культуру по силе воздействия на людей вровень с организацией как управленческим инструментом, а учебные программы по преобразованию культуры в организациях — модное новшество ведущих школ бизнеса в 90-е годы. Как представляется, в этом есть рациональное зерно. Ведь и мы во второй половине 80-х годов обнаружили, что главный потенциал и в то же время главная опасность для прогрессивных изменений кроется в человеке, а точнее, в его сознании, в культуре, в том числе в культурных стереотипах поведения в организациях.

Если говорить о годах 90-х, то здесь, на мой взгляд, просматриваются три наиболее интересные тенденции. Первая из них связана с некоторым возвратом к прошлому — осознанием значения материальной, технологической базы современного производства и оказания услуг. Это вызвано не только применением компьютеров в управлении, но и вообще усилением влияния технического прогресса на достижение целей организации, повышением роли производительности и качества для победы в конкуренции. Не случайно в данном учебнике об основах управления появились самостоятельные разделы об управлении операциями и достижении высокой производительности посредством синтеза деятельности людей и использования технологических факторов производства. Как представляется, управленческая мысль снова вступает в период некоторого усиления в ней «технократизма» на новой, более глубокой и здоровой основе.

Однако, параллельно с этим наблюдается и вторая тенденция, касающаяся уже социальных, поведенческих аспектов, — это усиление внимания не только к организационной культуре, о чем говорилось выше, но и к различным формам демократизации управления, участия рядовых работников в прибылях, в осуществлении управленческих функций, в собственности. Эта идея, зародившаяся в 30-е годы и настойчиво развиваемая теоретиками 50—60-х годов, в практике американского менеджмента реализовывалась, впрочем, довольно вяло. Этим американский менеджмент отличался от европейского и японского (хотя и очень своеобразного в этом смысле) управления. Но сегодня демократизация управления, участие в управлении

— это реальность. Уже общепризнанно — и в Европе, и в Японии, и в США — что за демократизированными, «партисипативными» формами управления — будущее. Этот феномен, по-видимому, будет обобщаться и осмысливаться в ближайшие годы специалистами по управлению. Наша практика может дать в этой области много своеобразного и интересного, так же как и в вопросах этики бизнеса — еще одного традиционного, но ставшего опять весьма актуальным аспекта хозяйствования в условиях рынка, экономической свободы.

Наконец, третья особенность управленческой мысли в 90-е годы — усиление международного характера управления. Вслед за переходом большинства постиндустриальных стран к открытой экономике, резким повышением роли международной конкуренции и в то же время кооперации производства, развитием траснациональных корпораций и т.п. интернационализация управления ставит очень много новых вопросов перед управленческой теорией и практикой. Важнейшие из них — что есть общее и особенное в управлении, какие закономерности, формы, методы управления являются универсальными, а какие действуют в диапазоне конкретных условий разных стран, как наилучшим образом выполнять функции управления во внешнеэкономической деятельности, в чем

состоят особенности национального стиля в управлении, в организационном поведении, насколько эти особенности важны для достижения желаемых результатов, как иностранцам быстрее приспособиться к национальной местной среде. Все это исключительно интересные новые вопросы, многие из которых еще ждут своего ответа. Для нас же и в этой области предстоит преодолевать серьезное отставание, потому что международный бизнес для многих — дело новое, ему надо учиться с азов. Предприятий и организаций, участвующих во внешнеэкономической деятельности, уже более 30 тысяч, и обучить и проконсультировать весь их персонал в короткие сроки невозможно. И все же поиск кратчайших путей к успеху в этой области, учитывающих опыт других стран, не повторяющих чужих ошибок, — достойная задача для творчески мыслящих людей в нашей стране.

Достоинство данного учебника в том, что он, освещая состояние управленческой мысли в научном и в прикладном аспектах, доводит читателя примерно до середины 80-х годов. В то же время он — очень американский, тесно связанный с развитием именно американской управленческой мысли, основанный на многих ценностях, характерных для американского общества, культуры, менеджмента. Он содержит яркие примеры из практики прежде всего этой страны. Поэтому нужно сделать и некоторую скидку на эту специфику, оставить место и для определенной доли скептицизма, для свободного поиска мысли и учета наших, особенных условий. В то же время надо ясно осознавать, что в этой книге речь идет всего лишь об основах управления. Реальное профессиональное знание по управлению, по менеджменту требует освоения как специальной управленческой литературы по разным разделам данной дисциплины (именно поэтому в тексте сохранены многочисленные ссылки на американские источники), так и освоения основополагающих работ по смежным дисциплинам — экономике, социологии, психологии, математике, кибернетике и т.п. Это нужно прежде всего, конечно, для тех, кто намерен посвятить себя исследованиям и преподаванию в области управления. Для практиков же, по-видимому, намного важнее углубиться в изучение конкретных ситуаций, а в более общем плане — в изучение истории хозяйствования на примере известных организаций, знаменитых проектов, деятельности выдающихся руководителей и т.п. Думается, что этот эмпирический пласт в управленческой мысли для нас пока еще — неосвоенная целина. Подняв его, мы многое поймем в нашем управлении, научимся отделять зерна от плевел, извлечем уроки из прошлого, сделаем реальный шаг вперед.

Если попытаться оценить значение данного учебника для нашего читателя в современных условиях, то следует подчеркнуть, что еще каких-то пять лет назад эту книгу, может быть, не стоило бы издавать крупным тиражом. Она могла быть использована при обучении курсам зарубежного опыта управления, которые читались и сейчас читаются в немногих наших учебных заведениях, а для исследователей-американистов показалась бы, естественно, несколько поверхностной. Ее было бы лучше заменить серией более специальных, узко направленных книг или работами советских авторов, дающих анализ и оценку отдельных аспектов зарубежного менеджмента. До недавнего времени так и происходило. Однако сейчас потребность в такой книге велика, поскольку именно в настоящее время необходимо формирование нового управленческого мышления у большинства людей. Ведь сейчас уже есть весьма высокая уверенность в переходе нашей экономики к рынку. А этот переход означает колоссальную структурную перестройку всей системы управления.

Управление организациями — это *адаптация.* Таков краеугольный камень современной методологии менеджмента. Ничто в управлении не происходит немотивированно, все имеет свою причину, все определяется архисложным хитросплетением влияния многих переменных, внешней и внутренней среды организации. Именно поэтому так сложно управлять хорошо. Современная управленческая мысль позволяет нам осознать эту истину.

Конечно, можно говорить о нашем отставании в теории и особенно в практике эффективного управлении, однако, на мой взгляд, это было бы, по большому счету, просто некорректна Ведь управление советскими организациями в течение десятилетий было приспособлено к требованиям определенной среды — административно-командной системы. И адаптация к этой системе, не только к организационно-правовому, хозяйственному механизму, но и к ее политике, идеологии, системе ценностей происходила весьма активно и по-своему отнюдь не безуспешна Выполнение плана, зачастую любой ценой, вместо удовлетворения потребностей потребителя; рост размеров предприятий, увеличение объема выпуска продукции безотносительно к повышению ее качества и экономному использованию ресурсов; стабильность вместо динамики; унификация вместо разнообразия; подчинение вместо инициативы и свободы — эти и другие требования экономической системы побуждали к жизни определенные формы управления, позволявшие приспособиться к конкретным условиям. По современным классификациям то, что было распространено раньше, — это бюрократические, механистические системы управления организациями.

Административно-командная система искала свои таланты. Среди них были выдающиеся «командиры производства», блестящие технократы, которым индустрия обязана чередой ярких достижений, но, вместе с тем — и жесткие бюрократы, догматики, мастера политической интриги, оказавшиеся творцами либо пособниками не просто застоя в обществе, но и настоящего национального бедствия. Огромная масса людей в нашем хозяйстве, не занимавшихся политикой, просто трудилась на рядовых управленческих должностях. Они делали свое дело в рамках системы,

где им выпало жить, их действия соответствовали требованиям конкретных ситуаций, а взгляды — общепринятым в их среде. Во многих случаях добиваться результата в этой среде было труднее, чем в иной, более рациональной по своему устройству. Это требовало напряжения мысли, своеобразного поиска, огромной личной самоотдачи. К сожалению, социальный отбор, действующий в административно-командной системе, часто способствовал продвижению не самых лучших людей на высшие управленческие должности. И все же с позиций сегодняшнего дня никак нельзя умалять потенциала наших руководителей, инженеров, рабочих, да и предпринимателей. Важно наилучшим образом использовать и развить этот потенциал. Другого пути у нас нет. Нужно глубоко осознать тот факт, что все мы — продукт «управленческой цивилизации» бюрократического толка, проявившей свою историческую несостоятельность и нуждающейся в революционной перестройке.

Следует иметь в виду, что за свою историю человечество выработало всего три принципиально различных инструмента управления — то есть воздействия на людей. Первое — это *иерархия,* организация, где основное средство воздействия — отношения власти-подчинения, давление на человека сверху, с помощью принуждения, контроля над распределением материальных благ и т.п. Второе — *культура,* то есть вырабатываемые и признаваемые обществом, организацией, группой ценности, социальные нормы, установки, шаблоны поведения, ритуалы, которые заставляют человека вести себя так, а не иначе. Третье — это *рынок,* то есть сеть равноправных отношений по горизонтали, основанных на купле-продаже продукции и услуг, на отношениях собственности, на равновесии интересов продавца и покупателя.

Важно понять, что иерархическая организация, культура, рынок — явления сложные. Это не просто «инструменты управления». В живых, реальных хозяйственных и социальных системах все они почти всегда сосуществуют. Речь идет лишь о том, чему отдается приоритет, на что делается главная ставка. Это и определяет сущность, облик экономической организации общества.

Корнем административно-командной системы традиционного советского общества была иерархия, носившая, так сказать, «всеобщий характер». Все имело какую-то линию подчинения, вышестоящую инстанцию, а полномочия высшей исполнительной власти были практически ничем не ограничены. Но параллельно с этим советское общество активно использовало и «жесткую» культуру в качестве мощного средства воздействия на своих членов. Через идеологию, членство в партии, под влиянием средств массовой информации, образования, поддерживаемых традиций и привычек люди постигали многочисленные «можно» и «нельзя», контролируемые прежде всего партократией. Они либо придерживались их, либо входили в конфликт с официальной системой.

Рынок **как** универсальное средство воздействия на хозяйственную жизнь при этом всячески подавлялся, использовался почти исключительно для торговли предметами потребления. «Экономические методы» управления применялись в четких рамках иерархических систем. И все же рынок в своем естественном мощном состоянии существовал в теневой экономике, которая попутно строила свои иерархические отношения в скрытых антиобщественных, коррумпированных структурах, формировала негативные культуры, деформирующие сознание людей, их социальные отношения.

Административно-хозяйственная система, прошедшая длительную эволюцию, была хорошо отлажена и согласована в своих главных элементах. Со сталинских времен она позволяла держать общество и конкретные организации «в узде», добиваться целей, которые устанавливались сверху, невзирая на издержки, подавлять внешние проявления конфликтов. Эту «гармонию зла» авторы данной книги, как прагматики, по-видимому, признали бы эффективной (обратите внимание хотя бы на их оценку Мао Цзедуна на стр. 46). К тому же данная система была направлена на активное удовлетворение низшей из социальных потребностей людей — потребности в причастности, принадлежности к какой-либо группе (см. главу 13). Несмотря на жестокое подавление прав отдельной личности, для многих лояльных членов общества миф о всеобщем участии в строительстве счастливого будущего страны под мудрым руководством, о жизни в самом справедливом обществе составлял основу мировоззрения.

Ныне, однако, система управления должна претерпеть радикальные преобразования вместе со всем обществом. Их необходимость вызвана тем, что административно-командная система, идеология, лежащая в ее основе, пришли в очевидное противоречие с требованиями развития производительных сил и обеспечения прав человека. В условиях научно-технической революции новая технология и организация производства выводит передовые страны на такой принципиальный уровень удовлетворения экономических потребностей отдельных личностей, что это уже — материальная база для достижения реальной экономической свободы в жизни большинства людей. Пусть это касается не всех стран и не всех людей, пусть существует на фоне большого социального неравенства. Однако качественный скачок уже произошел. Реальная техническая возможность дать людям в массовых масштабах человеческие условия существования — материальные и социальные, избавить их от участи «сырого материала эксплуатации», сделать их свободными существует.

Но чтобы такой скачок совершить, нужно, как показывает опыт многих стран на разных континентах — и традиционных, и новых лидеров мирового развития, — иметь адекватную этому систему управления и культуру, которые способны обеспечить производительность, эффективность, динамичность, адаптивность производства к разнообразным требованиям потребителей,

поставщиков, изобретателей и т.п. Только рынок как средство управления экономикой по своей природе обладает таким потенциалом. Иерархия, организация — это рациональное средство внесения стабильности, регламентированности в хозяйственную и иную деятельность. К тому же рынку и иерархии соответствуют разные культуры, почти полярно противоположные по своей сути.

Перестройка хозяйственного уклада советского общества как раз и состоит в кардинальном структурном изменении. Рынок — как продукт правового государства и хозяйственная реальность должен стать главным «инструментом управления» (точнее, даже самоуправления) на уровне общественного производства в целом. Именно он определит сущность хозяйственного уклада нового общества, его внешнюю среду. Теперь уже товарно-денежные отношения будут стремиться приобретать «всеобщий характер», и общество вполне резонно будет ограничивать этот процесс в некоторых, прежде всего духовных сферах: образовании, культуре, науке, здравоохранении и т.п.

Иерархия не отомрет и не разрушится — это было бы бедствием, она отойдет на второй план в некоторые сектора экономики, требующие большего контроля, а главное, переместится ниже — на уровень конкретных организаций, где ее полезная роль сохранится еще долго. Сами организации будут адаптироваться к новой внешней, отчасти — внутренней среде, в их недрах бюрократические, механистические структуры и системы управления будут все более сменяться органическими, гибкими, дебюрократизированными структурами и системами.

Параллельно должен произойти колоссальный, образно говоря, «тектонический» культурный сдвиг в нашем экономическом, управленческом мышлении, в психологии. Необходимо повернуть сознание руководителя, труженика к потребителю, а не к начальнику; к прибыли, а не к расточительству; к предпринимателю, а не к бюрократу; к новатору, а не к бездумному исполнителю; к плюрализму и многообразию, а не к унификации и обезличиванию. В общем и целом мы должны перейти от идеолог газации управления к здравому смыслу, от наукообразия абстрактных схем и начетничества самодовольных назиданий к знаниям, дающим практический результат в деле улучшении поведения людей и функционирования организаций. Если не делать этого целенаправленно, упорно, — сознавая всю сложность задачи, — ничего не произойдет, как бы радикально иерархические отношения ни заменялись рыночными на правовом уровне, как бы тщательно ни прорабатывались новые «системы». Размягчение, атрофия культуры как «управленческого инструмента», невниманье к ней — это в новых условиях путь к краху. Без этого «организационного цемента», способного выдержать более высокие напряжения и нагрузки, нового здания не построишь.

Данная книга может внести свой посильный вклад в формирование нового управленческого мышления и освоение нового знания, нужного нам сегодня. Некоторые ее положения для многих окажутся неизвестными, особенно если учесть наше слабое понимание сути рынка и конкуренции, слабую образованность в области социологии и психологии. Другие, скажем, связанные с современными методами обоснования решений, с позиций наших управленческих знаний будут восприниматься даже как несколько примитивные. Третьи, например, проблемы формирования организационных структур управления, покажутся знакомыми из прежних отечественных и переводных зарубежных публикаций. Однако, прочитав книгу, мы по-новому осмыслим многие проблемы предпринимательства и управления, которые уже стоят перед советским хозяйственником. Каждый, по-видимому, выберет те вопросы, которые больше созвучны его сегодняшним проблемам, специальности, умению видеть и усваивать новое. Однако, думается, что этот американский учебник, написанный умно и искусно, с большим вниманием и уважением к читателю, никого не оставит равнодушным. Хочется пожелать, чтобы приобщение к управленческой мысли в ее современной американской интерпретации стало для Вас, уважаемый читатель, полезным и интересным, сделало Вас более эффективным руководителем, побудило к поиску истин и практических подходов, помогающих решать наши проблемы с учетом поисков и находок других.

Издание «Основ менеджмента» — результат расширяющегося советско-американского сотрудничества. Американо-советский торгово-экономический совет (сопредседатели — У. Форрестер и В. Чеклин), его комитет по подготовке управляющих во главе с А. Ф. Добрыниным (СССР) и Д. Андреасом (США) оказали большое содействие в реализации данного проекта. Декан школы бизнеса Государственного университета Сан-Франциско А. Каннингем и профессор этого университета С. Тралл стояли у истоков этой идеи. Советские издатели книги признательны им, так же как и всем, кто работал над переводом и изданием этого учебника.

Профессор Л. И. Евенко, ректор Высшей школы
международного бизнеса при Академии народного хозяйства

ПРЕДИСЛОВИЕ

©ПРЕПОДАВАТЕЛЮ

Общая задача <Основ менеджмента> - дать основополагающее представление о формальных организациях, коммерческих и некоммерческих, малых и крупных, и об эффективном управлении ими. Эффективный руководитель учитывает в своей работе ситуационные различия и действует с опережением - предвидя будущее и готовясь к нему, - а не реагирует задним числом.

Область менеджмента - столь обширна, что очень часто во вводных курсах сосредоточиваются на каком-либо одном концептуальном подходе, например, процессах управления. Но мы считаем, что создание вводного курса на основе единственного узкого подхода может сослужить обучающимся плохую службу. Многие преподаватели менеджмента согласятся, что в течение ряда лет <Основы менеджмента> удовлетворяли их потребности и потребности их учащихся.

В данном третьем издании книги при переработке текста мы уделили много внимания учету замечаний как тех, кто использовал в работе <Основы менеджмента>, так и тех, кто этого не делал, - чтобы более полно удовлетворить их запросы. Результатом, как мы надеемся, стал текст, который сохраняет все достоинства, объясняющие его успех в прошлом, но который претерпел ряд существенных изменений, дополнительно улучшающих <Основы менеджмента> с точки зрения потребностей и задач базового курса менеджмента.

Мы остаемся при том мнении, что эклектический метод, который объединяет самые полезные, важные и повсеместно принятые достижения всех основных школ и направлений, наиболее соответствует реальности и лучше всего пригоден для учащихся. Вместо того, чтобы следовать одной определенной научной школе при обсуждении предмета книги, мы подчеркиваем необходимость рассматривать ситуацию как целое при принятии управленческих решений. На протяжении всей книги мы особо подчеркиваем, что руководитель всегда должен анализировать взаимосвязи между частями организации (ее внутренние переменные), организацией и ее внешней средой (внешние переменные), и что любое решение каким-то образом воздействует на все аспекты организации. И этот принцип не относится исключительно к высшему руководству. Наша цель, скорее, сделать читателя более эффективным менеджером на любом уровне организации, помогая ему понять факторы, влияющие на принятие действительно эффективных решений.

Поскольку переменные и функции взаимосвязаны, очевидно, что поистине невозможно всесторонне рассмотреть какой-либо один аспект, если читатель не получит некоторое представление о всех существенных функциях и переменных. В этой книге обсуждаются по существу те же самые темы, что и в большинстве хорошо известных учебников, но представлены они в ином порядке. Мы применили мудрую поговорку Альфреда Чандлера <Структура определяется стратегией> к организации нашего материала. Вопросы для обсуждения расположены таким образом, чтобы обеспечить достижение главной цели - понимание необходимости рассматривать организацию как единое целое с учетом взаимосвязей и взаимозависимостей при принятии и реализации решений. Структура нашей книги также активно подтверждает то важное положение, что теория и практика менеджмента постоянно развиваются и даже хорошо устоявшиеся концепции, может быть, должны меняться.

СТРУКТУРА КНИГИ

В данном издании первая часть содержит пять глав. Она включает общий обзор книги, главу о развитии теории и практики менеджмента, главу, посвященную основным внутренним переменным характеристикам организации как открытой системы, и главу о внешних факторах, или о характеристиках окружающей среды, оказывающих воздействие на успех организации. Глава 5 является новой главой, посвященной важной теме - социальной ответственности и этике.

Подробное обсуждение управленческих функций начинается во второй части, где рассматриваются связующие процессы: коммуникации и принятие решений. Мы считаем, что такая последовательность помогает усилить потребность в комплексном рассмотрении управления и способствует пониманию читателями важности ситуационных факторов. Однако эта часть стоит особняком, и преподаватели, которые предпочитают начинать с изложения функций управления, могут делать это без затруднений.

В третьей части рассматриваются основные функции управления. Две главы посвящены планированию, две - функции организации, и еще пи одной главе - мотивации и контролю. Четвертая часть представляет собой самостоятельный учебный раздел, посвященный групповой динамике и лидерству, который по желанию преподавателя может рассматриваться совместно с мотивацией.

Пятая часть <Обеспечение эффективности деятельности организаций> предназначена как для рассмотрения новых тем, так и для суммирования всего, что обучающиеся узнали в предыдущих главах. Глава 19 посвящена человеческому фактору, включая обсуждение проблем управления

человеческими ресурсами. В главах 20 и 21 рассматривается важная тема - управление операционной деятельностью, которое играет существенную роль в обеспечении производительности. В главе 22 подводится итог всему, что мы узнали об эффективном управлении; показано, что комплексный подход может сделать возможным повышение производительности, необходимое американскому предпринимательству в будущем.

ВЫРАЖЕНИЯ ПРИЗНАТЕЛЬНОСТИ

Мы хотели бы выразить особую признательность Тимоти С.Мескону, декану Школы бизнеса им. Франклина Пердью при Салисберийском колледже, за особо ценный вклад в данное издание книги. Им написан начальный вариант главы о стратегическом планировании, а также части второй главы о реализации и контроле планирования. За неоценимую работу в подготовке двух новых глав о производстве мы благодарны Ричарду Г. Дину и Томасу Б. Кларку из университета штата Джорджия. Дэвид Брюс из университета штата Джорджия помог нам в изложении вопросов международного предпринимательства и глобальной перспективы, прочитав всю кишу и добавив новый материал. Мы также высоко ценим помощь Клодии Роулинс из Калифорнийского университета г. Чико.

Мы хотели бы поблагодарить за участие и великолепную работу по изложению конкретных ситуаций в конце глав и частей: Кэрон Ст. Джон, университет штата Джорджия; Мюррея Сильвермена, университет Сан-Франциско; Джейн Баак, университет Сан-Франциско; Пола Шонеманна, университет Сан-Франциско.

© Майкл Х. Мескон Майкл Альберт Франклин Хедоури

ЧАСТЬ ПЕРВАЯ

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

Генри Форд в сравнении с Альфредом П. Слоуном, мл

Генри Форд и Альфред П. Слоун младший были великими руководителями. Они противостояли друг другу в 20-х гг., когда впервые возникла концепция управления как профессии и научной дисциплины.

Генри Форд представлял архетип авторитарного предпринимателя прошлого: склонный к одиночеству, в высшей мере своевольный, всегда настаивающий на собственном пути, презирающий теории и «бессмысленное» чтение книг. Форд считал своих служащих «помощниками». Если «помощник» осмеливался перечить Форду или самостоятельно принимать важное решение, он обычно лишался работы. На фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Форд расценил предложение Альфреда П. Слоуна о реорганизации «Дженерал Моторс» следующим образом: «...картинка с развесистой клюквой посредине... Человек вынужден слоняться взад вперед, и от ответственности каждый увиливает, следуя мудрости лентяев, что две головы лучше одной». Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным».

У Форда было достаточно оснований насмехаться над новомодными идеями Слоуна для фирмы «Дженерал Моторс». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей и заодно почти весь мировой рынок, фирма «Дженерал Моторс», которая в то время была конгломератом из нескольких небольших полунезависимых компаний, хаотично перемешанных за проволочной оградой, располагала всего 13% рынка и дрейфовала к банкротству.

К счастью, семья Дюпонов ради спасения огромных капиталовложений в акции «Дженерал Моторс» приняла на себя ведение ее дел, пока крах еще не разразился. Пьер С. Дюпон, сам крупный сторонник современного управления, назначил президентом фирмы Альфреда П. Слоуна. Слоун быстро превратил в реальность планы, над которыми издевался Форд, тем самым введя в практику то, что остается до сих пор главным принципом управления крупными компаниями. Реорганизованная

«Дженерал Моторс» располагала крупной и сильной группой управления, а множество людей получили право самостоятельно принимать важные решения.

Слоун как личность был полной противоположностью Форду, Последний был несгибаемо жестким, своевольным и интуитивным человеком, а любимыми словами Слоуна стали «концепция», «методология» и «рациональность». Человек не шлялся взад вперед, как предсказывал Форд. Напротив, на каждого руководителя были возложены определенные обязанности и дана свобода делать все, что необходимо для их выполнения. Важно и то, что Слоун разработал хитроумную систему контроля, позволявшую ему и другим руководителям высшего уровня всегда быть в курсе того, что происходит в их гигантской организации.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которым босс командует, а остальные выполняют, управленческая команда Слоуна быстро воплотила в жизнь новые концепции в соответствии с изменяющимися потребностями американцев. Фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок. Форд так и не смог прозреть. Вместо того, чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд. долл., который Форд скопил в удачливые времена.

Вопросы

1. Кто был лучшим менеджером, — Форд или Слоун? Почему?
2. Какие внутренние и внешние факторы содействовали успеху фирм «Форд Мотор» и «Дженерал Моторс»? Какие факторы оказали влияние на упадок фирмы «Форд Мотор»?
3. Хотя и сегодня «Дженерал Моторс» больше «Форда», обе фирмы сконструированы и управляются схожим образом. Почему это так?
4. Какова важнейшая причина поражения Форда?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

Корпорация «Ньютри Уэй Хелс Фудз»

ШЕЙЛА Э. АДАМС

Факультет управления университета штата Аризона

«Все верно! Фирма «Беттер Фудз Компани» подписала контракт на аренду старого Эдмондс-билдинга. Они предполагают открыться через 2 месяца.» — Голос Стефена Фланагана был твердым, хотя на лице отражалось беспокойство, которое все присутствовавшие ощутили при этом сообщении.

Семь человек, сидя вокруг старого дубового стола в столовой Фланагана, обсуждали эту угрозу для фирмы «Ньютри Уэй Хелс Фудз».

«Флюоресцентно-пластиковые интерьеры сети этих магазинов оставляют меня холодным», — воскликнул Рей Робинсон, директор собственного магазина «Ньютри Уэй».

Барбара Паркмен, директор магазина фирмы в деловом центре города, не была так в этом уверена.

«Мне тоже не нравятся магазины «Беттер Фудз», Рей, — с сомнением в голосе заметила она, — но они входят в крупную общенациональную сеть. Такие сети интересуются только ценами. Инфляция растет с каждым днем, поэтому потребители все чаще обращают внимание на цены. Если «Беттер Фудз» сможет продавать дешевле, чем мы, и много больше нас, боюсь, мы лишимся по крайней мере некоторых покупателей».

«Беттер Фудз», конечно, может сделать это — Мишель Портер, жена Фланагана и совладелица фирмы «Ньютри Уэй Хелс Фудз» была рассержена. — Возьмите хотя бы витамины. Вы все знаете, каков их вес в нашем совокупном объеме сбыта. Обычно мы держим наценку на них на уровне 40%, а при 30% мы только концы с концами сводим. «Беттер Фудз» продает витамины почти на 20% дешевле, чем мы. Это нам сильно навредит!

«Не хочу добавлять уныния этой компании, — Том Бьерн говорил с неохотой. — Однако вчера вечером на собрании Бухгалтерской ассоциации Том Бакстер сообщил нам о том, что слышал от своего зятя в Вашингтоне. Антитрестовский отдел, по его словам, собирается обвинить в завышении цен ряд мелких розничных продавцов, торгующих диетическими продуктами. Именно у нас, во Флориде, они как будто начнут расследование».

Хор голосов — «Нет, только не это» — был ответом на слова Бьерна.

Мишель Портер, получив степень бакалавра по медицине за 1963 г. в Вашингтонском университете, поступила на работу в отдел маркетинга мичиганского отделения фирмы «Кеялог» в Бэтл Крике. Проработав два года в группе разработки новых продуктов, она занялась продвижением на рынок продуктов из дробленого зерна и, в конце концов, стала региональным директором по содействию сбыту продукции фирмы. Хотя Мишель нравилась работа в фирме, она не могла забыть старой мечты о собственном деле.

В период работы в группе разработки новых продуктов Портер решила стать совладелицей какого-нибудь предприятия. В поисках источника финансирования она познакомилась и вышла замуж за Стефана Фланагана, специалиста по кредитам из крупного банка в Бэтл Крике. Фланаган, в прошлом участник всеамериканских университетских соревнований по плаванию, перед поступлением на работу в банк 3 года отслужил в ВМФ США. Его послали на курсы обучения менеджменту, а затем он уверенно занял место специалиста по кредитам.

Как и Портер, Фланаган давно мечтал о своем деле. Опыт работы в банке, особенно в кредитном отделе, обогатил, как ему казалось, его представления о том, какие требования по финансам и управлению необходимо выполнять, чтобы дело пошло успешно. У него были приличные накопления, и он был готов работать не щадя сил. Хотя Портер тоже хотела пуститься в самостоятельное плавание, ни она, ни он не знали, на чем и куда плыть.

Супружеская пара заметила по своим знакомым рост интереса к здоровой пище и диетическому питанию. Фланаган — пловец, и Портер — любительница водных лыж и тенниса, всю жизнь предпочитали легкую питательную диету. Это предпочтение, результаты наблюдений и трудность добывания нужных продуктов подтолкнули супругов к решению вложить немалые свои сбережения в магазин здоровой пищи. По соображениям близости к родне, большого числа пенсионеров и практического отсутствия конкуренции для своего предприятия они выбрали город Сарасоту в штате Флорида. Они упорно трудились и разумно управляли своим делом, в результате доходы от него росли со скоростью около 25% в год, и в 1979 г. суммарный объем продаж 4 магазинов семенной фирмы, наконец, превысил 1 млн. долл. Родился план открыть пятый магазин.

Когда в первом магазине дел для четы Фланаганов стало чересчур много, они наняли Рея Робинсона, старого приятеля Фланагана по флоту, которому надоело продавать промышленные очистители и непрерывно разъезжать по стране. Очень скоро в северной части города был открыт второй магазин, а потом и третий — в деловом центре. Барбара Паркмен, сначала приглашенная на должность клерка в первый магазин, вскоре после ее переезда во Флориду, работала так хорошо в период быстрого прогресса фирмы, что в конце концов ей предложили взять на себя управление

магазином в центре города. С открытием очередного магазина Портер брала на себя функции управляющей на начальном этапе его работы, а Фланаган курсировал от магазина к магазину, обеспечивая координацию усилий. Портер в первую очередь отвечала за стимулирование сбыта и рекламу, Фланаган вместе с Томом Бьерном контролировал финансовые аспекты деятельности фирмы. Кадровые вопросы решались хозяевами фирмы совместно, но с разделением функций: Портер, в основном, интервьюировала и подбирала новых работников, а Фланаган занимался страхованием, составлением графиков работы и обучением новичков с помощью клерка. Несколько работников помогали Фланагану в закупках, составлении платежных ведомостей и решении кадровых вопросов.

Казалось, что работники фирмы более чем лояльны к ней и ее владельцам. Заработная плата немного превышала средний для региона уровень, Фланаган и Портер стимулировали учебу и рост сотрудников вместе с фирмой. На каждом рабочем месте были по возможности предусмотрены различные поощрения. Все директора магазинов начинали в должности клерков по сбыту. На ежемесячных совещаниях с директорами магазинов Портер и Фланаган обсуждали планы на грядущий месяц, решали текущие или надвигающиеся проблемы, анализировали отчеты по работе каждого магазина в прошедшем месяце.

На ежедневных совещаниях, на регулярных ежемесячных совещаниях владельцев с директорами магазинов, посвященных планированию, присутствовали бухгалтер и поверенный фирмы. Все знали об угрозе их растущей фирме со стороны «Беттер Фудз».

«Как можно обвинять нас в завышении цен? — вопрошала Портер. — Мы же сотрудничаем с другими продавцами здоровой пищи в розницу в нашем районе. Все мы хотим отстоять свою долю рынка и просто не может вести ценовые войны. Это уничтожило бы всех нас. Но «Беттер Фудз» вторгается сюда со своими сумасшедшими скидками и нахальной рекламой и может погубить всех розничных торговцев нашего клана в районе».

Вплоть до этих слов Скотт Милнер, самый молодой директор одного из магазинов фирмы, хранил молчание. Но теперь он медленно и раздумчиво заговорил: «А может быть, все не так страшно, как кажется сейчас. Давайте не забывать, что мы очень хорошо информированы о продуктах и диетических добавках, которыми торгуем. Наши потребители полагаются на нас в смысле консультаций и качественной информации. Большие торговые сети нанимают клерков, не имеющих опыта в вопросах оптимального питания. Пока «Беттер Фудз» не очень приблизилась по качеству обслуживания к нашим магазинам, у нас есть шанс выжить».

«Но, Скотт, разве ты не помнишь, — спросила Хелен Добсон, поверенный фирмы, — что наш новый магазин должен быть размещен в помещении бывшего обувного, через три двери от Эдмондс-билдинга, который арендовала фирма «Беттер Фудз»?! А кроме того, — Добсон внимательно посмотрела на Фланагана и Портер, — по моим сведениям на сегодня сделку по поводу этого помещения мы должны вот-вот заключить. Нас приглашают в среду подписать бумаги!»

Вопросы

1. Какие параметры внешней среды влияют на деятельность фирмы «Ньютри Уэй Хелс Фудз»?
2. Какие шаги может предпринять фирма, чтобы отразить угрозы извне?
3. Считаете ли вы, что фирма замешана в завышении цен? Обоснуйте свой ответ.
4. Следует ли фирме «Ньютри Уэй» подписать бумаги о новом магазине? Почему да или почему нет?
5. Как вы охарактеризовали бы атмосферу на фирме? Какие факторы определили ваш ответ?

Глава 1

ОРГАНИЗАЦИИ, МЕНЕДЖЕРЫ И УСПЕШНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Введение

Управление организацией в наше динамичное время представляет собой сложную работу, которую, как нам предстоит узнать, нельзя выполнять успешно, руководствуясь простыми сухими заученными формулами. Руководитель должен сочетать понимание общих истин и значимости многочисленных вариаций, благодаря которым ситуации отличаются одна от другой. В данной главе рассматриваются основные определения организаций, менеджмента и менеджеров и приводятся несколько упрощенные их характеристики. Здесь также определяется, что такое успех организации и его компоненты: эффективность, экономичность и производительность. Наша цель — заложить

основу для понимания последующих глав и дать вам общее представление о том, какая перед нами стоит задача. Ваша цель при знакомстве с этой главой (и всеми другими) должна быть следующей: понять ключевые концепции, а не просто запомнить формулировки.

После знакомства с этой главой вы должны понимать термины и понятия, указанные выше.

ЧТО ОБЕСПЕЧИВАЕТ УСПЕХ ОРГАНИЗАЦИЙ?

Ситуация 1: Победа в компьютерной игре

Понимая, что компьютер — это знамение будущего и самый бурно развивающийся бизнес в современном мире, две фирмы решили вступить в конкурентную борьбу на этом поприще. Фирма А — одна из крупных американских корпораций, уже занимающая ведущее место

в электронике. Она располагает сотнями миллионов долларов, чтобы вложить в это дело, потратив их на исследование рынка, привлечение лучших технических специалистов и сбытовиков, на строительство новейших, хорошо оборудованных заводов. Фирма Б — это всего лишь два человека, бросивших когда-то колледж. Весь их опыт в электронике фактически сводится к продаже «голубых коробочек» — устройств для незаконных бесплатных междугородних разговоров. Перед началом разработки своей машины они и гроша не затрачивают на исследования. Весь начальный венчурный капитал составляет 1300 долл., полученных от продажи автобуса «Фольксваген» и карманного калькулятора. Их штаб-квартира (и вообще их единственное помещение) размещается в спальне одного из партнеров, а сборочный «конвейер» — в гараже. Кто окажется более успешной — фирма А или фирма Б?

Очевидный ответ: фирма А. Фирмой А в данной ситуации оказалась «Рейдио Корпорейшн оф Америка» («Ар Си Эй»). Ее компьютеры, по-видимому, вам не известны, потому что в 1976 г., потеряв более 300 млн. долл., она свернула свое компьютерное производство. А фирма Б — это «Эппл Компьютер Продактс», которая в 1982 г., всего лишь через 6 лет после начала деятельности, установила рекорд, войдя в список 500 самых преуспевающих фирм, публикуемый журналом «Форчун».

Ситуация 2: Громкое имя в розничной торговле

Эта фирма является пионером в маркетинге и в розничной торговле, она первой из всех компаний внедрила разработку и закупку продукции в соответствии с пожеланиями своих клиентов. Вероятно, именно ей принадлежал первый универсальный магазин, где она впервые

реализовала свою идею: предлагать покупателю широкий выбор продукции, значительная часть которой была изготовлена по ее собственным спецификациям. Эта развитая сеть магазинов, которые славятся своей политикой: «мы возвращаем вам деньги, не задавая вопросов», и сейчас, спустя многие десятилетия, является самой крупной в стране розничной торговой фирмой. О какой компании идет речь?

Если бы вы сказали «Сирс», вы бы имели на то серьезные основания. Но, хотя многие характеристики вышеуказанной компании применимы к самой крупной американской компании по розничной торговле, вы не угадали. Это — японская компания «Универмаги Мицукоси». Она была основана в 1650 г., и, являясь самой большой в Японии фирмой розничной торговли, предвосхитила практику «Сирса» за 250 лет до его появления.

Ситуация 3: Как получить оценку

Где-то в 60-е годы вы студент, изучающий экономику в Йельском университете, пишете курсовую работу, предлагая создать авиалинию, которая доставляла бы маленькие посылки и бандероли по территории страны в пределах одних суток. Эта компания, о создании которой вы мечтаете, стала бы напрямую конкурировать с компанией «Ю Пи Эс» и Американской почтовой службой. План предусматривает вытеснение из бизнеса этих двух мощнейших конкурентов, даже при том условии, что создаваемая компания стала бы брать за свои услуги по доставке маленькой бандероли на одно и то же расстояние в 40 раз больше, чем ее конкуренты. Какую оценку вы получили бы за свою работу?

Вероятно, «тройку» просто за старание, точно так же, как и Фредерик У. Смит за его «странную» работу, которая по существу являлась достаточно подробным планом создания корпорации «Федерал Экспресс». Смит мог бы опротестовать эту оценку, но управление компанией «Федерал Экспресс», которая приносит в год 600 млн. долл. и гарантирует доставку миллионов бандеролей и небольших посылок в год в течение 24 часов после отправки, не оставляет ему времени на это. У Смита даже нет времени потратить 58 млн. долл., которые он лично заработал в компании в тот год, когда его объявили управляющим компанией с самой высокой зарплатой в стране.

Ситуация 4: Разве это можно вычислить?

Как и компания «Ар Си Эй» в ситуации 1, данная компания является корпорацией-гигантом, стремящимся захватить большую часть рынка. Компания имеет еще более консервативный имидж в обществе, чем компания «Ар Си Эй». До недавнего времени в компании существовало правило, предписывающее, чтобы все служащие-мужчины, даже ремонтные рабочие, появлялись на работе в белых рубашках и в галстуках. За свои 75 лет существования в бизнесе эта компания никогда не считалась научно-техническим лидером. Но, хотя ее продукция не является последним словом техники, компания обычно назначает цену приблизительно на 25% выше, чем ее конкуренты за аналогичный вид продукции. Вместо того чтобы установить высокие планы реализации, компания устанавливает столь низкие показатели обязательных объемов реализации продукции, что в итоге почти каждый служащий получает премию за выполнение плана. Компания также обучает своих продавцов стараться брать с клиентов поменьше денег. Для того, чтобы стимулировать их в этом, компания иногда прибегает к таким необычным мероприятиям, как праздники на специально для этой цели снимаемом стадионе, когда на поле выбегают продавцы, а в это время по радио объявляются их имена, на большом информационном табло высвечиваются цифры, сообщающие количество проданных ими изделий и вырученных при этом денег. Есть ли у этой компании шанс успешно конкурировать против такого активного соперника, **как** «Эппл», в бизнесе персональных компьютеров?

Отвечая как-то репортеру как раз на этот вопрос, бывший президент компании «Эппл» А.С. Марккула сказал, что три крупнейших конкурента его компании — «это «Ай Би Эм», «Ай Би Эм» и «Ай Би Эм». А компания, чьи обычаи мы описали выше, это, конечно же, компания «Ай Би Эм». Оценка господина А.С. Марккулы оказалась зловеще правильной, когда персональные компьютеры «Ай Би Эм» стремительно вознеслись на первое место в данной отрасли, отхватив при этом солидный кусок от объема рынка и продаж компании «Эппл».

Ситуация 5: Пища для размышлений

Две фирмы в ресторанном бизнесе. Первая расположена в старом здании в самой старой части города, к тому же и не на первом этаже. Готовят и обслуживают здесь превосходно, но владельцы отказываются вывешивать в ресторане рекламу своих клиентов. Вторая компания имеет гораздо более низкие цены, повара ее не имеют такого опыта, готовится все сразу, большими порциями, хранится на мармитах и разогревается по мере надобности, пока все не продастся. Вторая компания удобно расположена в самой новой части города и предоставляет широкие возможности для рекламы своим клиентам. Кто из **них** скорее добьется большего успеха?

Вообще-то, обе эти фирмы безусловно можно отнести к процветающим. Многочисленные гурманы считают «Ля Тур Д'Аржан» лучшим рестораном мира все двести лет его существования. Он занимает верхний этаж здания, откуда открывается великолепный вид на Нотр Дам де Пари в столице Франции. Однако, большинство людей лучше знают другое учреждение общественного питания — которое продает гамбургеры под буквой «М» в виде двух скрещенных золотых арок (Эмблема фирмы «МакДоналдс». (*Прим. пер.*)).

Ситуация 6: Очевидные истины

В Декларации Независимости провозглашается, что «мы придерживаемся очевидных истин». Именно так обстоят дела с управлением и современностью. Совершенно очевидно, что мир быстро меняется, и для того, чтобы выжить, мы тоже должны меняться. Очевидным представляется и такое утверждение, что менеджеры сегодня всегда должны принимать решения быстро, поскольку в этом существует необходимость. Точно так же верно и утверждение, что один человек не может непосредственно руководить тысячей подчиненных. Эти истины не кажутся столь очевидными для руководителей одного учреждения. Даже на фоне махровой правительственной бюрократии эту организацию можно сравнить с улиткой, состязающейся в скорости с зайцем, когда дело касается темпов разработки новой политики, перехода к новой практике. Ее руководитель, кажется, и не подозревает о современных веяниях демократии. Он издает вердикты, не консультируясь с простыми смертными, и ожидает, что они беспрекословно будут выполнять его распоряжения. Мы говорим здесь «он», а не «она», потому что само слово «руководитель», — существительное мужского рода, как бы

исключает возможность для женщины подняться на высшую ступень иерархической лестницы этой организации. Может ли такая организация даже просить в своих молитвах дать ей пережить период 80-х годов?

Никто не может с уверенностью сказать, что суждено нам в будущем. Но если вы выживете и будете процветать в 2000 г., значит, вы сумели добиться многого. Существует большая вероятность того, что до этого времени, во всяком случае до 90-х годов доживет и Римская католическая церковь.

Почему крохотная «Эппл» и гигантская «Аи Би Эм» заработали сотни миллионов в компьютерном бизнесе, а другие, такие как «Ар Си Эй», потеряли свои состояния? Как может компания «Федерал Экспресс» обеспечить уровень обслуживания выше, чем почтовая служба Министерства связи США, которая располагает гораздо большими ресурсами и полной поддержкой правительства? Как «МакДоналдсу» удается готовить миллиарды гамбургеров в год, дешево продавать их и получать при этом огромные прибыли, в то время как большинство ресторанов не в состоянии обслуживать несколько сотен клиентов в день? Почему после стольких лет существования «Сиро и «Мицукоси» до сих пор являются ведущими компаниями в розничной торговле в своих странах, а другие, например, «У. Т. Грант» обанкротились? Почему религиозное учреждение, такое как католическая церковь, может процветать в 2000 г., если оно действует по принципам и в соответствии с практикой, которые привели бы к краху любого бизнесмена буквально за несколько часов?

Такая область как управление развилась в ответ на необходимость объяснить, «почему» и «вследствие чего» преуспевают или рушатся организации. Ученые в области управления путем исследований и практики в области управления методом проб и ошибок неустанно ищут ответа на вопрос: «Чем определяется успех организации?» Ответ на этот вопрос ведет к ответу на более прагматический вопрос: «Что может сделать руководитель, чтобы обеспечить успех организации?»

В каждой из приведенных выше ситуаций было бы нетрудно найти готовый ответ, объясняющий успех или провал конкретного дела. Мы были бы правы, сказав, что «Ар Си Эй» попыталась конкурировать непосредственно с «Ай Би Эм», в то время как «Эппл» появилась в бизнесе микрокомпьютеров на несколько лет раньше, чем «Ай Би Эм». Но «Ди И Си», «Дейта Дженерал», «Ханиуэлл» так же лоб в лоб столкнулись в конкуренции с «Ай Би Эм» и не пали в борьбе. «МакДоналдс» поднялся на уровень компании с миллиардными операциями, потому что он продавал свои гамбургеры дешевле, чем кто-либо другой, но не дешевле, чем «Уэтсон» или «Уайт Кастл», которые когда-то были ведущими среди корпораций общественного питания быстрого обслуживания. Нам еще много раз предстоит убедиться в том, что простые объяснения часто кажутся обоснованными на первый взгляд, но потом оказываются либо бездоказательными, либо ошибочными.

Отсутствие простых ответов вовсе не означает, однако, что успех вообще невозможно объяснить, что не существует надежных методов и путей добиться такого успеха. Существуют многочисленные приемы, большая практика, интересные концепции, которые доказали свою эффективность. Отсутствие простых ответов означает лишь, что не существует путей и средств, одинаково пригодных во все времена и для всех людей и обстоятельств; это также означает, что, оказавшись успешным в прошлом, метод может быть абсолютно неэффективным в будущем. Концепция Генри Форда о массовом выпуске стандартного автомобиля была одной из величайших идей в истории. Но Форд был ослеплен своим собственным успехом, и это чуть не привело компанию к краху: он упорно хранил верность автомобилю марки «Ти» в то время, как «Дженерал Моторс» уже разработала и предлагала покупателям авто» машины разных моделей и цветов. Точно также, урок, который усвоила фирма «Ар Си Эй» для того, чтобы стать ведущей в области производства телевизоров и организации телевещания, оказался совсем бесполезным, когда фирма вошла в компьютервый бизнес.

ОРГАНИЗАЦИИ

Все примеры успеха и провала фирм и компаний, приведенные в начале этой главы, имеют одну общую особенность. Эту же особенность имеют и «Брауни Труп 107», Королевское ранчо в Техасе, больница «Гора Синай», «Лос-Анджелесские Бараны», «Сони», издательство «Харпер энд Роу», пиццерии «Марио Парлор», Китайская Народная Республика, «Дженерал Моторс», «Эксон», Военно-Морской Флот США и ваш колледж. Все они являются организациями. Организация составляет основу мира менеджеров, она является причиной, обуславливающей существование менеджмента. Поэтому начнем изучение менеджмента, усвоив сначала, что такое организация и почему ею нужно управлять.

Что такое организация? Некая группа должна соответствовать нескольким обязательным требованиям, чтобы считаться организацией. К ним относятся:

1. Наличие по крайней мере *двух* людей, которые считают себя частью этой группы.
2. Наличие по крайней мере одной *цели* (т.е. желаемого конечного состояния или результата), которую принимают как общую все члены данной группы.
3. Наличие членов группы, которые *намеренно* работают вместе, чтобы достичь значимой для всех цели.

Соединив в одну эти существенные характеристики, мы получаем важное определение:

ОРГАНИЗАЦИЯ — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

ФОРМАЛЬНЫЕ И НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ. Для большей точности скажем, что приведенное выше определение справедливо не просто для организации, а для формальной организации. Существуют также неформальные организации, группы, которые возникают спонтанно, но где люди вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением, быть может, очень маленьких. И хотя у них нет руководителей, неформальные организации настолько важны, что мы посвятим им целую главу. В соответствии с общепринятой практикой, говоря о неформальных организациях, мы так и будем их называть. А используя слово *организация,* мы всегда будем иметь ввиду *формальную* организацию.

Таблица 1.1. *Взаимосвязь между целями и ресурсами*

Организация	Материалы	Технология	Люди	Информация
«Ай Би Эм», «Эппл» (производство	*Полупроводники, металлы, пластмассы*	*Сборочные линии, конструирование*	Инженеры, программисты, управляющие, продавцы, сборщики	Отчеты о реализации исследования рынка, отчеты о дефектах
«МакДоналдс» (производство /обслуживание)	Мясо, картофель, булочки, бумага	*Механизированное приготовление пиши. (кухонное оборудование)*	Управляющие ресторанов, бухгалтеры, мясники, продавцы на раздаче	Отчетность о реализации, учет на складах, отчет о затратах на приобретение продуктов для приготовления
«Федерал Экспресс» (коммерческие услуги)	Конверты, ярлыки для адресов	Компьютеры, реактивные самолеты, грузовики	Шоферы по доставке, операторы компьютеров, пилоты, механики	*Информация о* том, где находится груз, затраты, расходы по доставке, цифры выручки
Католическая церковь (некоммерческие услуги)	Свечи, кадила, ароматные вещества, Библия	Телефоны, транспорт, печатные машины	*Священники, епископы, архиепископы. Пат*	Ссылки на Библию, папская булла, отчеты о посещаемости прихожан, затраты на эксплуатацию церквей и

Курсивом выделены ресурсы, имеющие первостепенное значение для данной организации

СЛОЖНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ. Давая определение нашему предмету, мы сказали, что организация всегда имеет хотя бы одну общую цель, разделяемую и признаваемую таковой всеми ее членами. Но формальное управление редко имеет дело с организациями, имеющими только одну цель. Предмет книги — это управление сложными организациями. Сложные организации имеют набор *взаимосвязанных целей.*

Один простой пример: «МакДоналдс» является организацией, состоящей из 7 с лишним тысяч самостоятельных предприятий, работа которых обеспечивается поддержкой большого числа организаций, работающих «за кулисами», ведущих строительство магазинов и цехов, осуществляющих рекламу, производящих закупку продуктов, разрабатывающих новые виды продукции, осуществляющих контроль качества. Каждое заведение «МакДоналдс» имеет свои планы реализации продукции и прибыли. Каждая вспомогательная единица также имеет свои цели, такие как, например, закупка говядины по выгодным ценам. Эти цели взаимосвязаны и взаимозависимы. Например, ресторан может реализовать свои цели, добившись запланированной прибыли, только если служба закупки добьется своих целей, обеспечив достаточное количество булочек по нужной цене, если служба маркетинга обеспечит достаточный приток покупателей, технологи найдут способ эффективного приготовления и т.д. Основная причина, позволившая «МакДоналдсу» стать крупнейшим предприятием в своем бизнесе в мире, заключается в том, что компании удается не только достичь всех вышеперечисленных целей, но и эффективно взаимоувязать их с наименьшими затратами.

Общие характеристики организаций

Все сложные организации являются не только группами, целенаправленными в своей деятельности и имеющими определенный набор взаимосвязанных целей, они также имеют общие для всех сложных организации характеристики.

Эти общие черты, кратко изложенные ниже, помогают понять, почему, чтобы добиться успеха, организацией нужно управлять.

РЕСУРСЫ. В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов. Основные ресурсы, используемые организацией, это люди (человеческие ресурсы), капитал, материалы, технология и информация (см. табл. 1.1.).

Процесс преобразования ресурсов легче всего увидеть в производственных организациях, но и организации обслуживания и некоммерческие организации также используют все эти виды ресурсов. В табл. 1.1. представлены виды ресурсов, используемых в наших организациях, упомянутых в ситуациях в начале главы. «Эппл» и «Ай Би Эм» используют фонды акционеров и банков (капитал) для закупки деталей (материалы), для строительства сборочных линий (технология) и для оплаты заводским рабочим (люди), чтобы производить компьютеры, которые они смогли бы продать с прибылью (результаты). Ресурсы информации используются непрерывно для связи и координирования каждой фазы процесса преобразования. Информация, относящаяся к исследованию рынка, помогает руководителям «Эппл» и «Ай Би Эм» решать, какого типа продукция имеет большую вероятность понравиться публике. Общение с рабочими дает им информацию, необходимую для качественного выполнения этой задачи. Скорость и объем реализации продукции позволяет руководству решать, насколько успешно действует компания на пути достижения желаемых результатов. Осознание важности информации как вида ресурсов является основной причиной того, что фирмы по обработке информации, такие как «Эппл» и «Ай Би Эм», росли столь стремительно. Информация приобретается и распространяется в процессе коммуникации (связи), как об этом подробно написано в гл. 5.

ЗАВИСИМОСТЬ ОТ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ. Одной из самых значимых характеристик организации является ее взаимосвязь с внешней средой. Ни одна организация не может быть «островом в себе». Организации полностью зависимы от окружающего мира — от внешней среды — как в отношении своих ресурсов, так и в отношении потребителей, пользователей их результатами, которых они стремятся достичь.

Термин *внешняя среда* включает экономические условия, потребителей, профсоюзы, правительственные акты, законодательство, конкурирующие организации, систему ценностей в обществе, общественные взгляды, технику и технологию и другие составляющие, более подробно описанные в гл. 4. Эти взаимосвязанные факторы оказывают влияние на все, что происходит внутри организации. Например, введение новой автоматизированной технологии может обеспечить организации преимущество в конкуренции. Но, чтобы использовать эту новую технологию, организации придется найти людей с определенными навыками, а также определенными взглядами, которые сделают эту новую работу привлекательной для них. Если экономическая конъюнктура повышается или если существует конкуренция на рынке таких специалистов, организации может быть придется повысить заработную плату, чтобы привлечь этих специалистов на работу. При их найме организации придется соблюдать государственное законодательство, запрещающее дискриминацию по возрасту, полу и расе. Все эти факторы меняются постоянно.

Большое значение имеет и тот факт, что, хотя организация и зависит полностью от внешней среды, среда эта, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров. Самые хорошие руководители в компании «Ай Би Эм» ничего не могут сделать, чтобы удержать маленькую японскую компанию от выхода на рынок с новой интегральной схемой, которая делает некоторые виды продукции «Ай Би Эм» устаревшими. И «МакДоналдс» не добьется никакого успеха, пытаясь помешать федеральному правительству поднять минимальную заработную плату, что увеличит ее затраты на рабочую силу на много миллионов долларов в год.

С каждым годом руководству приходится учитывать все большее количество факторов внешней среды, которые принимают поистине глобальный характер. Чтобы добиться успеха, фирмам приходится конкурировать на иностранных рынках и противостоять конкуренции иностранных компаний у себя на родине. Это требует понимания целой новой области юриспруденции, осознания новых культурных ценностей. Большую тревогу вызывает то обстоятельство, что на японский рынок проникли и успешно там действуют лишь очень немногие компании, такие как «Кока-Кола», «МакДоналдс». Это особенно досадно, потому что на американском рынке электроники и автомобилей успешно действует большое число японских фирм.

ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА. Вероятно, самой очевидной характеристикой организаций является *разделение труда.* Если, по крайней мере, два человека работают вместе для достижения одной цели, они должны делить работу между собой. Например, организация из двух

человек, имеющая целью пройти на судне до места, отдаленного на 10 миль, может разделить работу так, чтобы один во время путешествия управлял парусами, а другой был у руля. Разделение всей работы на составляющие компоненты обычно называется ГОРИЗОНТАЛЬНЫМ РАЗДЕЛЕНИЕМ ТРУДА. Разделение большого объема работы на многочисленные небольшие специализированные задания, как описано в гл. 9, позволяет организации производить гораздо больше продукции, чем если бы то же самое количество людей работало самостоятельно. Разбив работу по приготовлению и подаче еды клиентам между 12 работниками, как это обычно делается у «МакДоналдса», можно обслуживать в сотни раз больше людей в день, чем в традиционных маленьких ресторанчиках с одним поваром и несколькими официантами.

В очень малых организациях горизонтальное разделение труда может не прослеживаться достаточно четко. Владельцы, которые являются одновременно и управляющими маленьких ресторанов, могут поочередно то готовить еду, то обслуживать посетителей. Но большинство сложных организаций имеют такого рода горизонтальное разделение, так что можно четко проследить их функции и цели деятельности. Классическим образцом горизонтального разделения труда на производственном предприятии, например, являются производство, маркетинг и финансы. Они представляют собой основные виды деятельности, которые должны быть успешно выполнены, чтобы фирма добилась поставленных целей.

ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ. Сложные организации осуществляют четкое горизонтальное разделение за счет образования *подразделений,* выполняющих специфические конкретные задания и добивающихся конкретных специфических целей. Такие подразделения часто называются отделами или службами, но существуют также и многочисленные другие названия. Корпорация «МакДоналдс» имеет специальные подразделения для каждой основной функции организации — отделы маркетинга, закупок, недвижимой собственности и т.д. Эти подразделения у «МакДоналдса» и в других организациях имеют свои собственные, более мелкие, более конкретные подразделения. «МакДоналдс», например, являясь такой крупной и широко разветвленной компанией, формирует подразделения как по географическому принципу, так и по отдельным видам деятельности. Отдел недвижимой собственности разделяется на подотделы — выбора новых мест размещения предприятий, управления имеющейся собственностью, а в каждом из этих подотделов имеются группы по географическим зонам, такие как группа Восточного побережья, группа Калифорнии, группа Западной Европы и т.д.

Как и целая организация, частью которой они являются, подразделения представляют собой группы людей, деятельность которых сознательно направляется и координируется для достижения общей цели. Таким образом, по сути своей, большие и сложные организации состоят из нескольких специально созданных для конкретных целей взаимосвязанных организаций и многочисленных неформальных групп, возникающих спонтанно. На рис. 1.1. показано, как типичное отделение маркетинга (само являющееся подразделением) в свою очередь подразделяется на более мелкие горизонтальные группы, которые выполняют конкретные задания. Организации имеют также большое количество неформальных, спонтанно возникающих групп. Например, поток студентов, изучающих менеджмент, является подразделением колледжа бизнеса. Уже после нескольких совместных занятий такого потока, как вы, наверное, замечали и сами, создается несколько сплоченных группировок, неформальных групп, формирующихся самостоятельно внутри потока.

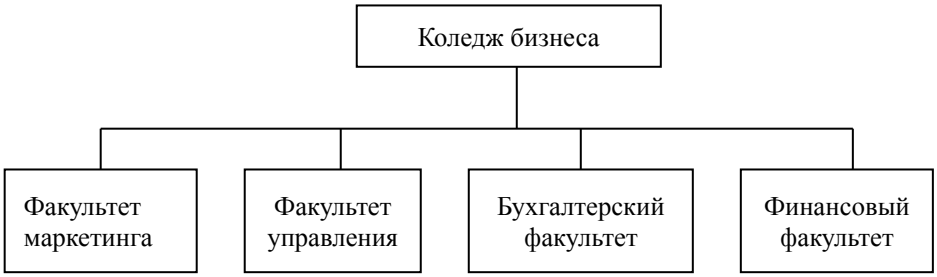

Рис. 1.1. Подразделения колледжа бизнеса.
Если факультет управления, являющийся сам по себе подразделением организации, не достигает своей цели, то и весь колледж, т.е. организация в целом, не достигнет своей цели.

ВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА, Поскольку работа в организации разделяется на составляющие части, кто-то должен *координировать* работу группы для того, чтобы она была успешной. Возвращаясь к нашему примеру с лодкой, если кто-то из матросов не возьмет на себя обязанности капитана, и не позаботится, чтобы движения руля были согласованы с маневрами парусов, чтобы судно держалось курса, — группа, плывущая на судне, вероятно, никогда не доберется до порта назначения:

она, скорее всего, окажется там, куда занесут ее ветер и течение (т.е. внешняя среда).

Итак, в организации существуют две внутренние органичные формы разделения труда. Первая — это разделение труда на компоненты, составляющие части общей деятельности, т.е. горизонтальное разделение труда. Второе, называемое вертикальным, отделяет работу по координированию действий от самих действий. Деятельность по координированию работы других людей и составляет сущность управления.

НЕОБХОДИМОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ. Для того, чтобы организация могла добиться реализации своих целей, задачи должны быть скоординированы посредством вертикального разделения труда. Поэтому *управление является существенно важной деятельностью для организации.* Однако, в малых организациях часто не имеется четко выделенной группы управляющих. Например, в небольшом магазине, управляемом двумя партнерами, один из них может принимать решения, касающиеся закупок, выполняя тем самым управленческую функцию в течение одной недели, а второй — в течение другой. Оба они координируют рабочие графики своих немногочисленных подчиненных, чтобы обеспечить работу магазина в установленные часы работы. Но оба партнера также выполняют и неуправленческие функции, обслуживая покупателей и раскладывая товары на полках. Ни один из партнеров не считает другого хозяином или управляющим. Но, хотя управленческие функции и не выделены четко, основная функция — координирование — выполняется.

Даже в крупных организациях большинство руководителей выполняет часто работу, не связанную с координированием работы других. Руководители высшего звена в компании «Ай Би Эм», например, иногда сами звонят клиентам или выходят в торговый зал, для того чтобы сохранить связь с клиентами, ощутить их потребности. Однако, во всех организациях, за исключением самых маленьких, управление занимает так много времени, что становится все труднее осуществлять его мимоходом. По мере разрастания организации людям сложнее ориентироваться, от кого они должны непосредственно принимать указания. На этом уровне, для того чтобы организация могла действовать успешно, работа по управлению должна быть четко отделена от неуправленческой работы, т.е. организации должны назначать руководителей и определять круг их обязанностей и ответственности. Фактически, как мы узнаем из последующих глав, суперкрупные организации современного общества стали возможны только тоща, когда стала четко ощущаться необходимость отделения управления от коммерческой или технической деятельности.

КТО ТАКИЕ МЕНЕДЖЕРЫ, И ЧТО ОНИ ДЕЛАЮТ?

Как мы только что узнали, все организации имеют некоторые общие характеристики, включая и необходимость управления. Неудивительно поэтому, что управленческая работа также имеет много общих характеристик. Руководитель — это руководитель, и, хотя организации, сферы и ответственность могут различаться, работа Президента США имеет много общего с работой мастера на сборочном конвейере завода фирмы «Хонда» в штате Огайо.

Общие факторы в работе руководителей

Аспекты управленческой деятельности, которые являются общими для всех руководителей во всех организациях, гораздо менее очевидны, чем различия в их работе.

СУТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. В качестве убедительного примера, подтверждающего, что увидеть общее в работе всех руководителей довольно трудно, можно указать на суть управленческого труда, т.е. того, в чем состоит работа по управлению в повседневной практике. Большинство людей, в том числе и сами руководители-практики полагают, что рутинная работа начальника цеха не намного отличается от работы тех, кем он руководит. Это тем более кажется резонным, если принять во внимание, что они постоянно взаимодействуют и получают почти одинаковое вознаграждение за свою работу. Но исследования показывают, что управленческая работа по сути своей очень сильно отличается от неуправленческой. И действительно, работа начальника цеха имеет гораздо больше общего с работой президента компании, чем с работой людей, которые находятся под его управлением. Комментируя это, Минцберг, обобщивший более ранние исследования и проведший фундаментальное исследование по изучению труда пяти руководителей высшего звена, отмечает в своей книге «*Природа управленческого труда»:*

«Почти всякая работа в обществе требует специализации и концентрации. Станочники, овладев техникой изготовления какой-то детали на своем станке, могут потом в течение многих недель заниматься этой операцией, инженеры и программисты порой затрачивают месяцы на разработку какого-то моста или компьютерной программы, торговцы большую часть жизни проводят, продавая один и тот же вид продукции. Руководитель же не вправе ожидать такой однородности в своей работе. Скорее, характерным для него будет кратковременность, разнообразие и фрагментарность

осуществляемой деятельности. Гест, согласно исследованиям которого, мастера выполняют в среднем 583 различных операции по управлению в день, замечает:

«Интересно отметить, что характеристики работы мастера, включающие разнообразие, прерывистость в выполняемых действиях и их фрагментарность, диаметрально противоположны работе многих механиков-повременщиков, работа которых очень рационализирована, носит повторяющийся характер, не прерывается и выполняется в постоянном, устойчивом, неизменном ритме движущегося конвейера».

РОЛИ РУКОВОДИТЕЛЯ. Касаясь содержания работы менеджера, Минцберг находит еще одну общую черту управленческой работы — роли руководителя. *Роль,* по его определению, является «набором определенных поведенческих правил, соответствующих конкретному учреждению или конкретной должности». Точно так же, как герои в пьесе имеют свои роли, которые заставляют их вести себя определенным образом, менеджеры занимают определенные должности в качестве руководителей определенных организационных подразделений и именно это определяет их служебное поведение. «Отдельная личность может влиять на *характер* исполнения роли, но не на ее *содержание.* Так актеры, менеджеры и другие играют заранее предопределенные роли, хотя как личности могут давать собственную интерпретацию этих ролей».

Роль	Описание	Характер деятельности по материалам обследования работы руководителей
	Межличностные роди	
Главный руководитель	Символический глава, в обязанности которого входит выполнение обычных обязанностей правового или социального характера	Церемониалы, действия, обязываемые положением, ходатайства
Лидер	Ответственный за мотивацию и активизацию подчиненных, ответственный за набор, подготовку работников и связанные с этим обязанности	Фактически все управленческие действия с участием подчиненных
Связующее звено	Обеспечивает работу саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации, которые предоставляют информацию и оказывают услуги	Переписка, участие в совещаниях на стороне, другая работа с внешними организациями и лицами
	Информационные роли	
Приемник информации	Разыскивает и получает разнообразную информацию (в основном текущую) специализированного характера, которую, понимая организацию и внешние условия, успешно использует в интересах своего дела; выступает как нервный центр внешней и внутренней информации, поступающей в организацию	Обработка всей почты, осуществление контактов, связанных преимущественно с получением информации (периодические издания, ознакомительные поездки)
Распространитель информации	Передает информацию, полученную из внешних источников или от других подчиненных, членам организации; часть этой информации носит чисто фактический характер, другая требует интерпретации отдельных фактов для формирования взглядов	Рассылка почты по организациям с целью получения информации, вербальные контакты для передачи информации подчиненным (обзоры, беседы)
Представитель	Передает информацию для внешних контактов организации относительно планов, политики, действий, результатов работы организации, действует как эксперт по вопросам данной отрасли	Участие в заседаниях, обращение через почту, устные выступления, включая передачу информации во внешние организации и другим лицам
	Роли, связанные с принятием решений	
Предпринимать ель	Изыскивает возможности внутри самой организации и за ее пределами, разрабатывает и запускает «проекты по совершенствованию», приносящие изменения, контролирует разработку определенных проектов	Участие в заседаниях с обсуждением стратегии, обзоры ситуации, включающие инициирование или разработку проектов усовершенствования деятельности
Устраняющий нарушения	Отвечает за корректировочные действия, когда организация оказывается перед необходимостью важных и неожиданных нарушений	Обсуждение стратегических и текущих вопросов, включая проблемы и кризисы
Распределитель ресурсов	Ответственный за распределение всевозможных ресурсов организации — что фактически сводится к принятию или одобрению всех значительных решений в организации	Составление графиков, запросы полномочий, всякие действия, связанные с составлением и выполнением бюджетов, программирование работы подчиненных
Ведущий переговоры	Ответственный за представительство организации на всех значительных и важных переговорах	Ведение переговоров

Источник: Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work (New York: Harper & Row, 1973), p. 93-94.

В своих работах Минцберг выделяет 10 ролей, которые, по его мнению, принимают на себя руководители в различные периоды и в разной степени. Он классифицирует их в рамках трех крупных категорий: межличностные роли, информационные роли и роли по принятию решений. В табл. 1.2. представлена такая типизация ролей и приводятся примеры для каждой роли. Как указывает Минцберг, роли не могут быть независимы одна от другой. Наоборот, они *взаимозависимы* и взаимодействуют для создания единого целого. Межличностные роли вытекают из полномочий и статуса руководителя в организации и охватывают сферу его взаимодействий с людьми. Эти межличностные роли могут сделать руководителя пунктом сосредоточения информации, что дает ему возможность и одновременно заставляет его играть информационные роли, и действовать в качестве центра обработки информации. Принимая на себя межличностные и информационные роли, руководитель способен играть роли, связанные с принятием решений: распределение ресурсов, улаживание конфликтов, поиск возможностей для организации, ведение переговоров от имени организации. Все эти 10 ролей, взятые вместе, определяют объем и содержание работы менеджера, независимо от характера конкретной организации.

Например, заведующий секцией магазина «Сиро» каждый день взаимодействует с продавцами. Они приходят к заведующему для получения специального инструктажа о запросах и нуждах клиента, для решения своих проблем, связанных с работой, а часто просто пообщаться. Заведующий получает большой объем информации о том, как работают секции. Например, в отношении высказывания клиентов о товарах, информация, по большей части, не может быть получена из формальных источников, таких, например, как отчет о проданной продукции. Информация помогает руководителю принимать правильные решения для урегулирования существующих или потенциальных проблем. И когда заведующий или руководитель низового звена видится с управляющим магазина, он передает своему начальнику особенно важные части информации. Они-то и обеспечивают основу для управленческих решений на более высоком уровне.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ФУНКЦИИ: ОПРЕДЕЛЕНИЕ УПРАВЛЕНИЯ. Хорошо воспринятый анализ Минцберга о содержании управленческой работы является полезным объяснением того, чем занимается руководитель. Однако не все авторы согласны с Минцбергом в части его определений и классификаций. Не существует такого описания работы менеджера, которое устраивало бы всех в отношении содержания, ролей и функций управленческого труда. Даже в таких простых вопросах, каким, на первый взгляд, кажется определение управления, в управленческой мысли нет готовых ответов. Рис. 1.2. дает один из вариантов трактовки функций руководителя.

Однако, широкое распространение получила точка зрения, что существует применимый к *любой* организации *процесс* управления, заключающийся в реализации *функций,* которые должен выполнять *всякий* руководитель. В настоящее время в управленческой литературе существует тенденция рассматривать управление как реализацию функций. Более подробно мы остановимся на этом в гл. 2, но сейчас можно лишь сказать, что нет единого мнения и по вопросу о том, что это за управленческие функции, однако, чаще всего эти разногласия объясняются различиями семантического характера. Большинство экспертов в области управления принимают следующее определение.

УПРАВЛЕНИЕ — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь целей организации.

Питер Ф. Друкер, которого многие считают ведущим теоретиком в области управления и организации в мире, предлагает иное определение (пример 1.1.).

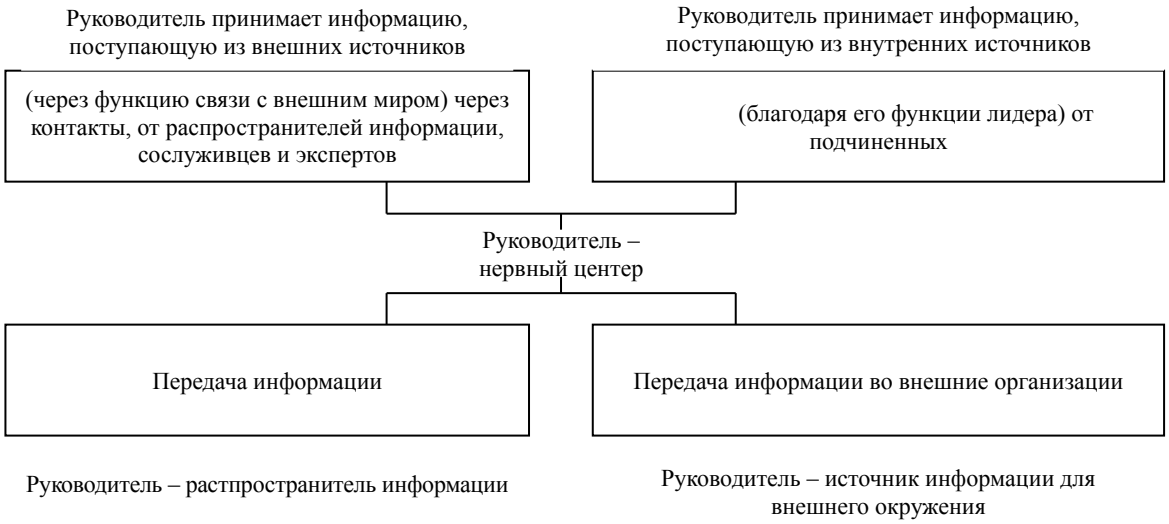

Рис. 1.2. Руководитель как система обработки информации. *Источник* Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973), p. 72. Copyright ® 1973 and reprinted by permission of the publisher.

Мы кратко определим функции планирования, организации, мотивации и контроля, когда будем описывать в следующей главе подход к управлению как к процессу, а затем подробно остановимся на них во второй части книги. Очень важно, чтобы вы поняли суть этих функций и то, как они взаимодействуют между собой, формируя единый процесс, т.е. непрерывную цепь взаимосвязанных действий.

Пример 1.1.

Друкер об управлении

Управление — это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу. Управление как таковое является и стимулирующим элементом социальных изменений, и примером значительных социальных перемен.

И наконец» именно управление в большей степени, чем что-либо другое, объясняет самый значимый социальный феномен нашего века: взрыв образования. Чем больше имеется высокообразованных людей, тем в большей мере зависят они от организации. Практически все люди, имеющие образование выше средне-школьного, во всех развитых странах мира — в Соединенных Штатах эта цифра составляет более 90% — проведут всю свою жизнь в качестве служащих управляемых организаций и не смогут жить и зарабатывать себе на жизнь вне организаций. Могу добавить, что их учителя тоже относятся к этому числу.

Источник:. **Peter F. Drucker, «A** New Discipline», ***Success!*** **Januaiy-Februaiy 1987, p. 18.**

Уровни управления

Хотя все руководители играют определенные роли и выполняют определенные функции, это не значит, что большое число руководителей в крупной компании заняты выполнением одной и той же работы. Организации, достаточно крупные для того, чтобы обеспечить четкие разграничения в работе руководителей и неруководителей, обычно имеют такой большой объем управленческой работы, что она тоже должна быть разделена. Одна из форм разделения управленческого труда носит горизонтальный характер: расстановка конкретных руководителей во главе отдельных подразделений. Например, на многих предприятиях имеются начальники финансового отдела, производственного отдела и службы маркетинга. Как и в случае горизонтального разделения труда для выполнения производственных работ, горизонтально разделенная управленческая работа должна быть скоординирована, чтобы организация могла добиваться успеха в своей деятельности. Некоторым руководителям приходится затрачивать время на координирование работы других руководителей, которые, в свою очередь, также координируют работу руководителей, пока, наконец, мы не спускаемся до уровня руководителя, который координирует работу неуправленческого персонала — людей, физически производящих продукцию или оказывающих услуги. Такое вертикальное развертывание разделения труда в результате образует УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ. На рис. 1.3. приведен один из вариантов описания уровней управления.

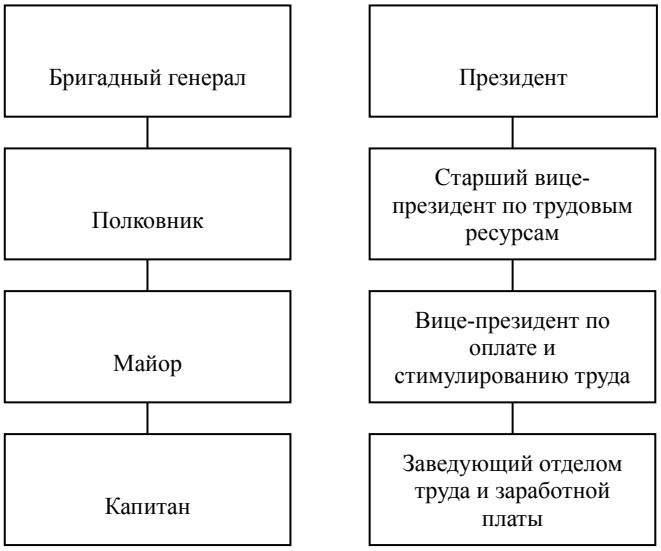

Рис.1.3. Уровни управления.
Вертикальное разделение труда приводит к формированию уровней управления по вертикали — на примере военной организации, а также в организации бизнеса. Из названия постов не следует, что сходные должности прямо сопоставимы в разных организациях. В военной организации существует много уровней власти над бригадным генералом и под капитанам. В бизнесе — уровней управления меньше. Президент или главный исполнительный руководитель — первое лицо — ответственен только перед Председателем и членами Совета директоров фирмы и, в соответствии с приведенным примером, не может не быть руководителем ниже заведующего отделом труда и заработной платы.

Обычно в организации можно определить, на каком уровне находится один руководитель по сравнению с другими. Это осуществляется через название должности. Однако**,** название должности не является надежным указателем истинного уровня данного руководителя в системе. Это замечание особенно справедливо, когда мы сравниваем положение руководителей в разных организациях. Простой пример: капитан в армии — это младший офицерский состав, а во флоте — старший. В некоторых компаниях продавцов называют региональными, или территориальными руководителями сбыта, хотя они никем, кроме себя, не руководят.

По причинам, на которых мы остановимся подробнее позже, размер организации — это лишь один из нескольких факторов, которые определяют, сколько уровней управления должна иметь компания для достижения оптимальных результатов. Существует много примеров весьма преуспевающих организаций с гораздо меньшим количеством уровней управления, чем в значительно более мелких организациях. Римская католическая церковь — организация, насчитывающая миллионы членов — имеет только четыре уровня между Папой Римским и приходским священником. Крупнейшие фирмы розничной торговли — «Сиро» и «Мицукоси» — также известны тем, что имеют очень небольшое число уровней управления в противоположность другой успешно действующей организации — армии США. В ней имеется 7 уровней и 20 рангов, отделяющих генерала от рядового в батальоне, численностью 1000 чело» век.

Вне зависимости от того, сколько существует уровней управления, руководителей традиционно делят на три категории. Социолог Талкотт Парсонс рассматривает эти три категории с точки зрения функции, выполняемой руководителем в организации. Согласно определению Парсонса, лица на *техническом уровне* в основном занимаются ежедневными операциями и действиями, необходимыми для обеспечения эффективной работы без срывов в производстве продукции или оказании услуг. Лица, находящиеся на *управленческом уровне,* в основном заняты управлением и координацией внутри организации, они согласовывают разнообразные формы деятельности и усилия различных подразделений организации. Руководители на *институциональном уровне'* заняты в основном разработкой долгосрочных (перспективных) планов, формулированием целей, адаптацией организации к различного рода переменам, управлением отношениями между организацией и внешней средой, а также обществом, в котором существует и функционирует данная организация.

Более общеупотребимый способ описания уровней управления состоит в выделении *руководителей (управляющих) низового звена, или операционных управляющих, руководителей (управляющих) среднего звена и руководителей (управляющих) высшего звена.* Рис. 1.4. иллюстрирует соответствие между этими уровнями и концепцией уровней управления по Парсонсу.

РУКОВОДИТЕЛИ НИЗОВОГО ЗВЕНА. Младшие начальники, которых также называют руководителями *первого (низового)* звена или *операционными руководителями* — это организационный уровень, находящийся непосредственно над рабочими и другими работниками (не управляющими). МЛАДШИЕ НАЧАЛЬНИКИ в основном осуществляют контроль за выполнением производственных заданий для непрерывного обеспечения непосредственной информацией о правильности выполнения этих заданий. Руководители этого звена часто отвечают за непосредственное использование выделенных им ресурсов, таких как сырье и оборудование. Типичным названием должности на данном уровне является мастер, мастер смены, сержант, заведующий отделом, старшая медсестра, заведующий кафедрой управления в школе бизнеса. Большая часть руководителей вообще — это руководители низового звена. Большинство людей начинают свою управленческую карьеру в этом качестве.

Исследования показывают, что работа руководителя низового звена является напряженной и наполненной разнообразными действиями. Она характеризуется частыми перерывами, переходами от одной задачи к другой. Задачи сами по себе потенциально краткие: в одном исследовании обнаружено, что время, затрачиваемое мастером в среднем на выполнение одного задания, равнялось 48 секундам. Временной период для реализации решений, принимаемых мастером, также короткий. Они почти всегда реализуются в течение менее чем двух недель. Было выявлено, что мастера проводят около половины своего рабочего времени в общении. Они много общаются со своими подчиненными, немного с другими мастерами и совсем мало со своим начальством.

1.4. **Рис. Два**

способа представления уровней управления.

Форма пирамиды используется для того, чтобы показать, что на каждом последующем уровне управления находится меньше людей, чем на предыдущем.

РУКОВОДИТЕЛИ СРЕДНЕГО ЗВЕНА. Работа младших начальников координируется и контролируется руководителями среднего звена. За последние десятилетия среднее звено управления значительно выросло и по своей численности, и по своей значимости. В большой организации может быть столько руководителей среднего звена, что возникает необходимость в разделении данной группы. И если такое разделение происходит, то возникают два уровня, первый из которых называется верхним уровнем среднего звена управления, второй — низшим. Таким образом, образуются четыре основных уровня управления: высший, верхний средний, низший средний и низовой. Типичными должностями руководителей среднего звена управления являются: заведующий отделом (в бизнесе), декан (в колледже), управляющий сбытом по региону или по стране и директор филиала. Армейские офицеры от лейтенанта до полковника, священники в сане епископов считаются руководителями среднего звена в своих организациях.

Трудно сделать обобщения относительно характера работы руководителя среднего звена, так как она значительно варьирует от организации к организации и даже внутри одной и той же организации. Некоторые организации предоставляют своим руководителям среднего звена большую ответственность, делая их работу в определенной степени похожей на работу руководителей высшего звена. Исследование работы 190 руководителей в 8 компаниях показало, что руководители среднего звена были органичной частью процесса принятия решений. Они определяли проблемы, начинали обсуждения, рекомендовали действия, разрабатывали новаторские творческие предложения.

Руководитель среднего звена часто возглавляет крупное подразделение или отдел в организации. Характер его работы в большей степени определяется содержанием работы подразделения, чем организации в целом. Например, деятельность начальника производства к промышленной фирме в основном включает координирование и правление работой руководителей низового звена, анализ данных о производительности труда и взаимодействия с инженерами по разработке новой продукции. Руководитель отдела по внешним связям на той же фирме проводит основную часть своего времени, подготавливая бумаги, за чтением, в разговорах и беседах, а также на заседаниях различных комитетов.

В основном, однако, руководители среднего звена являются буфером между руководителями высшего и низового звеньев. Они готовят информацию для решений, принимаемых руководителями высшего звена и передают эти решения обычно после трансформации их в технологически удобной форме, в виде спецификаций и конкретных заданий низовым линейным руководителям. Хотя существуют вариации, большая часть общения у руководителей среднего звена проходит в форме бесед с другими руководителями среднего и низового звеньев. Одно исследование по вопросам работы руководителя среднего звена на производственном предприятии показало, что они проводят около 89% времени в устном взаимодействии. В другом исследовании указывается, что руководитель среднего звена проводит только 34% своего времени в одиночестве, там также подчеркивается, что большая часть времени затрачивается этими руководителями на устное общение.

Руководители среднего звена как социальная группа испытывали особенно сильное влияние различных изменений экономического и технологического характера на производстве в течение 80-х годов. Персональные компьютеры ликвидировали некоторые их функции и изменили другие, дав возможность руководителям высшего звена получать информацию непосредственно за своим рабочим столом прямо из первоисточника, вместо того, чтобы подвергать ее фильтрации на уровне руководителей среднего звена. Волна корпоративных слияний и общее давление с целью повышения эффективности в работе также вызвало радикальные сокращения числа руководителей среднего звена в некоторых организациях. «Крайслер», например, сократил число руководителей среднего звена на 40%, а «Краун Зеллербах» и «Файерстоун» — на 20%.

РУКОВОДИТЕЛИ ВЫСШЕГО ЗВЕНА. Высший организационный уровень — *руководство высшего звена* — гораздо малочисленное других. Даже в самых крупных организациях руководителей

высшего звена — всего несколько человек. Типичные должности руководителей высшего звена в бизнесе — это председатель Совета, президент, вице-президент корпорации и казначей корпорации. В армии их можно сопоставить с генералами, в среде государственных деятелей — с министрами, а в университете — с канцлерами (ректорами) колледжей.

РУКОВОДИТЕЛИ ВЫСШЕГО ЗВЕНА отвечают за принятие важнейших решений для организации в целом или для основной части организации. Если высшее руководство фирмы «Ар Си Эй» решает перевести корпорацию на выпуск компьютеров до того, как компания будет в состоянии бороться с конкуренцией «Ай Би Эм», то руководители среднего и низового звеньев мало что могут сделать, чтобы препятствовать крупному провалу. Сильные руководители высшего звена накладывают отпечаток своей личности на весь облик компании. Например, атмосфера, в которой действует федеральное правительство, да и вся страна, обычно претерпевает значительные изменения при новом президенте. Вспомните о контрастах между правлениями администрации Кеннеди, Джонсона, Никсона, Форда, Картера и Рейгана. Влияние руководителя высшего звена в компании может быть блестяще проиллюстрировано на примере драматических изменений, которые претерпела компания «Крайслер» под руководством Ли Якокки*. Поэтому успешно действующие руководители высшего звена в больших организациях ценятся очень высоко, и их труд оплачивается очень хорошо.

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

Но велики и тяготы такого поста: человек на этой должности, как правило, очень одинок. После тщательного изучения деятельности пяти руководителей высшего звена Минцберг пришел к такому выводу: «Таким образом, работу по руководству большой организацией можно назвать крайне изматывающей. Количество работы, которую приходится выполнять руководителю или которую он считает необходимым выполнять в течение дня, — огромно, а темп, с которой она должна быть выполнена, очень напряженный. И после долгих часов работы главный руководитель (как, впрочем, и другие руководители), не в состоянии уйти от своей среды ни физически (т.к. среда признает авторитет и статус его должности), ни в своих мыслях, которые нацелены на непрерывный поиск новой информации.

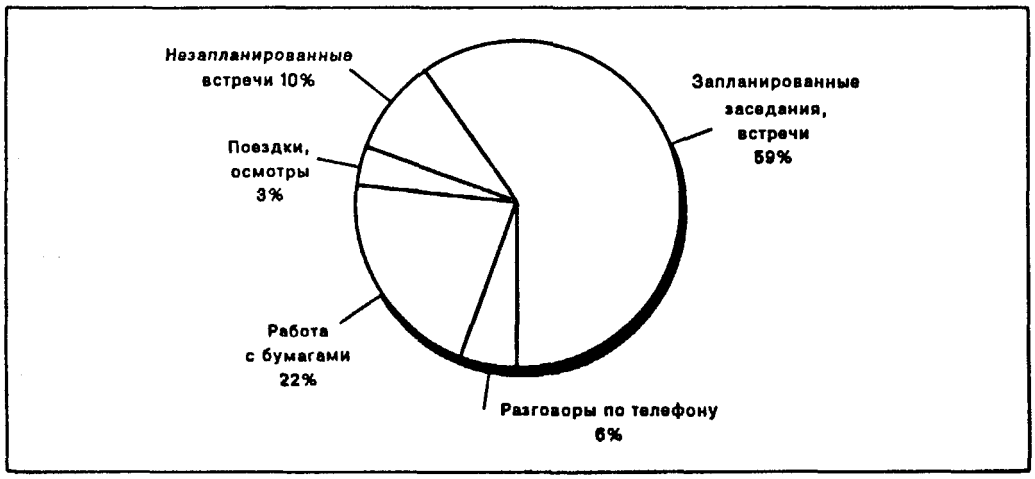

Рис. 1.5. Как руководители расходуют свое время.
Источник: Henry Mintzberg, The Nature of Managerial Work (New York: Harper & Row, 1973), p. 39. Copyright 1973 and reprinted by permission of the publisher.

Основной причиной напряженного темпа и огромного объема работы является тот факт, что работа руководителя высшего звена не имеет четкого завершения. В отличие от агента по сбыту, который должен сделать определенное количество телефонных звонков, или рабочего на производстве, который должен выполнить норму выработки, на предприятии в целом не существует такого момента, если не считать полной остановки этого предприятия, когда работу можно считать законченной. Поэтому и руководитель высшего звена не может быть уверен, что он (или она) успешно завершили свою деятельность. Поскольку организация продолжает действовать и внешняя среда продолжает меняться, всегда существует риск неудачи. Хирург может закончить операцию и считать свою задачу выполненной, но руководитель высшего звена всегда чувствует, что нужно делать что-то еще, больше, дальше. Рабочая неделя продолжительностью 60 — 80 часов для него не редкость. На рис. 1.5. приводится пример того, как расходуется это время.

Менеджер в сравнении с предпринимателем

Термин *предприниматель* был введен французским экономистом Ришаром Кантиллоном, жившим в начале XVIII века. И с тех пор это слово означает человека, который берет на себя риск, связанный с организацией нового предприятия или с разработкой новой идеи, новой продукции или нового вида услуг, предлагаемых обществу. Очень важно понимать, что слова «предприниматель» и «менеджер» не являются синонимами. Основы американской индустрии были заложены горсткой смелых предпринимателей в конце XIX — начале XX веков. Вот их имена: Джон Д. Рокфеллер (нефть), Дж. П. Морган (сталь и банковское дело), Эндрю Меллон (алюминий), Эндрю Карнеги (сталь), Генри Форд (автомобили). Они знакомы каждому американцу. Не менее известны и имена выдающихся предпринимателей последних десятилетий: Дж. Пол Гетти (нефть), X. JI. Хант (пищевая промышленность), Аристотель Онассис (суда), Эдвин X. Ленд (корпорация «Полароид»), Джон Д. МакАртур (страхование). Пример 1.2. рассказывает о начале деятельности одного предпринимателя.

Сотни тысяч людей, которые каждый год начинают новый бизнес, тоже относятся к классу предпринимателей, хотя их именам никого не суждено попасть в учебники истории. Эти люди играют ключевую роль в экономике. Малый бизнес предпринимательского характера играет важнейшую роль в экономике США. По данным Несбитта, 10,8 млн. предприятий из 11 млн. их общего числа в Америке, — это малый бизнес. В нем занято 60% всей рабочей силы. Более того, за период с 1972 по 1979 гг. на 25% возросло количество супер-малых предприятий индивидуально-трудовой деятельности*.

* В настоящее время в США действует свыше 20 млн. предприятий (без сельскохозяйственных), из них 99,6% относятся к категории малых, имеющих численность менее 500 чел. Их доля в валовом национальном продукте составляет около 40%, а в численности занятых — больше половины. *(Прим. научн ред.)*

Предпринимательство, с точки зрения концепции, не ограничивается бизнесом. Инновационные формы управления, введенные генералом Уо Гричем в группе тактических войск американских ВВС, превратили ее из малоэффективной, страдающей серьезными недостатками и ошибками службы, в модель, демонстрирующую военное совершенство, и всего за шесть с половиной лет.

ПРИМЕР 1.2.
Король Бисквитной горы: предприниматель

«Я хотел создать продукт, безошибочно узнаваемый по качеству, не вызывающий ни тени сомнений», — говорит Амос, 44-летний предприниматель, в котором талант в области общественных отношений и любовь к шоколадным бисквитам слились в дело оборотом в 5 млн. долл. У этих бисквитов хороший имидж, — «имидж качества». Корпорация «Знаменитые дешевые шоколадные бисквиты Амоса» добилась быстрого признания, Амос торговал в элегантных костюмах, ярких рубашках, широких брюках и широкополых шляпах. Все это часть большой и умелой стратегии, вызывающей представление о вечно юном, стройном, изящном, с мыслью о котором он прямо-таки заставляет своих потребителей попробовать крохотные, хрустящие шоколадные комочки.

Многие и раньше предлагали ему заняться производством шоколадного бисквита, но он эту мысль всерьез и не рассматривал до тех пор, пока одна из его приятельниц сказала ему, что она знает возможного инвестора. «Это уже было нечто позитивное, нечто конкретное», — говорит Амос. — Это уже звучало не просто как «Тебе нужно открыть кондитерскую». Это уже походило на: «Нам следует открыть магазин». Именно в этот момент я и привял решение и сказал: «Давайте откроем».

Вальд и его жена вложили в дело 10 тыс. долл. Если корпорация «Знаменитые шоколадные дешевые бисквиты Амоса» была бы продана сегодня, то, как говорит Вальд, его доля (чуть более 10%) составила бы немногим больше 1 млн. долл. Певец Марвин Гей тоже инвестировал 10 тыс. долл., а еще 4 тыс. поступили от бывшего президента корпорации «Юнайтид Артисте Рекорде» Арти Могуллы. Эти средства помогли Амосу расплатиться с кредиторами и открыть первый магазин с дегустационным залом шоколадных бисквитов. Амос является основным держателем акций, и ему принадлежит около 43% капитала корпорации.

Друзья Амоса поддержали его идею. Художник Тони Кристиан, проживавший по соседству, при» дал первому магазину его характерный облик. Он выложил пол, завесил стены и разработал дизайн всего интерьера. «Это был проект, который захватил всех, кто с ним столкнулся поближе», — говорит Амос, заливаясь смехом, который стал своего рода торговым знаком фирмы. После вечеринки, ознаменовавшей открыли магазина, среде» на рекламу не осталось. Это вынудило Амоса перейти на принципиально иную стратегию маркетинга. Он нанял девушек и они раздавали прохожим в Беверли Хиллз и в Голливуде шоколадные бисквиты. Эти же девушки принимали заказы на их изготовление, а Амос лично доставлял выполненные заказы. «Моей целью в это время было, да и сейчас остается,

обеспечить успех компании», — говорит Амос. — И все, что мне предстоит сделать для этого, при условии, что это будет в рамках закона и этических норм, я обязательно сделаю".

И он так и сделал. Иногда Амос работал по К часов, выпекая свои бисквиты, давая интервью и поднимая престиж своей продукции. Иногда всю ночь напролет он стоял у плиты. Чтобы оплатить время, которое ему предоставили для рекламы на местном радио, он передал туда на 750 долл. своей продукции.

Волли Амос и его бисквиты стали знаменитыми. За пять лет он открыл магазины в Лос-Анджелесе, Санта Монике и 4 магазина на Гавайях. Он также проводил оптовые операции по продаже бисквитов в Налли, штат Нью-Джерси, и Ван Ну, штат Калифорния. Сто пятьдесят работников выпекают сейчас ежедневно 7000 фунтов бисквитов, которые поставляются в обычные и фирменные магазины по всей территории США.

Источник J. Gregory Clemons, «The King of Cookie Mountain*», Black Enterprise, January* 1981, p. 34-37.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛИ В КАЧЕСТВЕ УПРАВЛЯЮЩИХ. Поскольку все предприниматели активно участвуют в формировании целей предприятия или организации управляют этой организацией в начале ее деятельности, всех их можно считать менеджерами. Некоторые оказываются весьма успешными в своей управленческой деятельности не только в самом начале развития предприятия, но и в течение долгого периода работы предприятия. Мао Цзедуи, основатель КНР, управлял страной так, что создал из нее мировую державу. Основатель компании «Ай Би Эм» Томас Уотсон разработал и внедрил многочисленные приемы в практику управления, которые позволили превратить «Ай Би Эм» в бесспорного лидера компьютерной промышленности. Хотя Рей Крок купил имя «МакДоналдса», а не основал свою собственную новую компанию, его предпринимательская акция по переводу на индустриальную основу приготовление гамбургеров произвела настоящую революцию в бизнесе быстрого обслуживания в сфере общественного питания. Этот и многие другие инновационные приемы в управлении, внедренные в те времена, когда Крок стоял во главе компании «МакДоналдс, привели компанию к успеху, о котором мы знаем по настоящее время. Фредерик Смит также четко продемонстрировал управленческий талант, реализуя идею, которая привела к успеху «Федерал Экспресс».

Зачастую, однако, такие характеристики, как личный риск, реакция на финансовые возможности и желание долго и упорно работать, не считаясь с отдыхом, т.е. все то, что традиционно считается чертами хорошего предпринимателя, вовсе не обязательно свидетельствуют о возможности того же самого человека эффективно *управлять* организацией по мере того, как она становится больше. Некоторые предприниматели могут просто не иметь способности или склонности эффективно выполнять управленческие функции, такие как планирование, организация, мотивация и контроль. Автор одного исследования, в котором сравниваются характеристики успешного предпринимателя и успешного менеджера, приходит к следующему выводу:

«Успешные иерархи (руководителя) в бизнесе были способны внести организованность в неструктурированную ситуацию и увидеть суть своей организации. Такие руководители способны принимать решения. У предпринимателей, однако, такая линия поведения не прослеживалась», (кроме того) успешный руководитель в бизнесе проявлял положительное отношение к власти. А предприниматель по своему характеру, кратко говоря, не желает признавать и подчиняться власти, проявляет неспособность работать под руководством и, как следствие, стремится взбежать такой ситуации».

Следовательно, нет ничего странного в том, что выдающийся предприниматель становится не особенно эффективным менеджером. Организация, которую создал предприниматель, в результате может даже распасться. В исследованиях, проведенных по государственной линии**,** указывается, что на практике большинство новых предприятий в бизнесе распадается, и основной причиной их краха является плохое руководство, а не плохие идеи.

Если организации повезет, то у руля встанет хороший руководитель, прежде чем она распадется. «Сиро, например, не становился гигантской фирмой розничной торговли пока им руководили его основатели, которые даже дали ему название. Джулиус Розенвальд, купивший «Сирс» на грани краха, как и генерал Роберт Б. Вуд были людьми, которые превратили «Сирс» в лидера своей отрасли благодаря новаторской политике управления и маркетинга. Точно также, компания «Эппл» пережила потрясающий взлет и впечатляющее увеличение объема продаж своей продукции после того, как Джои Скалли отобрал место у председателя правления фирмы и основателя компании Стивена Джобса.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ. Организации, действующие в условиях неустойчивости среды, просто не могут дожидаться изменений и затем на них реагировать. Их руководители должны думать и действовать как предприниматели. Предприимчивый менеджер активно ищет возможности и намеренно рискует, добиваясь изменений и совершенствования. Пеншо ввел слово *предприимчивость,* означающее такого рода отношение к делу и сами действия.

Предприимчивость требуется на каждом уровне, если организации в целом приходится работать как предпринимателю.

Крупные предпринимательские действия, которые сопряжены со значительным риском для организации, требуют решений, которые выносятся на высший уровень управления. Но решения эти обычно опираются на информацию и на мысли, высказанные руководителями среднего звена. Если менеджеры среднего звена не могут или не хотят рисковать в связи с возникновением новых идей, — предпринимательская способность организации серьезно ограничивается. Руководители на всех уровнях, даже младшие начальники, должны искать возможности совершенствования работы и повышения эффективности своей организации. Мастер, который разрабатывает и внедряет более эффективный способ проведения конкретной операции, по духу своему такой же предприниматель, как и руководитель предприятия, который решает вложить 10 млн. долл. в разработку новой продукции.

Быть предпринимателем нелегко, будь это собственное дело или работа в структуре сложившейся компании. Как организации, так и общество стремятся сопротивляться переменам, какими бы полезными они ни были. В последующих главах мы познакомимся с приемами, которыми пользуется руководство, для того чтобы расширить возможности организации отвечать на изменяющиеся потребности общества и облегчить отдельным руководителям возможность принимать предпринимательские решения.

Компания «Ар Си Эй» потерпела неудачу в компьютерном бизнесе, потому что не была по-настоящему предпринимательской организацией. Основной подход руководства «Ар Си Эй» к бизнесу был сформирован телевидением, а телевидение не испытывало серьезных изменений со времени внедрения цветных телевизоров. Поскольку компания не предоставляла своим ведущим компьютерным инженерам той же степени творческой свободы, которую им предоставляли «Ай Би Эм» и другие конкуренты, «Ар Си Эй» не удалось ни привлечь, ни удержать их. В результате «Ар Си Эй» оказалась просто неспособной разрабатывать и продавать свою продукцию достаточно быстро, чтобы не отставать от радикальных изменений в компьютерной технике. К тому же компания была не в состоянии предложить такой уровень обслуживания, который вправе были ожидать покупатели крупных систем, руководствуясь опытом «Ай Би Эм». «Эппл», «Компак» и многие другие малые компании преуспели в данной области, главным образом, потому, что они могли очень быстро разрабатывать новую продукцию, не будучи связанными структурами крупных, устоявшихся организаций. Многие полагают, что успех компании «Ай Би Эм» объясняется тем, что ей *удается* быть предпринимательской, несмотря на громадные размеры.

УПРАВЛЕНИЕ, НАПРАВЛЕННОЕ НА УСПЕХ

Желание добиться успеха характерно для многих. Но чтобы решить — достигнут ли успех или что необходимо, чтобы добиться успеха, мы сначала должны определить, что же такое успех. Если спросить, какие организации можно считать успешными, большинство людей начнет перечислять названия хорошо знакомых гигантских предприятий. Но если мы подумаем о вашем определении, то увидим, что размер и прибыльность не всегда могут считаться критериями успеха. Организации существуют для реализации определенных целей. И если достижение огромного размера не является одной из ее целей, то тогда и малый бизнес может по-своему считаться столь же успешным, как и крупная организация. Например, братья МакДоналд продали права на использование своего имени и системы Рею Кроку в основном потому, что они не захотели приносить личные жертвы, которые обязательно сопутствуют расширению предприятия. Добившись от жизни всего, что им хотелось и заработав при этом несколько миллионов, МакДоналды едва ли могут рассматриваться как неудачники, даже если принять во внимание, что объем продажи теперешней корпорации «МакДоналдс» возрос в тысячи раз.

Следовательно *организация* считается добившейся успеха, если она достигла своей цели.

Составляющие успеха организации

ВЫЖИВАНИЕ. Некоторые организации планируют свой роспуск после достижения ими ряда заранее намеченных целей. Примером такой организации может служить любая правительственная комиссия, создаваемая для выполнения конкретной цели. Такая, например, как комиссия Уоррена, которая расследовала убийство президента Дж. Кеннеди. Но, хотя это и не зафиксировано часто в письменной форме, *выживание, возможность существовать* как можно дольше является первейшей задачей большинства организаций. Это может длиться бесконечно долго, потому что организации имеют потенциал существовать бесконечно. Рекорд в настоящее время принадлежит римской католической церкви, непрерывно действующей на протяжении почти 2000 лет. В истории отмечено существование некоторых правительственных организаций на протяжении столетий. Некоторые организации в бизнесе также живут на протяжении долгих лет. Так знаменитая фирма «Французские винодельческие предприятия» и сейчас, после почти века существования, так же сильна, как и раньше. Однако, для того, чтобы оставаться сильными и чтобы выжить большинству организаций

приходится периодически менять свои цели, выбирая их соответственно изменяющимся потребностям внешнего мира. Английская монархия, например, выжила как институт, потому что она, в конечном итоге, признала существенное сокращение объема своей власти и своего влияния в ответ на социальное давление, требующее демократизации. Почти все организации, существующие ради бизнеса, периодически разрабатывают новые виды продукции или услуг для своих потребителей. Пример 1.3. показывает, как организация старается стать сильнее посредством ориентации на самых квалифицированных членов групп, которые ранее, быть может, были недостаточно представлены в руководящем составе.

РЕЗУЛЬТАТИВНОСТЬ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ. Чтобы быть успешной в течение долгого времени, чтобы выжить и достичь своих целей организация должна быть как *эффективной,* так и *результативной*. По словам популярного исследователя Питера Друкера, результативность является следствием того, что «делаются нужные, правильные вещи» (doing the right things). А эффективность является следствием того, что «правильно создаются эти самые вещи» (doing things right). И первое и второе одинаково важно.

Все компании, описанные нами в первых примерах, как компании добившиеся значительных успехов, делали «правильные вещи», выбрав цель, которая соответствовала какой-то важной потребности, существующей в мире. В случае с «Федерал Экспресс» это была быстрая и надежная доставка бандеролей. «Эппл» обеспечил производство недорогого, «дружественного» пользователю компьютера. Кроме того, эти организации делали «свои вещи правильно». Руководство «Федерал Экспресс» определило, как эффективно доставлять бандероли. «МакДоналдс» определили способы приготовления гамбургеров так, чтобы обеспечить невысокую себестоимость и устойчиво высокое качество. «Ар Си Эй» же, наоборот, сделала правильную вещь, решив создавать компьютеры, потому что спрос на них очевидно и резко возрастал. Однако, в основном из-за невозможности привлечь высококвалифицированных специалистов и найти свою нишу на рынке, «Ар Си Эй» не была достаточно эффективной в конкуренции против «Ай Би Эм».

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ. Результативность, в том смысле, что «делаются правильные вещи», является чем-то неосязаемым, что трудно определить, особенно если организация внутренне неэффективна. Но эффективность обычно можно измерить и выразить количественно, потому что можно определить денежную оценку ее входов и выходов . Относительная эффективность организации называется производительностью. Производительность выражается в количественных показателях.

В широком смысле: потребляемых ресурсов и выпускаемых продуктов. *(Прим. научн. ред.)*

ПРИМЕР 1.3.

Где добиваются успеха женщины

Женщины занимают почти 35% из общего числа 12,6 млн. руководящих постов в учреждениях, правительстве и различных организациях в США, — сообщает Бюро статистики Министерства труда. Эта цифра выросла почти в два раза по сравнению с 1972 г. Такие цифры, однако, могут дезориентировать читателя, поскольку компании сами решают, кого они считают руководителями и кто подходит под это определение. Другие исследования более информативны. В обзоре фирмы «Хайдрик энд Страгглз», которая изучает менеджеров, отмечается, например, что в 1986 г. 83% женщин-руководителей в компаниях, перечисленных в списках «Форчун» 500 и «Сервис» 500*, занимали посты вице-президентов или выше. В 1980 г. эта цифра составляла только 35%. В 1980 г. только 11% женщин-руководителей получали заработную плату, превышающую 90 тыс. долл. в год, в 1986 г. такую заработную плату и выше получили почти 60% женщин-руководителей, а общая сумма выплат составила для них в среднем 117 тыс. долл. Достоинства женщин-руководителей оцениваются по справедливости на Восточном и на Западном побережьях США, и там эта оценка выше, чем в целом по стране. Исследователи из Техаса (университет «Эй энд Эм») выявили в прошлом году, что на Западе 65% мужчин, являющихся коллегами, начальниками и подчиненными, тепло приветствовали появление женщины-руководителя. На Восточном побережье 57% ответили так же. Но в штатах Юга и Среднего Запада такое мнение высказали лишь 48 и 40% мужчин, соответственна В начале этого года «Хэйдрик энд Страгтлз» отмечали, что женщины, занимающие пост вице-президента и выше, зарабатывают значительно больше на Среднем Западе и на Западе, чем южнее линии Мейсон-Диксон. На Востоке, например, женщины-руководители, как сообщается в обзоре, получили общую сумму выплат, в среднем составляющую 133 тыс. долл., что почти в два раза больше суммы, полученной их сестрами в Южных штатах.

Для того, чтобы определить истинность успеха карьеры женщины в бизнесе, оставим все географические уловки и сосредоточим внимание на таких характеристиках бизнеса как хаотичность и быстрый рост. Мы будем пользоваться ими в при мнении к фирмам, в которых работают женщины-руководители. Женщины продвигаются по служебной линии быстрее в отраслях бизнеса, которые профессор Юджин Дженнингс из Мичигана назвал «находящимися на острие ножа», — где старые

правила не работают, либо потому что просто не было времени, чтобы такого рода правила установились, либо потому, что игра и ее правила сильно изменились. Дженнингс наблюдал за карьерой руководителей в сотнях американских компаний в течение 30 лет, а с середины 70-х годов начал наблюдать за женщинами-руководителями. Он отмечает, что в традиционных медленно развивающихся отраслях бизнеса, таких как сталелитейная и горнодобывающая промышленности, железные дороги, жесткость давних иерархических структур препятствует продвижению женщин по служебной лестнице. В последние годы, когда многие компании поняли, что они могут обойтись меньшим количеством звеньев управления, компания «Дженерал Моторс» продолжала плестись, поддерживая прежний уровень 18-ступенчатой иерархии. Вывод автора: «Психологическая дистанция кажется большей для всех в традиционных отраслях, производящих традиционные товары, и в особенности для женщин, которые часто начинают с преодоления предрассудка компании, что они — женщины».

Многие женщины испытали это на собственном опыте. Исследование 1986 г., проведенное Комиссией по равенству возможностей для трудоустройства, выяснило, что женщины на всех ступенях служебной лестницы и на всех уровнях получаемой зарплаты в быстрорастущих отраслях, включая розничную торговлю и банковское дело, продвигаются вверх в непропорционально большем количестве по сравнению с общим числом работников. Женщины почти не представлены в таких отраслях промышленности, как например, табачная, где, по оценкам правительства, да и по здравому рассуждению, не предстоит никакого бурного или славного развития дела. Лучшим примером отрасли промышленности, где технический прогресс и перестройка корпораций вместе способствовали коренным изменениям ценностей и взглядов, является промышленность телекоммуникаций. Мерилин Лори, 48 лет, является одним из старших вице-президентов в компании «Эй Ти энд Ти» в Нью-Йорке. Она полагает, что женщины могли бы подняться в структуре бизнеса еще 15 лет назад, при этом без какой-либо поддержки правительства. Она заявляет: «Когда компания рвется в будущее, как наша компания, например, в руководстве гораздо охотнее используются таланты, любые таланты».

* Соответственно, 500 крупнейших компаний обрабатывающей промышленности и сервиса в США. *(Прим. научн. ред.)*

Источник А. B. Fisher, «Where Women Are Succeeding» Fortune, August 3, 1987, pp. 79-80.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ — это отношение количества единиц на выходе к количеству единиц на входе.

Чем более эффективна организация, тем выше ее производительность. Ресторан, который готовит гамбургеры по себестоимости 60 центов и продает их по цене 1 долл. за штуку, имеет производительность выше чем ресторан, который готовит такие же гамбургеры по себестоимости 80 центов и продает их по цене 1 долл. за штуку. Точно так же и больница со стоимостью койко-дня 100 долл. является более производительной, чем больница, которая оказывает медицинскую помощь такого же уровня и качества при стоимости койко-дня 125 долл. Отдел маркетинга, который увеличивает объем реализации товара и повышает прибыль, не затрачивая при этом дополнительных средств, повышает этим самым свою производительность. Точно так же, как и сборочная бригада, когда она увеличивает выпуск продукции за час работы и при этом делает это без дефектов. Если же при увеличении объема выпускаемой продукции она имеет более низкое качество, мы говорим о снижении производительности. То же самое справедливо, если количество дефектов будет высоким. Таким образом, ключевой составляющей производительности является *качество.*

Производительность на всех уровнях организации является критически важным фактором для того, чтобы организация могла выжить и добиться успеха в условиях конкуренции. Потенциальный потребитель, у которого есть свобода выбора, естественно предпочтет продукцию более производительной организации просто потому, что она имеет более высокую ценность. Больший объем продаж дает более производительной организации больше денег для того, чтобы вложить их в ресурсы, включая лучшие заводы, лучшее оборудование, лучшую технологию, что может и в дальнейшем способствовать повышению производительности*. И если разрыв становится большим, то менее производительные организации в конечном итоге потерпят крах. Именно это и произошло с корпорацией ресторанчиков «Уэтсон», продающих недорогие гамбургеры, которая не смогла состязаться с чрезвычайно высоким уровнем производительности компаний «МакДоналдс» и «Бюргер Кинг».

* В отношении термина productivity — «производительность» важно отметить, что он отражает комплексную, факторную производительность, которая является следствием использования всех видов ресурсов, а не только производительность труда, что характерно в аналогичных случаях для методологии, принятой в традиционной советской практике. *(Прим. научн. ред.)*

До совсем недавнего времени американская производительность была самой высокой в мире, как в области промышленности, так и в области работы учреждений. Благодаря высокой производительности в промышленности Соединенные Штаты экспортировали гораздо больше, чем ввозили. Производительность деятельности правительства обеспечивала низкий уровень инфляции, и американцы получали со стороны государства больше услуг за меньшее количество долларов, полученных правительством в виде налога, чем в любой другой стране. А теперь такие страны как Япония увеличили свою производительность в промышленности до такого уровня, что сумели захватить крупную долю рынка автомобилей и электроники в США, несмотря на высокие протекционистские налоги на импорт. Впервые за свою историю американцы начали бунтовать против увеличения налогов, потому что они почувствовали, что из-за низкой эффективности государственных органов они получают слишком мало от правительства, а платят за это слишком много. Снижающаяся производительность, несмотря на серьезные успехи в технике, стала серьезнейшей проблемой и в Америке, и в Европе.

Серьезность последствий снижения производительности подчеркивается возрастающей конкуренцией, которая начинает носить поистине глобальный характер. С каждым годом успехи в развитии техники делают наш мир как бы меньшим по размерам, а политические факторы делают все более трудным рассмотрение его как укрытия, защиты интересов местного бизнеса от внешней конкуренции. Когда «Дженерал Моторс» теряет клиента, уступая его «Крайслеру», американцы в целом от этого не страдают. Когда клиент покупает автомашину «Датсун» или «Тойота», уменьшается количество рабочих мест, сокращается количество денег в форме налоговых поступлений. Не будет преувеличением сказать, что выживание американской индустрии и, следовательно, страны зависит от повышения производительности общественных и частных организаций.

Менеджеры решают, какими должны быть цели в области производительности организаций. Менеджеры решают, какие методы получения продукции будут использованы в организации. Менеджеры решают, какие формы стимулирования будут применяться в организации, для того чтобы заинтересовать рабочих в повышении производительности. Через разработанную политику организации, через личный пример руководители задают тон в организации, определяют будет ли в своей работе организация ориентирована на качество и на потребителей или останется к ним безразличной, вялой. В нашей книге мы посвятим много места вопросам производительности.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РЕАЛИЗАЦИЯ (IMPLEMENTATION). Одним из самых важных моментов, о которых необходимо постоянно помнить, когда мы говорим об управлении, ориентированном на успех, является момент, о котором часто забывают и исследователи, и студенты. Управленческие решения, как бы ни были они хорошо обоснованы с точки зрения теории и подкреплены исследованиями, представляют собой всего лишь идеи, мысли. А цель управления — это выполнение реальной работы реальными людьми. Успешным решением считается такое, которое *реализуется практически — превращается в действие — результативно и эффективна* Существует, как нам предстоит узнать, много потенциальных западней между принятием решения и его реализацией. Одной из мер успеха является оценка компании ее партнерами. В примере 1.4. приводятся оценки различных американских компаний руководителями крупных корпораций.

Подход к управлению—направленность на успех

Вопрос, конечно, заключается в том, как сделать организацию успешной. Как могут руководители свести вместе идею и ее реализацию, чтобы выполнить работу силами других людей и при этом результативно и эффективно? Что в действительности может сделать руководитель, чтобы поднять производительность? Как мы уже говорили, простых и надежных формул успеха не существует. Но мы можем узнать, что открыли, выявили теоретики и практики в области управления, чтобы дать вам возможность выработать подход к тому, как сделать организацию успешной. Подход, который мы излагаем в следующих главах, основан на творческом вкладе многих людей, занимавшихся вопросами управления. Можно считать, что у него есть три главных принципа, сформулированных ниже. Пример 1.5. содержит некоторые соображения, касающиеся причин неуспеха руководителей.

ОБОБЩЕНИЕ. Первая проблема, которую необходимо преодолеть в управлении организацией, рассчитывая на ее успех, состоит в том, что сложные организации действительно сложны. Трудно представить себе, что происходит внутри самой организации и между организацией и ее внешней средой, и даже чем занимаются менеджеры. Установление общих, присущих всем характеристик помогает сократить, уменьшить трудности чрезвычайно сложной задачи управления большой организацией, сведя ее до масштаба, который постижим для ума и восприятия. Обобщение позволяет нам увидеть работу руководителя в целом и взаимодействие компонентов этой работы.

Поскольку все организации имеют много общих характеристик, мы можем разработать модели и диаграммы факторов, влияющих на успех организации. Модели, хотя они и не очень точны, оказываются полезными при понимании сложного взаимодействия в самой организации, и между организацией и

окружающим миром. Возможно также определить в целом общий процесс управления, применимый ко всем формальным организациям. В третьей части книги дается понимание управления как процесса планирования. организации, мотивации и контроля. Коммуникации и принятие решении, которые рассматриваются во второй части, также являются функциями, которые выполняют все управляющие.

ПРИМЕР 1.4.
Самые популярные компании в Соединенных Штатах

Журнал «Форчун», создатель известного списка «Форчун 500», в котором перечислены крупнейшие компании страны, также готовит обзоры, в которых выявляются самые популярные компании Америки. Более чем 8200 руководителей, финансовых аналитиков и директоров других компаний получили просьбу определить рейтинг 300 специально отобранных компаний в 33 отраслях промышленности. Восемь ключевых характеристик оценивались по шкале от 0 (очень плохо) до 10 (отлично). Эти характеристики включали качество управления, качество услуг или продукции, способность к нововведениям, отдачу от долгосрочных инвестиций, финансовую устойчивость, способность привлечь и удержать талантливых людей, помочь им развиться; ответственность перед обществом в узком и широком смысле этого слова и использование активов корпорации.

Ранжирование, предложенное журналом, интересно с нескольких точек зрения. Прежде всего оно дает нам представление о том, какие характеристики считаются критериями организационного успеха. Во-вторых, оно показывает, что думают опытные руководители и аналитики в области управления, т.е. люди, которые посвятили этой теме всю жизнь, о компаниях в своей области. В-третьих, оно иллюстрирует воздействие перемен. Из 10 компаний, возглавлявших список в 1986 г., только «Ли Би Эм» и «Мерк» оставались в этом списке пять лет подряд. «Ай Би Эм», которая в предыдущие годы неизменно была номером 1, переместилась на 7-е место.

Испинник: «America's Most Admired Corporations», Fortune, January 19, 1987, p. 19.

Ранг	Название компании	Оценка
	Самые популярные компании	
1.	«Мерк» (фармацевтика)	8,38
2.	«Лиз Клейборн» (одежда)	8,02
3.	«Боинг» (авиация и космонавтика)	7,99
4.	«Дж. П. Морган» (коммерческие банки)	7,95
5.	«Раббермейд» (резиновая и пластиковая продукции)	7,94
6.	«Шелл Ойл» (нефтепереработка)	7,91
7.	«Ай Би Эм» (оборудование для учреждений, компьютеры)	7,91
8.	«Джонсон энд Джонсон» (фармацевтика)	7,86
9.	«Доу Джоунс» (издательство и типографское дело)	7,84
10.	«Герман Миллер» (мебель)	7,84
	Наименее популярные компании	
300.	«Эл Ти Ви» (металлы)	3,11
299.	«Бэнк Америка» (коммерческие банки)	3,28
298.	«Америкен Моторс» (автомобили и запасные части)	3,45
297.	«Файненшел Корпорейшен оф Америка» (сберегательные банки)	3,46
286.	«Менвилл» (стекло, строительные материалы)	3,64
295.	«Бетлехем Стил» (металл)	3,69
294.	«Пан Ам» (.авиатранспорт)	3,73
293.	«Юнион Карбайд» (химические товары)	4,16
292.	«Манхеттен Индастриз» (одежда)	4,30
291.	«Транс Уорлд Эйрлайнз» (авиатранспорт»)	4,31

ПРИМЕР 1.5.
Пять причин неудач в карьере руководителей

Изучая в течение пяти лет опыт 2500 руководителей, Сьюзен Доннелл выявила пять причин, в соответствие с которыми некоторые руководители взбираются по лестнице своей карьеры в организации только для того, чтобы потом упасть. *Их толкает вверх потребность получать более*

высокое жалование. Руководители-неудачники имеют большое желание получать высокое жалование и иметь личный комфорт. Очень часто их целью является не достижения их подразделений, а то, что нужно сделать для получения более высокой зарплаты.

Их слишком волнуют символы их положения. Рабочий стол, кабинет, машина и дом руководителя, который не добивается успеха, обычно забиты атрибутами и символами их статуса. Тот факт, что имя руководителя написано на двери его кабинета, сам по себе еще не означает, что он особенно печется о своем статусе. Но если руководитель во что бы то ни стало старается обзавестись этими символами, это — дурной знак. *Их волнуют прежде всего собственные персоны.* Один автор написал об этом так: «Плахой руководитель заботится о себе, хороший — о своих людях». Успешный руководитель заботится о своих подчиненных, проявляет заботу об их нуждах, выслушивает их.

Один служащий, работающий у плохого руководителя, сказал: «Мы всего лишь попросили его поставить второй телефон в коридоре. У нас работает много матерей, и они звонят время от времени домой проверить, как там детишки. Так вот можно было подумать, что его попросили отдать ключ от его сейфа».

Когда есть возможность воздать должное работе подчиненного или присвоить заслугу самому, неуспешный руководитель быстро присваивает все лавры себе.

Они самоизолируются. Плохой руководитель рано или поздно изолирует себя от других. Он занят своей персоной и любит проводить время в одиночестве, постепенно теряя всякое общение с окружающими и подчиненными. Когда руководитель изолируется от повседневной текущей информации, это — обычно плохой знак. *Они скрывают мысли и чувства.* Подчиненные хотят и должны знать, что думает и чувствует их руководитель. Один из самых верных способов отвернуть от себя людей, это сказать им: «У меня по этому поводу никаких мыслей нет. Делайте, как сами считаете, может быть что-нибудь и выйдет». Неуспешные руководители также пытаются скрывать свои эмоции. Они стараются спрятать свой гнев и свои страха.

Источник: Gerald Graham, «Study Points to Failings of Ambitious Managers», News Sun Sentinel, *Weekly Business,* January 30, 1984, p. 21.

НЕОБХОДИМОСТЬ СИТУАЦИОННОГО ПОДХОДА. Обобщенная концепция, при всей ее полезности и правомерности, слишком уж неточна, чтобы применяться безоговорочно. При исполнении управленческих функций необходимо принимать во внимание различия между организациями. Эти серьезные различия между организациями, которые обычно называются *ситуационными переменными,* распадаются на две основные категории: внутренние и внешние переменные.

Внутренние переменные являются характеристикой организации. Внутренняя среда, о которой говорится в гл. 3, включает цели организации, ресурсы, размер, горизонтальное и вертикальное разделение труда и людей. Внутренние различия между организациями сродни различиям между зданиями. Здание — это здание, но различия в архитектуре, материале, размерах делают одни здания более подходящими для того, чтобы стать складом, а другие — домом, который может стать жилищем для многих людей, способным укрыть их от урагана. Точно так же различия во внутренних переменных организации хорошо соответствуют задачам создания компьютеров, продажи миллиардов гамбургеров, удовлетворения духовных потребностей человека.

Эти переменные в различной степени контролируемы. Они являются результатом управленческих решений, касающихся того, что должна делать организация и кто в этой организации должен делать необходимую работу. Решения, принимаемые руководством в отношении внутренних переменных, определяют, насколько результативна, эффективна и производительна будет данная организация по сравнению с другими.

Например, высшее руководство организации должно определить, каковы основные ресурсы организации. С первого взгляда кажется, что наиболее важными ресурсами для компании «Федерал Экспресс» являются материалы, такие как конверты и горючее, или техника в виде автомашин и самолетов. Но на самом деле информация о том, где находятся тысячи бандеролей в данный конкретный момент, и где они должны быть завтра, гораздо более существенна для успеха этой организации. «Федерал Экспресс» стал столь успешной организацией, потому что Фредерик Смит и его команда выяснили, как использовать информацию для координации потока бандеролей таким образом, чтобы можно было наиболее эффективно использовать самолеты (технику) и горючее (материалы) и гарантировать доставку корреспонденции в течение одной ночи (результат — необходимый и искомый клиентами).

Размер организации является еще одним примером того, как внутренние различия влияют на управление. По мере того, как организация растет, становится все труднее координировать ее работу. Следовательно, гигантские организации с десятками тысяч служащих требуют управления, которое бы отличалось от управления малыми организациями. «Ай Би Эм» успешна как организация не потому, что она такая крупная, скорее наоборот: она такая большая потому, что может осуществить управление, не создавая хаоса, не теряя гибкости и не утрачивая своей близости с клиентами, столь типичной обычно для малых компаний. Все крупные компании, подобные «Ай Би Эм», которые

считаются успешными, при формулировании своих целей подчеркивают необходимость оказания услуг потребителю, и все они используют специальные методы управления, чтобы преодолевать тенденцию крупных компаний отделяться от проблем своих клиентов и своих же рядовых работников.

Внешние переменные, описанные в гл. 4, являются факторами среды, находящейся вне организации, которые оказывают серьезное влияние на ее успех. К внешним переменным следует отнести крупных конкурентов, источники получения техники и технологии, социальные факторы, государственное регулирование и всякие другие изменения. Хотя они находятся вне контроля руководства компаний, оно должно стремиться сделать так, чтобы их компании реагировали бы на факторы и изменения в конкретной внешней среде, если организация намеревается достичь серьезного успеха. Для того, чтобы организации реагировали на эти факторы правильно, руководителю необходимо понять, что внешняя среда по-разному воздействует на организацию.

Различия заключаются как в глубине воздействия различных изменений на организацию, так и в скорости, с которой меняется внешняя среда организации, ее внешнее окружение.

Например, организации, приводимые как пример в начале книги, по-разному отреагировали на изменения цен на нефть в 1973 г. «Федерал Экспресс» был на грани банкротства, потому что должен был резко поднять цены на свои услуги. «Эппл» и «Ай Би Эм» практически прямо не отреагировали на это, так как стоимость доставки компьютера составляет незначительную часть по сравнению со стоимостью его производства. Но «Ай Би Эм» все же потеряла средства, так как некоторые компании стали иметь меньше средств для покупки компьютеров. Спрос на новый компьютер «Эппл» превышал возможности предложения компании, поэтому влияние спада на закупку компьютеров не задел компанию «Эппл» в сколько-нибудь значительной степени. Для некоторых организаций внешняя среда меняется с пугающей их быстротой. Наукоемкая область высоких технологий, в которой работают «Эппл» и «Ай Би Эм», характеризуется выпуском сотен новых видов продукции ежегодно, небывалым прогрессом в развитии отрасли и резким падением цен, составляющим каждый год в среднем 25%. Внешняя среда для «Сирса» и «МакДоналдса» меняется менее драматично. «Сирс» ведет свой бизнес в магазинах в основном так, как они вели его многие годы И Гамбурге расе же остается гамбургером, независимо от того, расплачиваются ли за него около электронной кассы или по старинке отсчитывают сдачу вручную. Для этих компаний важными составляющими условиями их успеха являются умеренные изменения внешней среды и умеренная конкуренция.

НЕОБХОДИМОСТЬ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПОДХОДА. Простого указания на то, какие переменные сильнее всего влияют на успех, явно недостаточно для того, чтобы определить, какое решение будет лучшим для достижения целей компании. Настоящая трудность заключается в том, что все многочисленные ситуационные переменные и все функции управленческого процесса взаимосвязаны. Компоненты ситуации и управления в организации настолько связаны между собой, что их нельзя рассматривать независимо друг от друга. Как камень, брошенный в пруд, изменение любого важного фактора вызывает круги, расходящиеся по всему пруду, т.е. по всей организации. Первая же реакция на перемены вызывает дальнейшие перемены, а те, в свою очередь, вызывают к жизни новые волны и т.д. в бесконечном цикле.

Функции управленческого процесса, т.е. то, что обычно делает руководитель, как это описано в третьей части, имеют прямое отношение к ситуационным переменным. Через процесс управления руководители создают в реализуют набор внутренних переменных, т.е. организацию. Процесс управления является средством, с помощью которого учитываются факторы внешнего окружения и оценивается успех организации. В процессе планирования руководство определяет, какими будут цели организации и как наилучшим образом они могут быть достигнуты, основываясь на оценке потребностей и сдерживающих факторов внешней среды. Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения, исходя из размера организации, ее целей, технологии и персонала, являющегося также одним из переменных. Мотивация — это процесс, с помощью которого руководители делают так, что люди работают более производительно, стремясь достигнуть целей организации. Контроль позволяет руководству увидеть, насколько успешна его работа по выполнению намеченных планов, а также насколько успешно были удовлетворены потребности внешнего мира.

НЕТ «ПРАВИЛЬНЫХ» ОТВЕТОВ. Одно из важных следствий динамичного взаимодействия внутренних и внешних факторов является тот факт, что руководитель никогда не может предполагать, что какой-то конкретный метод или способ, как бы хорошо он ни срабатывал, является априорно «правильным». «МакДоналдо», использовавший процедуру сборочного конвейера в приготовлении пищи, являющуюся чрезвычайно эффективной, обеспечил высокое качество продукции и высокую производительность труда. Однако, по сути своей этот метод ничем не лучше старинных традиционных методов ресторана «Да Тур Д'Аржан». Этот ресторан не может производить миллион бургеров в день, но «МакДоналдо не может приготовить безупречное суфле. Если руководство ресторана «Ла Тур Д'Аржан» решит применить машины для приготовления 100 суфле в час, используя готовые сухие смеси, оно, конечно, снизит затраты и повысит производительность. Однако, принимая во внимание, что цель ресторана — готовить и подавать еду самого высокого качества, производительность будет меньше.

Точно так же, не существует «правильного» ответа на перемены. При высоких темпах научно-

технического прогресса в современном мире организации, которые могут быстро адаптироваться к этим переменам, заслуживают всяческой похвалы и высокой оценки. Однако, хотя «Ай Би Эм» и «Эппл» добились своих замечательных успехов благодаря применению новых методов, это вовсе не означают, что это лучшие методы для всех. Римская католическая церковь редко меняет свою политику и то — только после многих лет размышлений. Но чрезвычайная стабильность является положительной характеристикой для такой организации, роль которой в обществе заключается в том, чтобы быть опорой, поддержкой, на которую люди могут рассчитывать в тяжелые времена. Кроме того, было бы неправильно, если организация, целью которой является распространение фундаментальных истин, постоянно меняла свою точку зрения. Следовательно, быстрое изменение ориентации, которое необходимо чтобы добиться успеха в очень неустойчивом обществе быстрых технологических перемен, очень важно для наукоемких производств и потенциально опасно для таких организаций как церковь.

Большинство управленческих решений, как сказано в гл. 6, посвященной принятию решений, имеют как положительные, так и отрицательные последствия. Хорошее управление — это сложный акт балансирования, предполагающего намеренные жертвы, когда это необходимо для общего блага. Например, руководитель не может просто отобрать самых способных, самых опытных людей для работы в своей организации. Руководитель не может всегда обращаться с людьми, как этого им хочется. Может быть единственной важной причиной успеха заведений «МакДоналдса» является тот факт, что руководство корпорацией так спроектировало процесс производства бургеров и жареного картофеля, что он может быть реализован с неизменным качеством даже низкоквалифицированными работниками. Для того, чтобы метод «МакДоналдса» позволил ему достичь успеха, менеджеры ресторанов должны быть уверены, что каждый работник будет в точности исполнять предписанную технологию до последней буквы. «МакДоналдс» специально нанимает молодых неопытных людей для работы в ресторанах — они лучшим образом подходят для его метода «сборочной линии», чем люди, имеющие опыт работы в ресторанах. Это имеет и отрицательные последствия, — такие, как высокий уровень текучести, риск упустить людей, имеющих талант и способности стать хорошими руководителями, способными подняться по этой лестнице до самого верха. Но, оценивая ситуацию в целом, следует отметить, что положительные последствия перевешивают отрицательные. К тому же недостатки вовсе не разрушительны и во многих случаях могут быть сведены до минимума.

Все эти примеры чрезвычайно упрощены. При принятии реальных решений должны быть учтены и многие другие факторы. Чтобы постичь суть крупных свершений, руководителю необходимо увидеть всю ситуацию как единое целое. Управление, нацеленное на успех в сложном динамичном мире, требует интегрированного подхода. Руководитель должен видеть парк целиком, когда он прививает какое-то конкретное деревце. Руководители должны всегда выбирать методы, которые лучше всего соответствовали бы целям их организации, определенным ее характеристикам и, главное, людям. «Ай Би Эм», «МакДоналдс», «Сиро, католическая церковь и все другие организации, которые успешно процветают в течение долгого времени, добились успеха, потому что ими управляют так, как этого требовала *конкретная, определенная ситуация.*

ОБОСНОВАНИЕ ПОСТРОЕНИЯ ДАННОЙ КНИГИ. Внутренняя взаимозависимость элементов, влияющих на успех любой организации и, следовательно, ее руководителей, составляет основу построения данной книги. Вследствие того, что руководитель должен охватить явление в целом — интегрированный подход, — с тем, чтобы обосновать принимаемое решение, мы предлагаем обзор всех основополагающих концепций на уровне основ. Затем мы снова возвращаемся к ключевым функциям, на более высоком уровне рассматривая вопросы, связанные с реализацией решений. В гл. 2 мы рассматриваем эволюцию теории и практики управления, чтобы дать вам возможность понять суть современного ситуационного подхода. Основные внутренние и внешние переменные рассмотрены в книге ранее процесса управления, потому что все эти переменные должны быть учтены при исполнении каждой из управленческих функций. Точно также, все управленческие функции предполагают наличие коммуникаций и принятия решений. Поэтому мы рассматриваем их во второй части, прежде чем перейти к подробному изучению функций управления.

Важнейшие базовые концепции в первой, второй и третьей частях создают основу для четвертой части. «Групповая динамика и лидерство» — тема, значение которой в управлении можно полностью оценить, если у вас есть понимание всех основных концепций. Изучая тематику групповой динамики и лидерства, мы входим в область повседневных «реалий» управления — рассматриваем деятельность, которая происходит внутри организаций, хотя она не планируется и не поддерживается самой организацией и, в ряде случаев, может вызвать ее активное противодействие. Мы также займемся некоторыми общими проблемами практического осуществления управления, обращаясь к таким ситуациям, как конфликт или сопротивление переменам и обсуждая как их преодолеть.

Каждая предыдущая глава готовит вас к гл. 5, которую вы, возможно, воспримете сначала как параллельную гл. 3. Однако, поскольку вы уже кое-что знаете о функциях управления, мы можем подробнее остановиться на взаимоотношениях и взаимодействиях и как они влияют на реализацию управленческих решений. Гл. 19, например, представляет собой интегрированный взгляд на управление людьми, учитывающий необходимость сочетания потребностей человека и требований

техники. Мы заканчиваем книгу главой о производительности, — потому что превращение организации в производительную, результативную и эффективную — является целью всякого управления.

ПРИМЕР 1.6.

Менеджмент и учебные планы школы бизнеса

Основываясь на том, что мы узнали о горизонтальном и вертикальном разделении труда в организациях и об основных управленческих функциях, мы можем увидеть взаимосвязь между изучением принципов управления и другими обычными курсами в школе бизнеса. Большая часть курсов либо готовит человека к какой-то определенной должности в своей организации или к принятию ответственности на более высоком уровне управления. *Учет (accounting).* Основные курсы помогают руководителю понять и осуществлять процесс контроля, особенно в финансовом отношении, а также помогают при планировании. Изучение бухгалтерского дела как основной дисциплины готовит человека стать руководителем организационного подразделения, отвечающего за работу, связанную с финансированием и контролем. *Маркетинг.* Основные курсы помогают руководителю понять нужды потребителя и влияние конкуренции на организацию. Более сложные курсы помогают человеку подготовиться на должность руководителя организационного подразделения, которое занимается маркетингом. *Хозяйственное права* Курсы дают руководителю возможность оценить способы и средства, с помощью которых правительство, — главная сила во внешнем окружении организации, — оказывает влияние на организацию. Такие курсы помогают руководителю общаться с юристами, которые имеют специальные знания в области юриспруденции и права, необходимые организации в ее функционировании.

Организационное поведение, человеческие отношения и персонал. Курсы дают руководителю основное понимание психологии труда, что оказывается особенно важным и полезным для выполнения руководителем функции мотивации, для того, чтобы стать успешным лидером, а также для того, чтобы успешно осуществлять коммуникации.

Управление операциями. Основные курсы по управленческим информационным системам и методам календарного планирования дают руководителю знания, полезные при исполнении им функций планирования и контроля. Более сложные курсы этого профиля готовят людей к управлению производственными подразделениями в своих организациях на производственных предприятиях или в операционных отделах фирм, оказывающих услуги.

Компьютерные науки. Некоторое понимание использования компьютеров очень важно для тех, кто овладевает профессией руководителя в современных условиях. Компьютеры быстро меняют суть и содержание повседневной работы руководителя низового и среднего звеньев.

* В русском языке пока нет понятия, которое соответствовало бы понятию accounting. По сути дела, это — синтез бухгалтерского анализа финансовой деятельности и учета, аудиторской работы — финансовых ревизий. *(Прим. научн.. ред.)*

РЕЗЮМЕ

1. Три критерия формальной организации включают наличие по крайней мере двух человек, преднамеренно работающих вместе для достижения общей цели.

2. Организации преобразуют ресурсы в виде материалов, технологии, людей и информации в желаемые конечные состояния или цели.

3. Организации должны взаимодействовать с внешней средой для того, чтобы получать ресурсы и находить потребителей для своей продукции. Зависимость от внешней среды, которая постоянно меняется и находится вне контроля руководства, является основной причиной того, почему в управлении нет абсолютных правил.

4. Все организации осуществляют горизонтальное разделение труда, разбивая всю работу на составляющие ее задачи. Более крупные организации осуществляют такое разделение, создавая отделы или подразделения, которые далее подразделяются на более мелкие единицы. Управление необходимо для координирования всех задач организации.

5 Управление — это процесс планирования, организации, мотивации и контроля для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации через других людей. Все руководители выполняют эти функции и играют несколько других ролей, таких как обработчика информации; лидера; лица, принимающего решения. Характеристики, благодаря которым человек становится выдающимся предпринимателем, отличаются от характеристик, которыми обладает эффективный менеджер.

6, Более крупные организации имеют такой объем управленческой работы, что им необходимо четко определить корпус руководителей. Вертикальное разделение труда, создание уровней управления используются для дифференциации и координации управленческой работы.

7 Хотя реальное число уровней может быть и большим, традиционно выделяются три уровня управления. Руководители низового звена, младшие начальники наблюдают за процессом осуществления производства работниками, которые не управляют, а имеют дело непосредственно с ресурсами. Руководители среднего звена являются буфером между руководителями низового и высшего звеньев. Их работа значительно варьируется от организации к организации. Руководители высшего звена отвечают за организацию в целом или за крупный сегмент данной организации.

8. Чтобы быть успешной, т.е. добиться своей цели, организация должна выжить благодаря результативности и эффективности.

9. Производительность, т.е. относительная эффективность организации, имеет количественное выражение. Она определяется как количество единиц выхода, деленное на количество входа. Важным элементом производительности является качество.

10. Для того, чтобы организация добилась успеха, руководитель должен понимать ее общие характеристики.

11. Хотя все организации имеют много общих характеристик, различия между ними очень часто в решающей степени влияют на то, что именно сработает лучше. Эти ситуационные переменные могут быть внутренними и внешними.

12. Все эти переменные и все функции управления взаимозависимы. Изменение в одной из этих переменных в определенной степени вызывает изменения во всех других.

13. Эффективный руководитель, принимая во внимание эти ситуационные переменные, понимает, что не существует единственного «правильного» способа совершения чего-то. Оптимальный выбор — это выбор того, что наиболее соответствует ситуации, сложившейся на данное время.

14. Для того, чтобы сделать этот правильный выбор, руководитель должен иметь комплексный взгляд на вещи.

ЛИТЕРАТУРА

1. Chester Barnard, *Functions of the Executive* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938), p. 71.
2. Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York Harper & Row, 1973), p. 31. Комментарии взяты из статьи Robert H. Guest, «Of Time and the Foreman», *Personnel,* vol. 32 (1955-1956), pp. 478-486.
3. Mintzberg, op. cit., p. 54.
4. Talcott Parsons, *Structure and Process in Modem Society* (New York: The Free Press, I960).
5. Guest, op. cit.
6. Ibid.
7. L. V. Blankenship and R. V. Miles, «Organizational Structure and Managerial Decision Making», *Administrative Science Quarterly,* vol. 13 (1968), pp. 106-170.
8. E. E. Lawler III, L. W. Porter, and A. Tannenbaum, «Managers' Attitudes Toward Interpersonal Episodes», *Journal of Applied Psychology,* vol. 52 (1968), pp. 432-349.
9. Rosemary Stewart, *Managers and Their lobs* (New York: Macmillan, 1961).
10. Mintzberg, op. cit., p. 30.
11. John Naisbitt, *Megatrends* (New York Warner Books, 1984), p. 160.
12. Eleanor D. Schwartz, «Entrepreneurship: A. New Female Frontier», *Journal of Contemporary Business,* Winter 1976, pp. 47-76.
13. O. Collins and D. Moore, *The Enterprising Man* (Michigan State University: Bureau of Business and Economic Research, 1964), pp. 239-240.

ГЛАВА 2
ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ МЫСЛИ
Введение

В гл.1 мы охарактеризовали понятие менеджмента и его значение. Эта глава содержит описание эволюции управленческой мысли; показано, как развивалось управление, прежде чем оно оформилось в систематизированную научную дисциплину и профессию. Как нам предстоит узнать, не существует никаких универсально применимых приемов или твердых принципов, которые бы делали управление эффективным. Существуют, однако, подходы, которые помогают руководителям повысить вероятность эффективного достижения целей организации. Каждый из изложенных далее подходов внес заметный вклад в наше понимание управления и организации. Таким образом, эту главу можно считать своего рода вступлением к последующему более серьезному и детальному рассмотрению ряда вопросов, а также как краткий обзор подходов к управлению.

После чтения этой главы вы должны понимать термины и понятия, указанные выше.

ДРЕВНЯЯ ПРАКТИКА - НОВАЯ НАУКА

Выполнение управленческих функций обязательно, если организация собирается добиться успеха. *Практика* управления так же стара, как организации, а это означает, что она действительно очень древняя. На глиняных табличках, датированных третьим тысячелетием до нашей эры, записаны сведения о коммерческих сделках и законах древней Шумерии, являя собой четкое доказательство существования там практики управления. По археологическим раскопкам можно проследить и более древние доказательства существования организаций: даже доисторические люди часто жили организованными группами.

Однако, как управление, так и организации древности сильно отличались от тех, что описаны в нашей книге. Хотя само управление старо как мир, идея управления как научной дисциплины, профессии, области исследований — относительно нова. Управление было признано самостоятельной областью деятельности только в двадцатом веке. Немного позже мы попытаемся хотя бы частично раскрыть причины этого. А сначала давайте кратко остановимся на истории развития организаций и управления ими, чтобы показать, какими они были в прошлом.

Управление и организации до 1900 года

ДРЕВНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ. Свершения крупных организаций в древности ясно указывают, что они имели формальную структуру, в которой можно было выделить уровни управления. Висячие сады Вавилона, инкский город Мачу-Пикчу и пирамиды Египта могли появиться на свет только вследствие координированных организованных усилий. Задолго до рождения Христа существовали и крупные политические организации. Македония при Александре Великом, Персия, а позднее Рим простирались от Азии до Европы. Руководителями этих организаций были короли и генералы. Конечно, были и лейтенанты, были хранители житниц, были погонщики и надсмотрщики работ, губернаторы территорий и казначеи, которые помогали обеспечивать деятельность существовавших организаций.

Шли годы, управление некоторыми организациями становилось все более четким и все более сложным, а сами организации становились все более сильными и все более устойчивыми. Хорошим примером тому может служить Римская империя, просуществовавшая сотни лет. Римские легионы с четкой структурой управления, состоящей из генералов и офицеров, подразделением армий на дивизии, планированием и дисциплиной, шли победным маршем через плохо организованные европейские страны, через государства Среднего Востока. Завоеванные территории отдавались под управление губернаторов, подчинявшихся Риму, строились дороги, чтобы ускорить связь с Римом. Связь, как нам еще предстоит увидеть, — это очень важная составляющая успеха организации. Знаменитые дороги, которые кое-где используются и сейчас, помогали собирать налоги и дань в пользу императора. И, что еще более важно, хорошие дороги позволяли легионам, размещенным внутри страны, быстро связываться с окраинными провинциями, если местные жители или местная администрация восставали против римского правления.

формы почти всех видов проявления современного управления можно проследить в этих огромных процветавших организациях древности, но в целом, характер и структура управления в те времена отличались от сегодняшних. Например, пропорция между руководителями и неруководителями была гораздо меньшей, было меньше руководителей среднего звена. Прежние организации стремились иметь малочисленную группу руководителей высшего звена, которые сами принимали практически все важные решения. Очень часто руководство осуществлялось одним человеком, это был как бы театр одного актера. Если лицо на верхнем уровне управления (а это почти всегда был мужчина) был хорошим лидером и правителем, как Юлий Цезарь, или Адриан, тогда все шло более или менее гладко. Когда к власти приходил такой неумелый руководитель, как Нерон, жизнь могла погрузиться во мрак.

Таблица 2.1. *Сравнение старой и современной организации*

Старая организация	Современная организация
Малое количество крупных организаций, отсутствие гигантских организаций.	Большое количество чрезвычайно мощных крупных организаций, как коммерческих, так и не коммерческих.
Относительно небольшое количество руководителей, практическое отсутствие руководителей среднего звена.	Большое количество руководителей, большое количество руководителей среднего звена.
Управленческая работа зачастую не выделялась и не отделялась от неуправленческой деятельности.	Четко очерчены управленческие группы, управленческая работа четко воспринимается и отделяется от

Занятие руководящих постов в организации и чаще всего по праву рождения или путем захвата силой.	Занятие руководящих постов в организации чаще всего по праву компетентности с соблюдением законности
Малое количество людей, способных принимать важные для организации	Большое количество людей, способных принимать важные для
Упор на приказ и интуицию.	Упор на коллективную работу и

Были в истории примеры организаций, которые управлялись так же, как организации управляются и в наше время. Ярким примером тому является римская католическая церковь. Простая структура: папа, кардинал, архиепископ, епископ и приходский священник, определенная еще основателями христианства, успешно функционирует и в настоящее время и является более «современной», чем структура многих организаций, появившихся только сегодня. Может быть, это и есть существенная причина того, что римская католическая церковь процветает на протяжении многих веков, в то время как появлялись и исчезали и отдельные деловые организации, и целые народы. Современные военные организации тоже во многих отношениях удивительно похожи на организации древнего Рима. Но, в целом, как показано в табл. 2.1., управление и организации в древности значительно отличались от современных.

ОТСУТСТВИЕ ИНТЕРЕСА К УПРАВЛЕНИЮ. Хотя организации существуют почти столько же, сколько существует мир, до XX века вряд ли кто-нибудь задумался над тем, как управлять ими системно. Людей интересовало, как, используя организации, заработать больше денег, приобрести большую политическую власть, но не то, как управлять ими**.**

Даже прагматическое проявление преимуществ, проистекающих из эффективного управления организацией, едва ли вызывало истинный интерес к способам и средствам управления. В начале XIX века Роберт Оуэн много времени посвятил проблемам достижения целей организации с помощью других людей. Он предоставлял рабочим приличное жилье, улучшал условия их работы, разрабатывал системы открытой и справедливой оценки работников и с помощью дополнительных выплат за хорошую работу развивал материальную заинтересованность. Эти реформы, феноменально новаторские для своего времени, явились уникальным прорывом в суть человеческого восприятия действительности и роли руководителя. Люди издалека съезжались на его фабрику в Нью-Ланарке, Шотландии, чтобы воочию увидеть «этот замечательный социальный эксперимент». Но, несмотря на то, что фабрика была исключительно прибыльной, другие бизнесмены того времени видели мало здравого смысла в реформах Оуэна. Насколько нам известно, ни один из них не последовал его примеру.

Систематизированный взгляд на управление

Первый взрыв интереса к управлению был отмечен в 1911 г. Именно тогда Фредерик У. Тейлор опубликовал свою книгу «Принципы научного управления», традиционно считающуюся началом признания управления наукой и самостоятельной областью исследования. Но, конечно, понимание того, что организацией можно управлять систематизирование, чтобы более эффективно достигать ее целей, не возникло по мановению волшебной палочки в один момент. Концепция эта развивалась в течение длительного периода времени, начиная с середины XIX века до 20-х годов века нынешнего. Основной силой, которая первоначально подстегнула интерес к управлению, была промышленная революция, которая началась в Англии. Но идея того, что *управление* само может внести существенный вклад в развитие и успех организации, впервые зародилась в Америке.

Несколько факторов помогают понять, почему именно Америка оказалась родиной современного управления. Даже в начале двадцатого века Соединенные Штаты были практически единственной страной, где человек мог преодолеть трудности, связанные с его происхождением, национальностью, проявив личную компетентность. Миллионы европейцев, стремящихся улучшить свою судьбу, иммигрировали в Америку в XIX веке, создав тем самым огромный рынок рабочей силы, состоящий из трудолюбивых людей. Соединенные Штаты почти с самого своего возникновения серьезно поддерживали идею образования для всех, желающих получить его. Образование способствовало росту числа людей, интеллектуально способных выполнять различные роли в бизнесе, включая и управление.

Трансконтинентальные железнодорожные линии, строительство которых было завершено в конце XIX века, превратили Америку в самый крупный единый рынок в мире. Интересно, что в то время практически не существовало государственного регулирования в бизнесе. Невмешательство позволяло предпринимателям, которые добивались успеха в самом начале развития своего бизнеса, становиться монополистами. Эти и другие факторы сделали возможным формирование крупных отраслей, крупных предприятий, настолько крупных, что они требовали формализованных способов управления.

Появление и оформление управления как науки, как области научных исследований, частично

было ответом на потребности большого бизнеса, а частично — попыткой воспользоваться преимуществами техники, созданной в период промышленной революции, а частично достижением небольшой группы, горстки любознательных людей, имеющих горячее желание открыть самые эффективные способы выполнения работы.

ЭВОЛЮЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАК НАУЧНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ. Развитие управления как научной дисциплины не представляло собою серию последовательных шагов вперед. Скорее, это было несколько подходов, которые часто совпадали. Объекты управления — это и техника, и люди. Следовательно, успехи в теории управления всегда зависели от успехов в других, связанных с управлением областях, таких как математика, инженерные науки, психология, социология и антропология. По мере того, как развивались эти области знания, исследователи в области управления, теоретики и практики, узнавали все больше о факторах, влияющих на успех организации. Эти знания помогали специалистам понять, почему некоторые более ранние теории иногда не выдерживали проверки практикой, и находить новые подходы к управлению.

В то же самое время мир становился ареной быстрых перемен. Все более частыми и значимыми становились научно-технические нововведения и правительства начали все более решительно определяться в своем отношении к бизнесу. Эти и другие факторы заставили представителей управленческой мысли глубже осознать существование внешних по отношению к организации сил. Для этой цели были разработаны новые подходы.

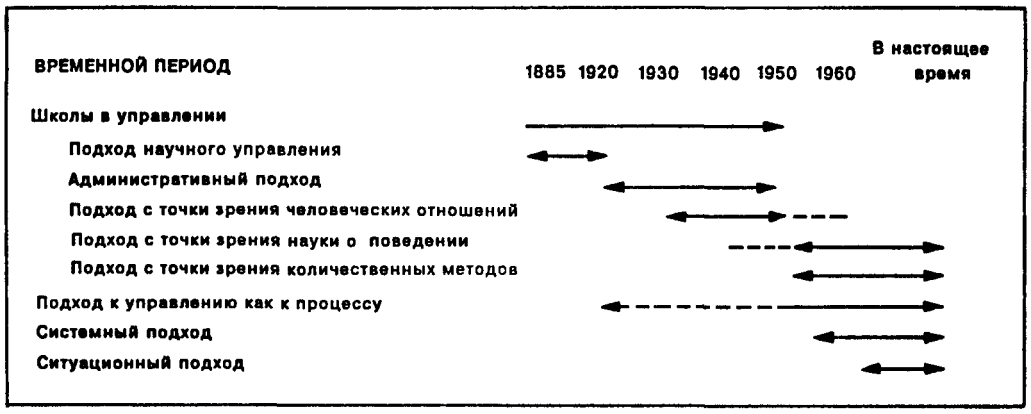

Рис. 2.1.Эволюция управления как науки.

ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ. К настоящему времени известны четыре важнейших подхода, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления (рис. 2.1.).

Подход с позиций выделения различных школ в управлении заключает в себе фактически четыре разных подхода. Здесь управление рассматривается с четырех различных точек зрения. Это школы научного управления, административного управления, человеческих отношений и науки о поведении, а также науки управления, или количественных методов.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД рассматривает управление как непрерывную серию взаимосвязанных управленческих функций.

В СИСТЕМНОМ ПОДХОДЕ подчеркивается, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды.

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует единого «лучшего» способа управлять организацией. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации.

ПОДХОДЫ НА ОСНОВЕ ВЫДЕЛЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ШКОЛ

В первой половине двадцатого века получили развитие четыре четко различимые школы управленческой мысли. Хронологически они могут быть перечислены в следующем порядке: школа научного управления, административная школа, школа психологии и человеческих отношений и школа науки управления (или количественная школа). Самые убежденные приверженцы каждого из этих направлений полагали в свое время, что им удалось найти ключ к наиболее эффективному достижению целей организации. Более поздние исследования и неудачные попытки применить теоретические открытия школ на практике доказали, что многие ответы на вопросы управления были лишь частично правильными в ограниченных ситуациях. И, тем не менее, каждая из этих школ внесла значительный и ощутимый вклад в данную область. Даже самые прогрессивные современные

организации до сих пор используют определенные концепции и приемы, возникшие в рамках данных школ. Наша цель — помочь вам оценить эволюционный характер управленческой мысли и признать, что приемы, которые оказывались успешными в одних ситуациях и в конкретное время, не всегда успешны в других. Следует понять, что школы пересекаются в вопросах теории и практики, и что в рамках одной организации вы найдете элементы всех этих подходов.

Научное управление (1885 —1920)

Научное управление наиболее тесно связано с работами Ф.У. Тейлора, Френка и Лилии Гилбрет и Генри Гантта. Эти создатели школы научного управления полагали, что используя наблюдения, замеры, логику и анализ можно усовершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. Первой фазой методологии научного управления был анализ содержания работы и определение ее основных компонентов. Тейлор, например, скрупулезно замерял количество железной руды и угля, которые человек может поднять на лопатах различного размера. Гилбреты изобрели прибор и назвали его микрохронометром. Они использовали его в сочетании с кинокамерой для того, чтобы точно определить, какие движения выполняются при определенных операциях и сколько времени занимает каждое из них. Об этом написано в Примере 2.1. Основываясь на полученной информации, они изменяли рабочие операции, чтобы устранить лишние, непродуктивные движения и, используя стандартные процедуры и оборудование, стремились повысить эффективность работы. Тейлор, например, обнаружил, что максимальное количество железной руды и угля может быть переброшено, если рабочие будут пользоваться лопатой-совком емкостью до 21 фунта (ок. 8,6 кг — прим. ред.). По сравнению с более ранней системой это дало поистине феноменальный выигрыш.

ПРИМЕР 2.1.
Гилбреты. и Терблиги

Еще будучи учеником каменщика, Гилбрет заметил, что люди, которые учили его класть кирпич, использовали три основные связки движений. Он задумался над тем, какое из этих движений было самым эффективным; поэтому он методично изучил эти движения, а также используемые инструменты. В результате появился усовершенствованный способ, который сократил количество движений, необходимых для кладки одного кирпича, с 18 до 4 с половиной, увеличив тем самым производительность на 50%.

В начале 1900-х годов Френк и его жена Лилиан начали изучать рабочие операции, используя кинокамеру в сочетании с микрохронометром. Микрохронометр — это часы, которые изобрел Френк и которые могли записывать интервалы, продолжительностью до 1/2000 секунды. С помощью стоп кадров Гилбреты смогли выявить и описать 17 основных движений кисти руки. Они назвали эти движения терблигами. Это название произошло от фамилии Гилбрет, если ее прочитать «задом наперед».

Научное управление не пренебрегало человеческим фактором. Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Предусматривалась также возможность небольшого отдыха и неизбежных перерывов в производстве, так что количество времени, выделяемое на выполнение определенных заданий, было реалистичным и справедливо установленным. Это давало руководству возможность установить нормы производства, которые были выполнимы, и платить дополнительно тем, кто превышал установленный минимум. Ключевым элементом в данном подходе было то, что люди, которые производили больше, вознаграждались больше. Авторы работ по научному управлению также признавали важность отбора людей, которые физически и интеллектуально соответствовали выполняемой ими работе, они также подчеркивали большое значение обучения.

Научное управление также выступало в защиту отделения управленческих функций обдумывания и планирования от фактического выполнения работы. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению — это определенная специальность, и что организация в целом выиграет, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешнее всего. Этот подход резко контрастировал со старой системой, при которой рабочие сами планировали свою работу.

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

Классическая, или административная школа в управлении (1920 —1950)

Авторы, которые писали о научном управлении, в основном посвящали свои исследования тому, что называется управлением производством. Они занимались повышением эффективности на уровне

ниже управленческого. С возникновением административной школы специалисты начали постоянно вырабатывать подходы к совершенствованию управления организацией в целом.

Тейлор и Гилбрет начинали свою карьеру простыми рабочими, что, несомненно, повлияло на их представление об управлении организацией. В отличие от них, авторы, которые считаются создателями школы административного управления, более известной как классическая школа, имели непосредственный опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе. Анри Файоль, с именем которого связывают возникновение этой школы и которого иногда называют отцом менеджмента, руководил большой французской компанией по добыче угля[3]. Диндалл Урвик был консультантом по вопросам управления в Англии[4]. Джеймс Д. Муни, который писал работы совместно с А. К. Рейли, работал под руководством Алфреда П. Слоуна в компании «Дженерал Моторс». Следовательно, их главной заботой была эффективность в более широком смысле слова — применительно к работе всей организации.

Приверженцы классической школы, как и те, кто писал о научном управлении, не очень заботились о социальных аспектах управления. Более того, их работы в значительной степени исходили из личных наблюдений, а не основывались на научной методологии. «Классики» старались взглянуть на организации с точки зрения широкой перспективы, пытаясь определить общие характеристики и закономерности организаций. Целью классической школы было создание *универсальных принципов* управления. При этом она исходила из идеи, что следование этим принципам несомненно приведет организацию к успеху.

Эти принципы затрагивали два основных аспекта. Одним из них была разработка рациональной системы управления организацией[6]. Определяя основные функции бизнеса, теоретики-«классики» были уверены в том, что могут определить лучший способ разделения организации на подразделения или рабочие группы. Традиционно такими функциями считались финансы, производство и маркетинг. С этим было тесно связано и определение основных функций управления. Главный вклад Файоля в теорию управления состоял в том, что он рассмотрел управление как универсальный процесс, состоящий из нескольких взаимосвязанных функций, таких как планирование и организация. В следующем разделе данной главы мы более подробно рассмотрим собственно функции управления.

Вторая категория классических принципов касалась построения *структуры* организации и управления работниками. Примером может служить принцип единоначалия, согласно которому человек должен получать приказы только от одного начальника и подчиняться только ему одному. Пример 2.2. представляет собой сжатое изложение 14 принципов управления Анри Файоля, многие из них до сих пор практически полезны, несмотря на изменения, которые произошли с тех пор, как Файоль впервые их сформулировал.

ПРИМЕР 2.2.

Принципы управления Анри Файоля

1. *Разделение труда.* Специализация является естественным порядком вещей. Целью разделения труда является выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

2. *Полномочия и ответственность* Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия — там возникает ответственность.

3. *Дисциплина.* Дисциплина предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкция.

4. *Единоначалие.* Работник должен получать приказы только от одного непосредственного начальника.

5. *Единство направления*. Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя.

6 *Подчиненность личных интересов общим.* Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

7. *Вознаграждение персонала.* Для того, чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

8. *Централизация.* Как и разделение труда, централизация является естественным порядком вещей. Однако, соответствующая степень централизации будет варьироваться в зависимости от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорция между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

9. *Скалярная цепь* Скалярная цепь — это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение в этой цепочке, — вниз, до руководителя низового звена. Было бы ошибкой отказываться от иерархической системы без определенной необходимости в

этом, ио было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

10. *Порядок.* Место — для всего и все на своем месте.

11. *Справедливость.* Справедливость—это сочетание доброты и правосудия.

12. Стабильность рабочего места для персонала. Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительней чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро уходит и не держится за свое место.

13. *Инициатива.* Инициатива означает разработку плана и обеспечение его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

14. *Корпоративный дух.* Союз — это сила. А она является результатом гармонии персонала.

Источник Henri Fayol. *General and Industrial Management* (London: Pitman, 1949), pp. 20-41.

Школа человеческих отношений (1930—1950).
Поведенческие науки (1950 — по настоящее время)

Школа научного управления и классическая школа появились на свет, когда психология находилась еще в зачаточном состоянии. Многие в начале XX века серьезно ставили под сомнение тогда новую фрейдовскую концепцию подсознательного. Более того, поскольку те, кто интересовался психологией, редко интересовались управлением, существовавшие тогда скудные знания о человеческом сознании были никак не связаны с проблемами трудовой деятельности. Следовательно, хотя авторы научного управления и классического подхода признавали значение человеческого фактора, дискуссии их ограничивались такими аспектами как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации. Поскольку оно возникло как реакция на недостатки классического подхода, школа человеческих отношений иногда называется *неоклассической школой.*

ДВИЖЕНИЕ ЗА ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ. Двух ученых — Мери Паркер Фоллетт и Элтона Мэйо можно назвать самыми крупными авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении. Именно мисс Фоллетт была первой, кто определил менеджмент как «обеспечение выполнения работы с помощью других лиц». Знаменитые эксперименты Элтона Мэйо, особенно те, которые проводились на заводе «Уэстерн Электрик» в Хоторне (см. гл. 8), открыли новое направление в теории управления. Мэйо обнаружил, что четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители школы научного управления. Силы, возникавшие в ходе взаимодействия между людьми, могли превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желания руководства и на материальные стимулы. Более поздние исследования, проведенные Абрахамом Маслоу и другими психологами (что также описано в последующих главах), помогли понять причины этого явления. Мотивами поступков людей, предполагает Маслоу, являются, в основном, не экономические силы, как считали сторонники и последователи школы научного управления, а различные потребности, которые могут быть лишь частично и косвенно удовлетворены с помощью денег.

Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что, если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, то и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности. Они рекомендовали использовать приемы управления человеческими отношениями, включающие более эффективные действия непосредственных начальников, консультации с работниками и предоставление им более широких возможностей общения на работе.

РАЗВИТИЕ ПОВЕДЕНЧЕСКИХ НАУК. Развитие таких наук, как психология и социология и совершенствование методов исследования после второй мировой войны сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени строго научным. Среди наиболее крупных фигур более позднего периода развития поведенческого-бихевиористского — направления можно упомянуть, в первую очередь, Криса Арджириса, Ренсиса Лайкерта, Дугласа МакГрегора и Фредерика Герцберга. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменение содержания работы и качества трудовой жизни. Мы коснемся их работ в связи с соответствующими темами в последующих главах.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Новый подход стремился в большей степени оказать помощь работнику в осознании своих собственных возможностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению организациями. В самых общих чертах, основной целью этой школы было повышение эффективности

организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Поведенческий подход стал настолько популярен, что он почти полностью охватил всю область управления в 60-е годы. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал «единственный наилучший путь» решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении *всегда* будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Однако, как мы увидим в последней части этой книги, такие приемы как изменение содержания работы и участие работника в управлении предприятием оказываются эффективными только для некоторых работников и в некоторых ситуациях. Итак, несмотря на многие важные положительные результаты бихевиористский подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, которые отличались от тех, что исследовали его приверженцы.

Таблица 2.2. *Вклад различных направлений*

Школа научного управления
1. Использование научного анализа для определения лучших способов выполнения задачи. 2. Отбор работников, лучше всего подходящих для выполнения задач, и обеспечение их обучения. 3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения их задач.
Классическая школа управления
1. Развитие принципов управления. 2. Описание функций управления. 3. Систематизированный подход к управлению всей организации.
Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук
1. Применение приемов управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности и производительности. 2. Применение наук о человеческом поведении к управлению и формированию организации таким образом, чтобы каждый работник мог быть полностью использован в соответствии с его потенциалом.
Школа науки управления
1. Углубление понимания сложных управленческих проблем благодаря разработке и применению моделей. 2. Развитие количественных методов в помощь руководителям принимающим решения в

Наука управления или количественный подход (1950 — по настоящее время)

Следует обратить внимание на различия перевода и содержания двух понятий — scientific management — «научное управление», которое в американской литературе прямо связывается с «тейлоризмом» и его последователями, и — management science — «наука управления» — MS, которая сводится к применению количественных методов или же к исследованию операций (operations research — OR). В этом значении часто применяется аббревиатура MS/OR. В советской литературе ему близко по смыслу понятие «экономико-математические методы». *(Прим. научн. ред.)*

Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знания внесли существенный вклад в теорию управления. Их влияние можно проследить в применении Фредериком У. Тейлором научного метода при анализе работы. Но до второй мировой войны количественные методы использовались в управлении недостаточно.

Англичане должны были отыскивать способ наиболее эффективного использования ограниченного числа своих боевых истребителей и средств противовоздушной обороны с тем, чтобы избежать уничтожения во время массированных немецких воздушных ударов. Позднее пришлось искать способ максимизации эффективности военных поставок по обеспечению высадки союзников в Европе. Количественные методы, сгруппированные под общим названием исследование операций, были использованы при решении этих и других проблем, включающих войну подлодок и минирование японских портов.

ИССЛЕДОВАНИЕ ОПЕРАЦИЙ И МОДЕЛИ. По своей сути, исследование операций — это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации. После постановки проблемы группа специалистов по исследованию операций разрабатывает модель ситуации. Модель — это форма представления реальности. Обычно *модель* упрощает реальность или

представляет ее абстрактно. Модели облегчают понимание сложностей реальности. Дорожная карта, например, облегчает возможность увидеть пространственные соотношения на местности. Без такой модели было бы гораздо сложнее добраться до места назначения. Пришлось бы полагаться на метод проб и ошибок. Точно так же модели, разработанные в исследованиях операций, упрощают сложные проблемы, сокращая число переменных, подлежащих рассмотрению, до управляемого количества.

После создания модели, переменным задаются *количественные* значения. Это позволяет объективно сравнить и описать каждую переменную и отношения между ними. Ключевой характеристикой *науки управления* является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количественными значениями. Вероятно, самый крупный толчок к применению количественных методов в управлении дало развитие компьютеров. Компьютер позволил исследователям операций конструировать математические модели возрастающей сложности, которые наиболее близко приближаются к реальности и, следовательно, являются более точными.

ВЛИЯНИЕ КОЛИЧЕСТВЕННОГО ПОДХОДА. Влияние науки управления или количественного подхода было значительно меньшим, чем влияние бихевиористского подхода, отчасти потому, что гораздо большее число руководителей ежедневно сталкивается с проблемами человеческих отношений, человеческого поведения, чем с проблемами, которые являются предметом исследования операций. Кроме того, до 60-х годов лишь у очень немногих руководителей было образование достаточное, для понимания и применения сложных количественных методов. Однако, в настоящее время положение быстро меняется, так как все больше школ бизнеса предлагает курсы количественных методов и применения компьютеров.

В табл. 2.2. представлен вклад четырех школ в развитие управленческой мысли.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД

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

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

Анри Файоль, которому приписывают первоначальную разработку этой концепции, считал, что существует пять исходных функций. По его словам, «управлять означает предсказывать и планировать, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать». Другие авторы разработали иные перечни функций. Обзор современной литературы позволяет выявить следующие функции — планирование, организация, распорядительство (или командование), мотивация, руководство, координация, контроль, коммуникация, исследование, оценка, принятие решений, подбор персонала, представительство и ведение переговоров или заключение сделок, фактически почти в каждой публикации по управлению содержится список управленческих функций, который будет хоть немного отличаться от других подобных же списков.

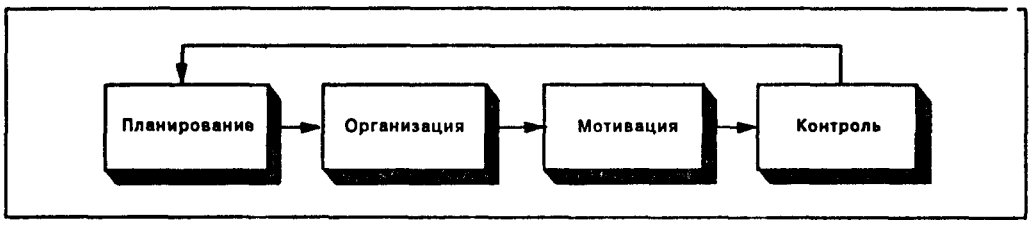

Рис. 2.2. Функции управления.

В данной книге принят подход, основанный на объединении существенных видов управленческой деятельности в небольшое число категорий, которые в настоящее время общепринято считать применимыми ко всем организациям. Мы полагаем, что процесс управления состоит из функций *планирования, организации, мотивации и контроля.* Эти четыре первичных функции управления объединены связующими процессами коммуникации и принятия решения. *Руководство (лидерство)* рассматривается как самостоятельная деятельность. Оно предполагает возможность влияния на отдельных работников и группы работников таким образом, чтобы они работали в направлении достижения целей, что крайне существенно для успеха организации. Все эти категории

рассматриваются в разных главах книги. Ниже приводится краткая характеристика каждой из функций в виде общего обзора.

Функции процесса управления

Процесс управления состоит из четырех взаимосвязанных функций: *планирования, организации, мотивации и контроля* (рис. 2.2.).

ПЛАНИРОВАНИЕ. В гл. 1 мы определили организацию как группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей для всех цели или целей. *Функция планирования* предполагает решение о том, какими должны быть цели организации и что должны делать члены организации, чтобы достичь этих целей. По сути своей, функция планирования отвечает на три следующих основных вопроса:

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

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

ПРИМЕР 2.3.

Управление: наука или искусство?

Управленческая мысль XX века делает особый упор на превращение управления в науку. И по мере продвижения к этой цели велись непрерывные дебаты о том, возможно ли это в реальности. Лютер Гьюлик, теоретик в области управления, заявляет, что управление становится наукой, потому что оно систематически изучает явления, которые сгруппированы в различные теории, и потому что «стремится на систематизированной основе понять, почему и как люди систематически работают вместе для достижения определенных целей и для того, чтобы сделать эти системы сотрудничества более полезными для человечества». С другой стороны, многие специалисты выдвигают мысль о том, что управление является скорее искусством, которому можно научиться только через опыт и которым в совершенстве овладевают только люди, имеющие к этому талант. Некоторые руководители-практики, включая целый ряд людей, добившихся очень больших успехов в этой области, полагают, что научные теории управления представляют собой своего рода академические башни из слоновой кости, а не реальный повседневный мир жизни организаций. Основа всякой науки — это возможность объективно измерить изучаемые явления. Трудность этой задачи преследовала управление с тех самых пор, как оно оформилось в самостоятельную дисциплину. Некоторые аспекты организаций можно описать количественно, измерить и точно проанализировать. Например, не представляет особой трудности определение наиболее эффективных способов выполнения механических заданий. Авторы работ в области научного управления весьма успешно проанализировали выполнение' таких работ. Это привело к тому, что некоторые твердо поверили, что управление может стать наукой. Однако, этому оптимизму была уготована короткая жизнь. Руководители-практики увидели, что, действительно, можно рационально спроектировать работу для наиболее эффективного выполнения ее, но не всегда удается заставить работника точно и неуклонно выполнять все предписанное. Люди, как выяснилось, не так просты как машины. Нельзя вживить счетчик в сознание человека, чтобы он или она объективно измерял свою собственную реакцию на предложенный метод работы. Более того, руководителям приходится иметь дело не только с конкретными работниками, но и с целыми группами. В большой группе действует так много социальных факторов, что их трудно даже просто выявить, уже не говоря о том, чтобы точно измерить их величину и значимость.

То же самое можно сказать и о бесчисленных факторах внешней среды, которые влияют на организацию, и о сложном потенциальном взаимодействии среды и организации, сложном настолько, что порой даже невозможно четко определить наличие этих отношений. Следовательно, по нашему мнению, управление хотя бы частично, но является искусством. Управляющие должны учиться на опыте и соответственно модифицировать последующую практику с учетом выводов теории. Это не означает, однако, что теория в области управления бесполезна. Скорее, это означает, что руководитель

должен признать некоторую ограниченность теории и научных исследований, и пользоваться ими только там, где это уместно.

Теорию управления и результаты научных исследований следует рассматривать не как абсолютную истину, а, пожалуй, как инструменты, которые помогают нам понять невероятно трудный мир организации. При правильном использовании теория и результаты научных исследований помогают руководителю предсказать, что, *по всей вероятности,* может случиться, тем самым, помогая руководителю принимать решения более целесообразно и избегать ненужных ошибок.

Источник: Luther Gulick, «Management Is a Science», *Academy of Management Journal, vol.* 8, no. 1 (1965), pp. 7-13.

Планирование в организации не представляет собой отдельного одноразового события в силу двух существенных причин. Во-первых, хотя некоторые организации прекращают существование после достижения цели, ради которой они первоначально создавались, многие стремятся продлить существование как можно дольше. Поэтому они заново определяют или меняют свои цели, если полное достижение первоначальных целей практически завершено. Примером тому может служить «Движение десятицентовиков». Первоначально оно возникло, чтобы бороться с полиомиелитом. Когда же вакцина Сэлка практически свела на нет угрозу новых заболеваний полиомиелитом среди детей, это движение оказалось не у дел, и оно переориентировало свои основные цели на помощь детям-инвалидам вообще.

Вторая причина, по которой планирование должно осуществляться непрерывно, — это *постоянная неопределенность будущего.* В силу изменений в окружающей среде или ошибок в суждениях, события могут разворачиваться не так, как это предвидело руководство при выработке планов. Поэтому планы необходимо пересматривать, чтобы они согласовывались с реальностью. Например, фирма ранее запланировала построить через пять лет новую штаб-квартиру, используя доходы от предполагаемого возрастания прибылей на оплату строительства. Если прибыли не возрастут в действительности, как это предполагалось, или эти фонды должны будут использоваться на более неотложные задачи, фирме придется пересмотреть планы своего будущего строительства и деятельности. В примере 2.4. описываются изменения, произошедшие в организации девочек-скаутов, которые представляют собой пример изменений в окружающей среде, вынуждающих пересмотреть планы.

ПРИМЕР 2.4.
Девушки-скауты адаптируются к переменам

Женское скаутское движение изменилось за последние годы. В течение долгого времени в него в основном входили девочки из зажиточных пригородных районов, которые готовились к жизненному пути домашней хозяйки. Сейчас в этой организации, существующей около 70 лет, происходят решительные перемены, превращающие скаутское движение в движение девушек, подрастающих в 80-е годы, таких как тринадцатилетняя Лиза Бартоломео из Бруклина, района города Нью-Йорка.

Лиза говорит, что «скаутское движение сейчас отвечает времени и меняется со временем», но что многие девушки этого не знают. Многие ее соученицы, говорит она, полагают, что скауты «это такие маленькие мисс Маффитс, которые расхаживают в зеленых платьицах и только и делают, что продают домашнее печенье». Да, девушки-скауты до сих пор продают печенье. Так, в этом году они продали приблизительно 125 миллионов коробок на общую сумму 219 млн. долл. И сейчас, как и раньше, их можно найти в скаутском лагере в необжитом диком месте. Их девизом по-прежнему остается «Будь готова!». Но маленькие зеленые платьица постепенно уступают место рубашкам и брюкам или другой одежде, которую захочет надеть девочка-скаут. Поскольку женщины ощутимо рассчитывают на свое самосознание и свою самостоятельность, был введен значок «Починим!», требующий, чтобы скаут выполнила какую-то работу, связанную с ремонтом по дому. Руководители движения девушек-скаутов говорят, что массовый выход женщин в трудовой мир сказался самым прямым образом на его организации.

Рабочие места, которые можно получить сейчас и в будущем, сыграли огромную роль в привлечении в ряды скаутов девочек из социально незащищенных слоев населения. Совет скаутских организаций в Блумингтоне, штат Индиана, организовал отряды из девочек-правонарушительниц или из тех, кто потенциально готов был пополнить их ряды. Эта программа, существующая уже третий год, пытается помочь девушкам выйти из бедности путем развития необходимых для хорошей работы трудовых навыков, а также воспитывая в девушках чувство самоуважения. Уже есть признаки того, что перемены приносят свои плоды. И хотя общее число членов, включая взрослых, в предыдущем году насчитывало только 2,8 млн. человек, что указывает на сокращение членства на 28% по сравнению с рекордным 1969 г., оно все же поднялось по сравнению с предыдущими годами, например, по сравнению с 1980 г. — на 1,6%, и это произошло впервые за 12 лет.

Источник: Maria Shao, «Be Prepared», *The Wall Street Journal,* July IS, 1982, p.1.

ОРГАНИЗАЦИЯ. Организовать — значит создать некую структуру. Существует много элементов, которые необходимо структурировать, чтобы организация могла выполнять свои планы и тем самым достигать своей цели. Одним из этих элементов является работа, конкретные задания организации, такие как строительство жилых домов или сборка радио или обеспечение страхования жизни. Промышленная революция началась с осознания того, что организация работы определенным образом позволяет группе работников добиться гораздо большего, чем они могли бы сделать без должной организации. Организация работы была в центре внимания движения за научное управление.

Поскольку в организации работу выполняют люди, другим важным аспектом функции организации является определение, кто именно должен выполнять каждое конкретное задание из большого количества таких заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия или права использовать ресурсы организации. Эти субъекты делегирования принимают на себя ответственность за успешное выполнение своих обязанностей. Поступая таким образом, они соглашаются считать себя подчиненными по отношению к руководителю. Как нам предстоит увидеть, делегирование — это средство, с помощью которого руководство осуществляет выполнение работы с помощью других лиц. Концепция внесения систематического начала в организацию работы и деятельности людей может быть расширена (как будет рассмотрено далее) до создания структуры организации в целом.

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

Руководители всегда осуществляли функцию мотивации своих работников, осознавали они это сами или нет. В древние времена для этого служили хлыст и угрозы, для немногочисленных избранных — награды. С конца XVIII и по XX век было широко распространено убеждение, что люди *всегда* будут работать больше, если у них имеется возможность заработать больше. Считалось, таким образом, что мотивирование — это простой вопрос, сводящийся к предложению соответствующих денежных вознаграждений в обмен за прилагаемые усилия. На этом основывался подход к мотивации школы научного управления.

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

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

Такие непредвиденные обстоятельства могут заставить организацию отклониться от основного курса, намеченного руководством первоначально. И если руководство окажется неспособным найти и исправить эти отклонения от первоначальных планов, прежде чем организации будет нанесен серьезный ущерб, достижение целей, возможно даже само выживание, будет поставлено под угрозу.

Контроль — это процесс обеспечения того, что организация действительно достигает своих целей. Вот почему на рис. 2.2. стрелки, исходящие от контроля, идут к планированию. Существуют три аспекта управленческого контроля. *Установление стандартов* — это точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени. Оно основывается на планах, разработанных в процессе планирования. Второй аспект — это *измерение* того, что было в действительности достигнуто за определенный период, и *сравнение* достигнутого с ожидаемыми результатами. Если обе эти фазы выполнены правильно, то руководство организации не только знает о том, что в организации существует проблема, но и знает источник этой проблемы. Это знание необходимо для успешного осуществления третьей фазы, а именно, — стадии, на которой *предпринимаются действия,* если это необходимо, для коррекции серьезных отклонений от первоначального плана. Одно из возможных действий — пересмотр целей, для того чтобы они стали более реалистичными и соответствовали ситуации. Ваш преподаватель, например, через систему тестов, которая является способом контроля для определения ваших успехов в обучении по сравнению с установленными нормами, увидел, что ваша группа может усвоить больше материала, чем

первоначально было определено. В результате он может пересмотреть учебные планы, чтобы обеспечить прохождение большего объема материала.

Связующие процессы

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

ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ. Управленческая работа — это, в основном, работа интеллектуальная. Она напоминает попытку сложить сложный мозаичный узор из отдельных кусочков после того, как кто-то свалил в эту же коробку кусочки мозаики, принадлежащие еще пяти различным сюжетам. Чтобы дополнить сравнение с мозаикой, следует сказать, что руководителям приходится перебирать многочисленные комбинации потенциальных действия для того, чтобы найти правильное действие — для данной организации в данное время и в данном месте. По сути, чтобы организация могла четко работать, руководитель должен сделать серию правильных выборов из нескольких альтернативных возможностей. Выбор одной из альтернатив — это решение. Следовательно, принятие решения — это выбор того, *как* и *что* планировать, организовывать, мотивировать и контролировать. В самых общих чертах именно это составляет основное содержание деятельности руководителя.

Основным требованием для принятия эффективного объективного решения или даже для понимания истинных масштабов проблемы является наличие адекватной точной информации. Единственным способом получения такой информации является коммуникация.

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

Очевидно, что если коммуникации между людьми не будут эффективными, люди не смогут договориться об общей цели, что составляет предпосылку существования организации как таковой. Информация в процессе коммуникации передается не только для того, чтобы могли приниматься здравые решения, но также и для того, чтобы они могли выполняться. Планы, например, нельзя выполнить, если они не будут переданы тем людям, которые должны их выполнять. Обычно, если руководство может донести обоснование своих решений до подчиненных, это значительно повышает шансы их успешного выполнения. До тех пор, пока работники не понимают, какое вознаграждение может предложить им организация за хорошо выполненную работу, они не могут быть достаточно мотивированы и хорошо работать на нее. Коммуникация также важна и в функции контроля. Руководители нуждаются в информации относительно того, что было выполнено, чтобы правильно оценить, были ли достигнуты цели организации.

С 1979 г. компания «Хьюлет-Паккард» работает для того, чтобы достичь цели, поставленной как цель десятилетия: сократить в десять раз *процент брака в производстве.* Для того чтобы обеспечить это, руководство вначале должно было разработать план. Затем в компании была организована небольшая группа людей, чтобы бороться за качество. Эту группу назвали «группа качества» или «группа сдачи продукции с первого предъявления». Поездка этой группы в Японию способствовала тому, что движение за качество приняло гораздо более широкий размах, «теперь это было похоже на крестовый поход за качество, и в нем могли принимать участие практически все работники компании на всех уровнях». Было испробовано несколько методов пропаганды значимости этого движения, чтобы охватить энтузиазмом всю компанию. К таким методам относились: обсуждение, обучение и распространение письменной информации в форме писем-циркуляров. Качество и производительность стали темой разговоров во время коротких перерывов на кофе. Результаты программы по сокращению брака в производстве были положительными. Другие изменения — такие, как обеспечение своевременного доступа к необходимой информации, имеют место в процессе продвижения к достижению названной цели «Хьюлет-Паккард» на десятилетие. Процесс управления подчеркивает взаимозависимость функций управления, это отличается от системного подхода (он обсуждается ниже), гае подчеркивается взаимозависимость отдельных частей организации, а также взаимозависимость организации и окружающей среды.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Структура организации часто изображается в виде плоской двухмерной организационной блок-схемы, которую мы увидим в гл. 8. Эти блок-схемы представляют собой удобные модели, которые помогают увидеть сложные взаимоотношения между отдельными подразделениями, структурными единицами и людьми в данной организации. Но, если бы это было возможно, более точно отобразить структуру помог бы нам «мобайл», — подвижное изображение, а не блок-схема. Как вы, наверное, знаете из опыта, когда касались какого-то участка подвижной структуры, конструкции «мобайл», все другие его части также приходят в движение или изменяют свое положение в большей или меньшей степени, в зависимости от того, какой части вы касаетесь и с какой силой вы воздействуете на нее. Более того, положение других частей меняется не сразу, — необходимо какое-то время на реакцию. И это время опять-таки зависит от того, в каком месте и насколько сильно вы касаетесь «мобайла». Точно также, когда руководство меняет один элемент или какую-то одну часть организации, все другие части в определенной степени также испытывают воздействие этой перемены. Такого рода изменения могут сказаться на будущей эффективности организации в целом.

Такие эффекты возникают при изменениях физического характера, вроде необходимости нанимать новых людей или менять технологию при покупке новых машин и оборудования, а также при изменениях одной из управленческих функций. Например, если высшее руководство решает предоставить одному из подчиненных руководителей большую свободу действий, это повлияет на мотивацию данного руководителя, на то, как он будет вести себя со своими подчиненными, и на то, как подчиненные будут взаимодействовать с новым руководителем. Кроме того, может снизиться мотивация к работе других руководителей, которые находятся на той же ступени иерархической лестницы, но не получили никаких дополнительных прав. Они могут почувствовать себя ущемленными по многим организационным аспектам, влияющим на их работу. Все эти изменения будут происходить в разное время. Следовательно, в будущем организация станет некоей иной целостностью, находящейся в другой позиции на пути к достижению своих целей, чем это было бы, если бы изменения не произошли.

ПРИМЕР 2.5.
Дж. Пол Гетти об управлении

Вскоре после того как Соединенные Штаты вступили во вторую мировую воину, я попытался получить заказ от военно-морского флота США. 20 февраля 1942 г. я имел беседу в Вашингтоне с полковником Френком Ноксом, который тогда был командующим ВМФ.

Полковник Нокс, зная, что я косвенно обладаю контрольными пакетами акций в корпорациях «Спартак Эйркрафт» и «Спартанская школа астронавтики», призывал меня отказаться от моих планов. Вместо этого, он просил меня принять личное активное участие в управлении этими двумя компаниями.

«Это было бы самым полезным, что вы могли бы сделать для ВМФ и для своей страны, — сказал он мне. — Нам нужны самолеты и запчасти для самолетов, и хорошо подготовленные летчики, — очень нужны. Для того чтобы иметь все это, нам нужно, чтобы опытные бизнесмены выполняли бы наши планы на производстве и в обучении: люди, которые могли бы быстро расширить производственные мощности и материальную базу обучения и до небывалого уровня поднять производительность».

Тогда мои знание о производстве самолетов были нулевыми. Я только знал, что у самолетов есть крылья и двигатели и что, если они правильно построены и правильно управляются, то они летают. Моя карьера бизнесмена до той поры в основном была посвящена разведке, добыче, переработке и продаже нефти.

Мне казалось логичным, что основные принципы, организующие работу в этой области, в целом должны быть похожи на те, которыми следует руководствоваться в других областях при проведении определенных деловых операций и выработке стратегии.

Говоря кратко, я рассуждал так: бизнес есть бизнес, в какой бы области он ни развивался, и по моему определению «делать бизнес» означает не что иное как выполнять услуги, имеющие определенную коммерческую ценность.

К тому времени, когда я уже пробыл в компании «Спартан» два года, у меня были все основания гордиться ее достижениями и вкладом в обороноспособность страны. Производственная площадь цехов завода выросла с 65 тыс. кв. футов до более 300 тыс. Завод, на котором ранее работала горстка людей, ныне имел 5500 работников — преданных делу, трудолюбивых мужчин и женщин, которые поистине заслужили награды за высокие показатели в работе, полученные компанией от правительства США.

Зачем я все это говорю? Бизнес — это бизнес. Принципы бизнеса не меняются, основы остаются, какой бы отрасли промышленности это ни касалось.

Источник: J. Paul Gctty. *How* to *Be a Successful Executive* (Chicago: Playboy Press, 1971), pp. 8-11.

Чтобы наглядно представить себе эти взаимодействия и многочисленные последствия, руководители, в особенности на высшем уровне, должны увидеть перспектив для организации в целом и для связей организации с окружающей средой. Руководители не просто должны знать свою собственную работу, но и то, как их собственная работа и обязанности, а также работа других членов организации влияет на цели, которых организация стремится достичь. Руководители должны осознавать непосредственное воздействие решений, принимаемых в организации, и их опосредованное воздействие на различные аспекты организационной деятельности. Они должны принимать во внимание воздействие окружающей среды на организацию и влияние организации на окружающую среду. В сегодняшнем сложном мире организации чрезвычайно трудно увидеть «лес», поскольку тут растет так много «деревьев», которые либо отвлекают внимание, либо загораживают перспективу и не дают возможности воспринять картину в целом. Изначальный недостаток подходов различных школ к управлению заключается в том, что они сосредоточивают внимание только на каком-то одном важном элементе, а не рассматривают эффективность управления как результирующую, зависящую от многих различных факторов. Одна индивидуальная точка зрения на это приводится в примере 2.5.

Применение теории систем к управлению облегчило для руководителей задачу увидеть организацию в единстве составляющих ее частей, которые неразрывно переплетаются с внешним миром. Эта теория также помогла интегрировать вклады всех школ, которые в разное время доминировали в теории и практике управления.

Системные концепции

Теория систем впервые была применена в точных науках и в технике. Применение теории систем в управлении в конце 50-х годов явилось важнейшим вкладом школы науки управления. Системный подход — это не есть набор каких-то руководств или принципов для управляющих — это *способ мышления* по отношению к организации и управлению. Чтобы осознать, как системный подход помогает руководителю лучше понять организацию и более эффективно достичь целей, давайте сначала определим, что такое *система.*

СИСТЕМА — это некоторая целостность, состоящая из взаимозависимых частей, каждая из которых вносит свой вклад в характеристики целого.

Машины, компьютеры, телевизоры — все это примеры систем. Они состоят из множества частей, каждая из которых работает во взаимодействии с другими для создания целого, имеющего свои конкретные свойства. Эти части *взаимозависимы.* Если одна из них будет отсутствовать или неправильно функционировать, то и вся система будет функционировать неправильно. Например, телевизор не будет работать, если неправильно установлена настройка. Все биологические организмы представляют собой системы. Ваша жизнь зависит от правильного функционирования многих взаимозависимых органов, которые все вместе представляют уникальное существо, каким являетесь вы.

Все организации являются системами. Поскольку люди являются, в общем смысле, компонентами организаций (социальные компоненты), наряду с техникой, которые вместе используются для выполнения работы, они называются *социотехническими* системами. Точно так же, как и в биологическом организме, в организации части ее взаимозависимы. Не имеет никакого значения, насколько упорно работает управляющий национальной службой сбыта «Ар Си Эй», стараясь привлечь новых покупателей видеомагнитофонов, если конструкции, разрабатываемые техническим отделом, несовершенны, люди на конвейерах «Ар Си Эй» отказываются собирать выпускаемое оборудование, или же компания не может оплатить поставку комплектующих деталей.

В следующей главе мы расскажем об организации, состоящей из пяти основных частей: структуры, задач, технологии, людей и целей. Точно также, как врач будет собирать информацию о вашем дыхании, об обмене веществ, пульсе, привычках в еде и о других жизненно важных функциях, прежде чем поставить диагноз и выписать вам лекарство, так и хороший руководитель должен собирать информацию обо всех существенных элементах организации, для того чтобы диагностировать проблемы и предпринимать корректирующие действия.

ОТКРЫТЫЕ И ЗАКРЫТЫЕ СИСТЕМЫ. Существует два основных типа систем: закрытые и открытые. Закрытая система имеет жесткие фиксированные границы, ее действия относительно независимы от среды, окружающей систему. Часы — знакомый пример закрытой системы. Взаимозависимые части часов двигаются непрерывно и очень точно, как только часы заведены или поставлена батарейка. И пока в часах имеется источник накопленной энергии, их система независима от окружающей среды.

Открытая система характеризуется взаимодействием с внешней средой. Энергия, информация, материалы — это объекты обмена с внешней средой через проницаемые границы системы. Такая система не является самообеспечивающейся, она зависит от энергии, информации и материалов, поступающих извне. Кроме того, открытая система имеет способность *приспосабливаться* к изменениям во внешней среде и должна делать это для того, чтобы продолжить свое

функционирование.

Руководители в основном занимаются системами открытыми, потому что *все организации являются открытыми системами.* Выживание любой организации зависит от внешнего мира. Даже для монастыря — чтобы действовать в течение длительного времени — необходимо, чтобы приходили люди и поступали продукты, поддерживался контакт с основавшей его церковью. Подходы, развиваемые ранними школами в управлении, не могли удовлетворить всем ситуациям, поскольку в них предполагалось, по крайней мере неявно, что организации являются закрытыми системами. Они активно не рассматривали среду в качестве важной переменной в управлении.

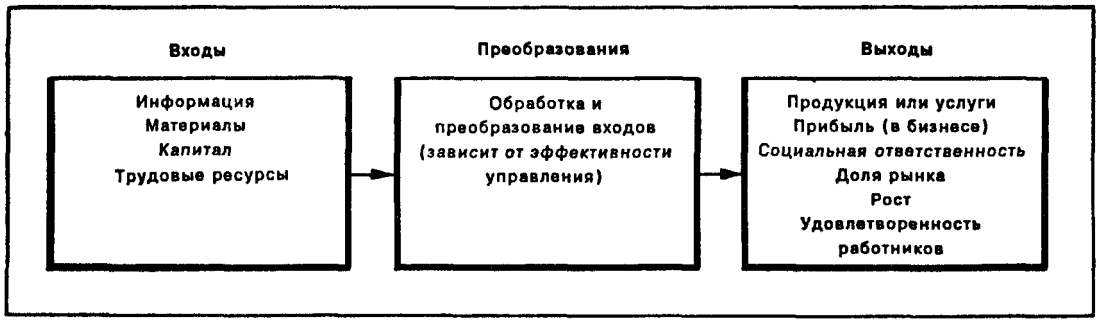

Рис. 2.3.Организация - открытая система.

ПОДСИСТЕМЫ. Крупные составляющие сложных систем, таких как организация, человек или машина, зачастую сами являются системами. Эти части называются *подсистемами.* Понятие подсистемы это важное понятие в управлении. Посредством подразделения организации на отделы, о котором говорится в последующих главах, руководством намеренно создаются подсистемы внутри организации. Системы, такие как отделы, управления и различные уровни управления, — каждый из этих элементов играет важную роль в организации в целом, точно так же как подсистемы вашего тела, такие как кровообращение, пищеварение, нервная система и скелет. Социальные и технические составляющие организации считаются подсистемами.

Подсистемы могут, в свою очередь, состоять из более мелких подсистем. Поскольку все они взаимозависимы, неправильное функционирование даже самой маленькой подсистемы может повлиять на систему в целом. Проржавевший проводок от аккумулятора не подает ток в электросистему автомобиля, вследствие чего не может работать вся машина. Точно также работа каждого отдела и каждого работника в организации очень важна для успеха организации в целом.

Понимание того, что организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем, помогает объяснить, почему каждая из школ в управлении оказалась практически приемлемой лишь в ограниченных пределах. Каждая школа стремилась сосредоточить внимание на какой-то одной подсистеме организации. Бихевиористская школа в основном занималась социальной подсистемой. Школы научного управления и науки управления — главным образом, техническими подсистемами. Следовательно, они зачастую не могли правильно определить все основные компоненты организации. Ни одна из школ серьезно не задумывалась над воздействием среды на организацию. Более поздние исследования показывают, что это очень важный аспект работы организации. Сейчас широко распространена точка зрения, что внешние силы могут быть основными детерминантами успеха организации, которые предопределяют — какое из средств арсенала управления может оказаться подходящим и, вероятнее всего, успешным.

МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ КАК ОТКРЫТОЙ СИСТЕМЫ. Рис. 2.3. представляет собой упрощенное изображение организации как открытой системы. На входе организация получает от окружающей среды информацию, капитал, человеческие ресурсы и материалы. Эти компоненты называются *входами.* В процессе преобразования организация обрабатывает эти входы, преобразуя их в продукцию или услуги. Эта продукция и услуги являются *выходами* организации, которые она выносит в окружающую среду. Если организация управления эффективна, то в ходе процесса преобразования образуется добавочная стоимость входов. В результате появляются многие возможные дополнительные выходы, такие как прибыль, увеличение доли рынка, увеличение объема продаж (в бизнесе), реализация социальной ответственности, удовлетворение работников, рост организации и т.п.

Переменные и системный подход

Поскольку это довольно новый подход, мы еще не можем полностью оценить истинное воздействие данной школы на теорию и практику управления. Тем не менее, уже сейчас можно сказать, что его влияние велико и, кажется, будет расти в будущем. По словам профессоров Розенцвейга и

Каста, теория систем обеспечила дисциплину управления основой для интеграции концепций, разработанных и предложенных более ранними школами. Многие из этих более ранних идей, несмотря на то, что они не могут рассматриваться как полностью правильные, имеют большую ценность. На системной основе вероятно можно будет синтезировать новые знания и теории, которые будут разрабатываться и появляться в будущем.

Однако, теория систем сама по себе еще не говорит руководителям, какие же именно элементы организации как системы особенно важны. Она только говорит, что организация состоит из многочисленных взаимозависимых подсистем и является открытой системой, которая взаимодействует с внешней средой (рис. 2.4.). Эта теория конкретно не определяет основные переменные, влияющие на функцию управления. Неопределяет она и того, что в окружающей среде влияет на управление и как среда влияет на результат деятельности организации. Очевидно, что руководители должны знать, каковы переменные организации как системы, для того чтобы применять теорию систем к процессу управления. Это определение переменных и их влияния на эффективность организации является основным вкладом ситуационного подхода, являющегося логическим продолжением теории систем.

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД

В оригинале contingency approach — вероятностный, зависящий от случайностей, обстоятельств, от ситуации. Используя наиболее адекватный термин «ситуационный подход», не следует путать его с «методом ситуаций» (case method), широко применяемым в обучении менеджеров путем анализа конкретных примеров, случаев из практики управления. Метод ситуаций — основа методологии обучения в Гарвардской школе бизнеса, самой престижной в США, где накоплены многие сотни глубоко проработанных ситуаций по разнообразнейшим аспектам управления. Такой подход характерен для весьма влиятельной и эмпирической школы в управлении, где опыту придается большее значение, чем научным методам. *(Прим научн. ред.)*

Традиционные школы управления пытались определить принципы, относящиеся к функциям управления. Этот комплекс теоретических знаний о том, как должны работать руководители, традиционно рассматривается как научный компонент управления. *Применение* этих принципов на практике традиционно рассматривалось как *искусство,* т.е. как нечто, чего можно достичь только через опыт, методом проб и ошибок. Ситуационный подход внес большой вклад в теорию управления, используя возможности прямого приложения науки к конкретным ситуациям и условиям. Центральным моментом ситуационного подхода является *ситуация,* т.е. конкретный набор обстоятельств, которые сильно влияют на организацию в данное конкретное время. Из-за того, что в центре внимания оказывается ситуация, ситуационный подход подчеркивает значимость «ситуационного мышления». Используя этот подход, руководители могут лучше понять, какие приемы будут в большей степени способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Ситуационный подход, разработанный в конце 60-х годов не считает, что концепции традиционной теории управления, бихевиористской школы и школы науки управления неверны. Системный подход, с которым ситуационный тесно связан, пытается *интегрировать* различные частичные подходы. Он также подчеркивает неразрывную взаимосвязь между управленческими функциями и не рассматривает их по отдельности.

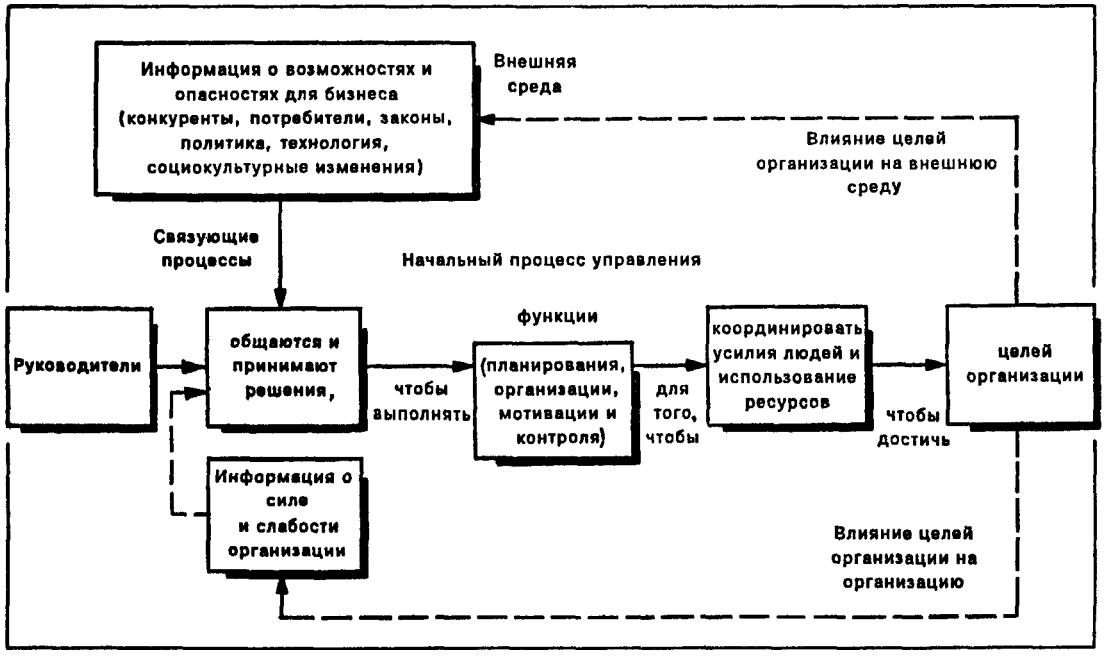

Рис. 2.4. Процесс управления с точки зрения открытой системы.

Рассмотрение ситуации как важного явления не является чем-либо новым в управленческой теории. Идя намного впереди своего времени, Мери Паркер Фоллетт еще в 20-е годы говорила о «законе ситуации». Она отмечала, что «различные ситуации требуют различных типов знаний», и что человек, обладающий знаниями применительно только к одной ситуации, стремится быть в хорошо управляемых деловых организациях, при прочих равных условиях, калифом на час. Два десятилетия спустя, в 1948 г. Ральф Стогдилл (университет штата Огайо) провел тщательное и скрупулезное исследование характерных качеств лидеров и также пришел к выводу, что именно ситуация по большей части определяет, какие черты и навыки нужны лидеру.

Однако, лишь в конце 60-х годов управление и смежные дисциплины социальных наук получили достаточное развитие, чтобы справиться с переменными, влияющими на организацию и на эффективность управления в различных ситуациях. Такая увязка очень важна для сравнения стилей управления в различных культурах. Например, хотя многие организации недавно предприняли попытку заимствовать японские методы управления, успех может зависеть от отбора лишь тех методов, которые соответствуют культуре людей, которыми управляют.

Ситуационный подход и процесс управления

Как и системный, ситуационный подход не является простым набором предписываемых руководств, это скорее способ мышления об организационных проблемах и их решениях. В нем также сохранена концепция процесса управления, применимая ко всем организациям. Но ситуационный подход признает, что, хотя общий процесс одинаков, специфические приемы, которые должен использовать руководитель для эффективного достижения целей организации, могут значительно варьировать.

Например, все организации должны создавать структуры для того, чтобы добиться своих целей. Однако, существует множество различных способов построения организационных структур. Может быть создано много или мало уровней управления. Руководители среднего и низового звеньев могут получить большую долю участия в принятии решений, или наоборот — руководители высшего звена могут резервировать за собой право принимать самые ответственные решения. Если определенный род деятельности может логически соответствовать двум различным подразделениям, руководство должно решить, кто же из них будет конкретно заниматься этим. Например, научные исследования и разработки могут осуществляться под руководством вице-президента по маркетингу или по производству, но могут рассматриваться как важная самостоятельная функция с подчиненностью непосредственно президенту компании. Руководство должно определить, какая структура или прием управления наиболее подходит для данной ситуации. Более того, поскольку ситуация может меняться, руководство должно решать, как необходимо соответственно поменять организационную структуру, чтобы сохранить эффективность организации.

Ситуационный подход пытается увязать конкретные приемы и концепции с определенными конкретными ситуациями для того, чтобы достичь целей организации наиболее эффективно.

Ситуационный подход концентрируется на *ситуационных* различиях между организациями и внутри самих организаций. Он пытается определить, каковы значимые переменные ситуации и как они влияют на эффективность организации. Методологию ситуационного подхода можно объяснить как четырехшаговый процесс.

1 Руководитель должен быть знаком со средствами профессионального управления, которые доказали свою эффективность. Это подразумевает понимание процесса управления, индивидуального и группового поведения, системного анализа, методов планирования и контроля и количественных методов принятия решений.

2. Каждая из управленческих концепций и методик имеет свои сильные и слабые стороны, или сравнительные характеристики в случае, когда они применяются к конкретной ситуации. Руководитель должен уметь предвидеть вероятные последствия, — как положительные, так и отрицательные, — от применения данной методики или концепции. Приведем простой пример. Предложение удвоить зарплату всем служащим в ответ на дополнительную работу, вероятно, вызовет значительное повышение их мотивации на какое-то время. Но, сравнивая прирост затрат с полученными выгодами, мы видим, что такой путь может привести к разорению организации.

3. Руководитель должен уметь правильно интерпретировать ситуацию. Необходимо правильно определить, какие факторы являются наиболее важными в данной ситуации и какой вероятный эффект может повлечь за собой изменение одной или нескольких переменных.

4. Руководитель должен уметь увязывать конкретные приемы, которые вызвали бы наименьший отрицательный эффект и таили бы меньше всего недостатков, с конкретными ситуациями, тем самым обеспечивая достижение целей организации самым эффективным путем в условиях существующих

обстоятельств.

СИТУАЦИОННЫЕ ПЕРЕМЕННЫЕ. Успех или неуспех ситуационного подхода в значительной степени зиждется на третьем шаге, определяющем переменные ситуации и их влияние. Если это не будет сделано правильно, нельзя полностью оценить сравнительные характеристики или приспособить метод к ситуации. Если можно проанализировать ситуацию, тогда не возникнет необходимости прибегать к догадкам или методу проб и ошибок для определения наиболее подходящего решения организационных проблем. К счастью для руководителей, хотя ситуационный метод еще не был полностью обоснован исследованиями, недавние результаты указывают на то, что некоторые ситуационные переменные могут фактически быть вычленены.

Установление этих основных переменных, в особенности в области лидерства и поведения организационных структур и количественных оценок явилось наиболее важным вкладом ситуационного подхода в управление. В данной книге сделан значительный упор на ситуационный подход потому, что он представляет собой наиболее широкую и удовлетворительную систему, разработанную до настоящего времени, для того, чтобы сделать управление эффективным.

Невозможно, однако, определить все переменные, влияющие на организацию. Буквально каждая грань человеческого характера и личности, каждое предыдущее управленческое решение и все, что происходит во внешнем окружении организации, определенным образом влияет на решения организации. Для практических целей менеджеры могут рассматривать только те факторы, которые наиболее значимы для организации, и те, которые скорее всего могут повлиять на ее успех. Устранив тысячи малозначимых различий между организациями и ситуациями, мы сокращаем число переменных до разумных пределов без ощутимой потери точности.

Конкретный выбор переменных точно так же, как и в случае с функциями управления, находит разную интерпретацию у разных авторов, но большинство из них сходятся во мнении, что существует не более десятка факторов, которые можно сгруппировать по двум основным классам внутренних и внешних переменных. Мы остановимся на них более подробно в двух последующих главах.

РЕЗЮМЕ

1. Практика управления имеет такую же древнюю историю, как и сами организации, но управление стало признанной и широко распространенной научной дисциплиной только начиная с 1910 г.

2. Научное управление сконцентрировало внимание на изменении организации работ для повышения эффективности на неуправленческом уровне. Классическая школа попыталась определить более широкие универсальные принципы административного управления организацией. Точка зрения бихевиористской школы заключалась в том, что понимание человеческих потребностей и социального взаимодействия имело ключевое значение для достижения успеха организацией. Все эти школы внесли важный и ощутимый вклад в управление, но, поскольку они выступали в защиту «единственного лучшего способа», рассматривали только часть внутренней среды организации или игнорировали внешнюю среду, ни одна из них не гарантировала полного успеха во всех ситуациях.

3. Школа науки управления использует количественные методики, такие как построение моделей и исследование операций, чтобы помочь в принятии решений и повысить эффективность. Ее влияние растет, поскольку она рассматривается как дополнение к существующей и широко применяемой концептуальной основе процессного, системного и ситуационного подходов.

4. Концепция управленческого процесса, применимая ко всем типам организаций, возникла в рамках классической школы. В данной книге основными функциями считаются функции планирования, организации, мотивации и контроля. Коммуникации и принятие решений считаются связующими процессами, поскольку они требуются для реализации всех основных четырех функций.

5. Системный подход рассматривает организацию как открытую систему, состоящую из нескольких взаимосвязанных подсистем. Организация получает ресурсы из внешней среды, обрабатывает их и выдает товары и услуги во внешнюю среду. Теория систем помогает руководителям понять взаимозависимость между отдельными частями организации и между организацией и средой, окружающей ее.

6. Ситуационный подход расширил практическое применение теории систем, определив основные внутренние и внешние переменные, которые влияют на организацию. Поскольку в соответствии с этим подходом методики и концепции должны быть применимы к конкретным ситуациям, ситуационный подход часто называют ситуационным мышлением. С точки зрения ситуации «лучшего способа» управления не существует.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА
Меняющиеся трудовые ресурсы

Трудовые ресурсы в Соединенных Штатах претерпевают изменения, и эти изменения,

несомненно, повлияют на методы управления людьми и ресурсами. Министерство труда подготовило прогноз о состоянии трудовых ресурсов в 2000 г. Этот прогноз и его анализ представляют большой интерес.

1. *Где будут работать люди?* К 2000 г. почти все новые рабочие места будут создаваться в сфере предоставления услуг, а не в сфере производства товаров. В этот период занятость населения в сфере производства останется неизменной, с некоторым уменьшением определенных конкретных сегментов.

2. *Что будут делать рабочие?* Министерство труда предполагает, что будут созданы миллионы новых рабочих мест управленческого, профессионального, технического и маркетингового профиля за период между сегодняшним днем и 2000 г. Предполагается, что количество квалифицированных и неквалифицированных рабочих мест в производственной сфере сократится.

3. *Что должны будут знать рабочие?* Министерство труда предполагает, что работодатели в 2000 г. будут менее терпимы чем сегодня к неграмотности своих рабочих. В 1984 г. 15% рабочей силы классифицировались как функционально неграмотные, к 2000 г. таких рабочих мест для неграмотных практически не останется: они будут упразднены. Более того, работа в 2000 г. потребует образования более высокого уровня. В то время как сегодня нормой считается уровень неполной средней школы (девять классов), в 2000 г. рабочему потребуется по крайней мере двухлетний колледж, чтобы выйти на уровень стандартных требований.

4. *Кто будет занимать рабочие места?* Демографические изменения также влияют на трудовые ресурсы. К 2000 г. средний возраст типичного работника составит 39 лет, это будет самый старый возраст за всю историю Америки. Женщины будут представлять чуть менее половины всей рабочей силы. Темнокожие американцы, американцы испанского происхождения и другие этнические меньшинства составят около 29% всех новых контингентов рабочей силы между настоящим временем и 2000г.

Источник: Roger D. Semerad, «2000: Labor Shortage Looms», *Industry Week,* February 9, 1987, pp. 38-40.

ГЛАВА 3
ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА ОРГАНИЗАЦИИ

Введение

В гл. 1 и 2 мы подчеркивали, что организация представляет собой открытую систему, целостность, состоящую из многочисленных взаимозависимых частей, тесно переплетающихся с внешним миром. В данной главе мы кратко опишем наиболее существенные внутренние переменные организации, части системы внутри организации, отличные от внешнего окружения. Мы также рассмотрим концепцию взаимозависимости переменных. Ваша цель при изучении данной главы заключается в том, чтобы понять основные характеристики этих ключевых переменных как частей целого, их роль в обеспечении эффективного функционирования организации.

После изучения этой главы вы должны усвоить термины и понятия, перечисленные на этой странице.

ВНУТРЕННИЕ ПЕРЕМЕННЫЕ — это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные, в основном, являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто единое, что руководство должно преодолеть в своей работе. Так, монотонность и усталость, связанные с работой на конвейере, например «Дженерал Моторс» не может преодолеть, отказавшись от сборочных конвейерных линий, потому что, поступив так, компания поставит под угрозу свое существование. Вместо отказа от конвейера руководство признает его неблагоприятное воздействие на работников и производительность и принимает меры, снижающие это отрицательное влияние.

Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это *цели, структура, задачи, технология и люди.* В этой главе мы рассмотрим их основные характеристики, а позднее обсудим их взаимосвязь.

Цели

Организация, по определению, это — группа людей с осознанными общими целями. Организацию можно рассматривать как средство достижения целей, которое позволяет людям выполнить коллективно то, чего они не могли бы выполнить индивидуально. Цели есть конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе (рис. 3.1.) . В ходе процесса

планирования руководство разрабатывает цели и сообщает их членам организации. Этот процесс представляет собой мощный механизм координирования, потому что он дает возможность членам организации знать, к чему они должны стремиться.

РАЗНООБРАЗИЕ ЦЕЛЕЙ. У организации могут быть разнообразные цели, особенно это касается организаций различных типов. Организации, которые занимаются бизнесом, сосредоточены, главным образом, на создании определенных товаров или услуг в рамках специфических ограничений — по затратам и получаемой прибыли. Эта их задача отражена в таких целях, как рентабельность (прибыльность) и производительность. Государственные органы, учебные институты и некоммерческие больницы не стремятся получать прибыль. Но их волнуют затраты. И это находит отражение в наборе целей, сформулированных как предоставление конкретных услуг в рамках определенных бюджетных ограничений. Однако лежащие в их основе этические понятия в сочетании с острым чувством социальной ответственности зачастую являются скорее философией конкретных организаций, чем следствием их природы как коммерческих или некоммерческих организаций.

Это разнообразие направленности деятельности простирается дальше, поскольку крупные организации имеют много целей. Для того чтобы получить, например, прибыль, бизнес должен сформулировать цели в таких областях, как доля рынка, разработка новой продукции, качество услуг, подготовка и отбор руководителей и даже социальная ответственность. Некоммерческие организации также имеют разнообразные цели, но, вероятно, будут больше уделять внимания социальной ответственности. Ориентация, определяемая целями, пронизывает все последующие решения руководства.

ЦЕЛИ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ. В подразделениях, так же как и во всей организации, необходима выработка целей. Например, целью финансового подразделения может быть уменьшение кредитных потерь до 1% от суммы продаж. Подразделение маркетинга в той же организации может иметь целью сокращение количества жалоб потребителей на 20% в следующем году.

Цели подразделений в различных организациях, которые имеют сходную деятельность, будут ближе между собой, чем цели подразделений в одной организации, занимающихся различными видами деятельности. Цели отдела маркетинга в корпорации «Сони» будут ближе к целям такого же отдела компании «Проктер энд Гэмбл», чем к целям производственного отдела самой «Сони». Из-за этих различий в целях подразделений руководство должно предпринимать усилия по их координации. Основным направляющим моментом при этом следует считать общие цели организации. Цели подразделений должны составить конкретный вклад в цели организации как целого, а не вступать в противоречие с *целями других подразделений.*

Рис. 3.1. **Цели - конечные состояния организации.**

Структура

В гл. 1 мы узнали, что формальные организации состоят из нескольких уровней управления и подразделений. Другим названием для подразделений может быть термин *функциональные области,* которые не следует смешивать с функциями управления. Понятие *функциональная область* относится к работе, которую выполняет подразделение для организации в целом, например, маркетинг, производство, обучение персонала или планирование финансов.

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ — это логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей, построенные в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации (рис. 3.2.) . Структурные переменные будут подробно рассмотрены при обсуждении процесса функционирования организации. Здесь же мы сосредоточим внимание на двух основных концепциях, имеющих отношение к структуре: специализированное разделение труда и сфера контроля.

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА. Как уже говорилось в гл. 1, разделение труда присутствует в любой организации. В большинстве современных организаций разделение труда вовсе не означает случайного распределения работ между имеющимися людьми. Характерной особенностью является специализированное разделение труда — закрепление данной работы за *специалистами,* т.е. теми, кто способен выполнить ее лучше всех с точки зрения организации как единого целого. Разделение управленческого труда между экспертами по маркетингу, финансам и производству является наглядным тому примером. Разделение работы по производству автомобиля на многочисленные малые операции, такие, например, как установка фар, также можно рассматривать как *конкретную* специализацию труда.

Преимущества даже зачаточного разделения труда между специалистами очевидны: уже у первобытных племен были выделены одни люди для охоты, другие — для изготовления орудий, приготовления пищи и т.д. Историк в области управления Клод Жорж проследил специализацию в Китае еще в пятом тысячелетии до н.э. В идеальном городе-государстве Платона вся работа должна была быть поделена среди тех, кто мог выполнить ее лучше других. Европейские средневековые гильдии пошли даже

дальше в вопросах специализации, всячески поощряя пожизненное занятие какой-либо одной работой. Однако, только после промышленной революции появилась конкретная специализация, которая превалирует в современном производстве. Причины столь позднего ее расцвета станут ясны, когда мы будем обсуждать задания и технологии и их взаимосвязь со структурой.

На данный момент давайте просто отметим, что во всех организациях, за исключением самых мелких, имеет место *горизонтальное разделение труда по специализированным линиям.* Если организация достаточно велика по размеру, специалистов обычно группируют вместе в пределах функциональной области. Обратите внимание, например, на разделение труда между руководителями низового звена (рис. 3.3). Как конкретно осуществить разделение труда в организации — вопрос, который относится к самым существенным управленческим решениям. Выбор функциональных областей определяет основную структуру организации и в значительной степени — возможности ее успешной деятельности. Эффективность и целесообразность способов разделения работы между людьми, — сверху вниз, до самого первого уровня организации — во многих случаях определяет, насколько производительна может быть организация по сравнению с ее конкурентами. Не менее важно и то, как осуществляется *вертикальное* разделение труда.

Рис. 3.2.Структура - внутренняя переменная.

ОБЪЕМ УПРАВЛЕНИЯ. Вертикальное разделение труда, т.е. отделение работы по координации от непосредственного выполнения заданий, необходимо для успешной групповой работы. *Преднамеренное* вертикальное разделение труда в организации дает в результате иерархию управленческих уровней, описанную в гл. 1. Центральной характеристикой этой иерархии является формальная подчиненность лиц на каждом уровне. Лицо, находящееся на высшей ступени управления, может иметь в своем подчинении нескольких руководителей среднего звена, представляющих различные функциональные области. Эти руководители среднего звена могут в свою очередь иметь несколько подчиненных из числа линейных руководителей. Например, руководитель производства может иметь в своем подчинении до 10 начальников, включая руководителей смен и различных функциональных зон. Иерархия пронизывает всю организацию, спускаясь на уровень неуправленческого персонала. Рис. 3.3. представляет пример вертикальной иерархии.

Число лиц, подчиненных одному руководителю, представляет собой сферу контроля. Сфера контроля — это важный аспект организационной структуры. Если одному руководителю подчиняется довольно большое количество людей, то мы говорим о широкой сфере контроля, которая дает в результате плоскую структуру управления. Если сфера контроля узкая, т.е. каждому руководителю подчиняется мало людей, можно говорить о многоуровневой структуре. В целом большие организации с плоской структурой имеют меньше уровней управления, чем организации сопоставимого размера с многоуровневой структурой. Отношение между сферой контроля и структурой организации проиллюстрировано на рис. 3.4.

В организации А на рис. 3.4.13 руководителей, каждый из которых имеет сферу контроля, равную 2. В результате в организации имеются 6 уровней управления. В организации Б, где сфера контроля равна б, существует только 3 уровня, несмотря на большее общее количество руководителей. Заметим, что конкретные числа были выбраны для иллюстрации концепции. На практике сфера контроля в организации часто варьируется в значительной степени как по уровням управления, так и по функциональным областям.

Не существует идеальной сферы контроля. Многие переменные внутри самой организации и во внешней среде могут влиять на нее. Более того, ни сфера контроля, ни относительная «высота» структуры организации не являются функцией размера организации. Например, Римская католическая церковь и компания по розничной продаже «Сирс», несмотря на огромные различия в их целях и содержании деятельности, известны широкой сферой контроля и структурой, имеющей малое количество уровней. Церковь — организация, насчитывающая миллионы членов во всем мире, — имеет только 4 уровня. В отличие от нее, стандартная армейская рота, насчитывающая сто человек, имеет дюжину воинских званий и столько же уровней управления.

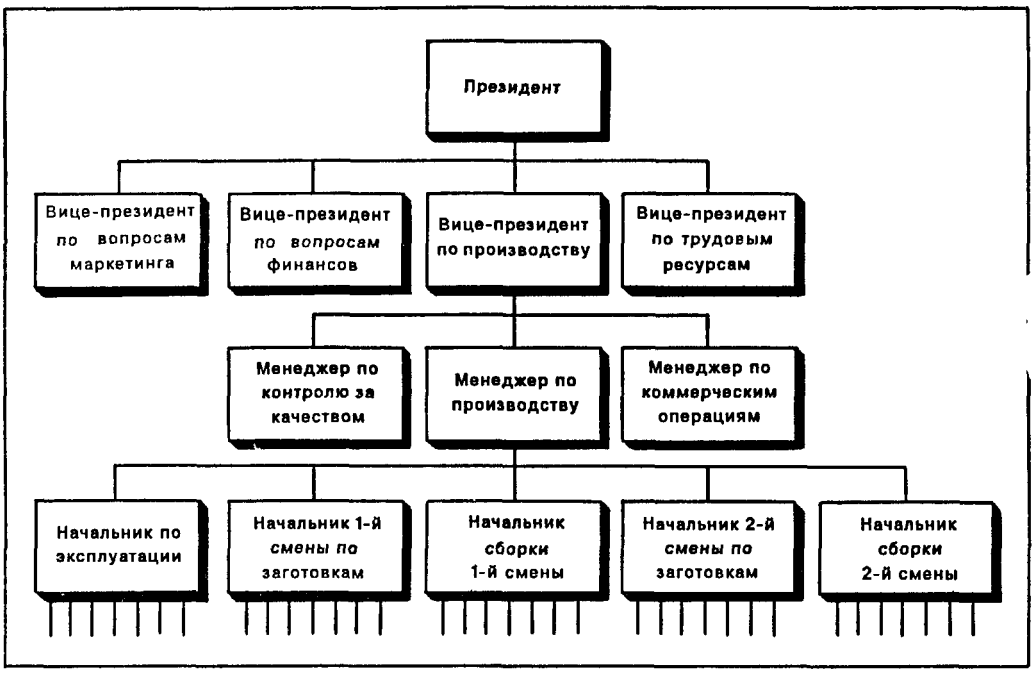

Рис. 3.3. **Сфера контроля и уровни управления.**

НЕОБХОДИМОСТЬ В КООРДИНАЦИИ. Необходимость в координации, существующая всегда, становится поистине насущной, когда работа четко делится и по горизонтали, и по вертикали, как это имеет место в крупных современных организациях. Если руководство не создаст формальных механизмов координации, люди не смогут выполнять работу *вместе.* Без соответствующей формальной координации различные уровни, функциональные зоны и отдельные лица легко могут сосредоточиться на обеспечении своих собственных интересов, а не на интересах организации в целом.

Формулирование и сообщение целей организации в целом и каждого ее подразделения представляют собой лишь один из многочисленных механизмов координирования. Каждая функция управления играет определенную роль в координировании специализированного разделенного труда. Руководители всегда должны ставить перед собой вопрос: каковы их обязательства по координации и что они делают, чтобы их выполнить. Поэтому, координация представляет собой тему, к которой мы будем часто возвращаться.

Задачи

Еще одним направлением разделения труда в организации является формулирование задач. Задача — это предписанная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки. С технической точки зрения, задачи предписываются не работнику, а его должности. На основе решения руководства о структуре, каждая должность включает ряд задач, которые рассматриваются как необходимый вклад в достижение целей организации (рис. 3.5.). Считается, что, если задача выполняется таким способом и в такие сроки, как это предписано, организация будет действовать успешно.

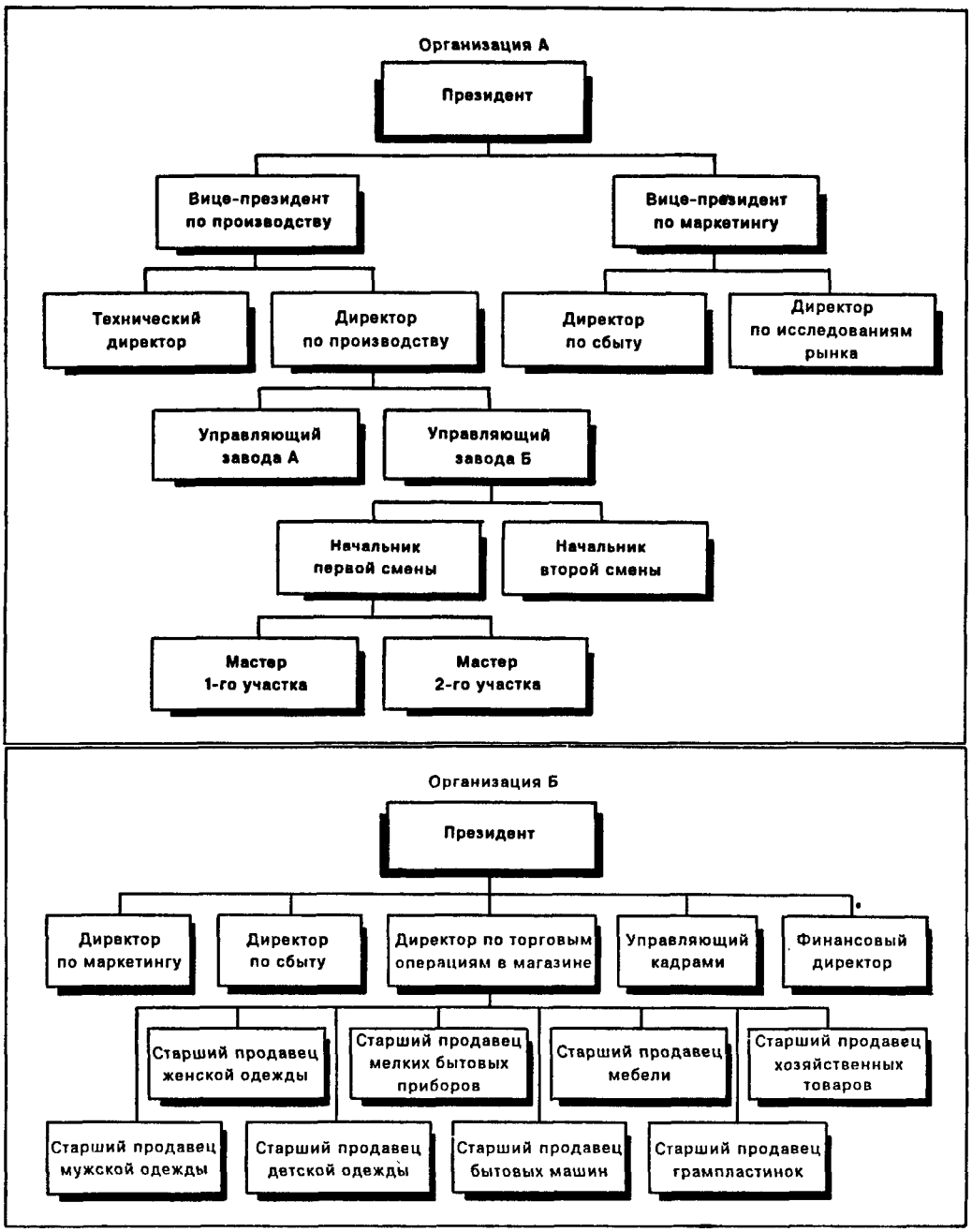

Рис. 3.4. **Высокая и плоская структуры организаций.**

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЗАДАЧ. Задачи организации традиционно делятся на три категории. Это работа с *людьми, предметами* (машинами, сырьем, инструментами), *информацией.* Например, на обычном заводском конвейере работа людей состоит из работы с предметами. Задача же мастера — это, в основном, работа с людьми. В то же время, задачи казначея корпорации, в основном, связаны с информацией.

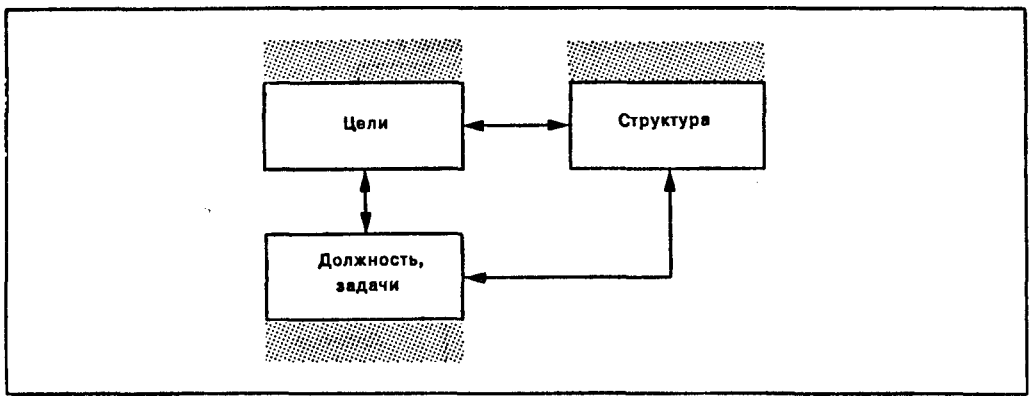

рис. 3.5. **Взаимозависимость должностей, структуры и целей.**

Два других важных момента в работе — это частота повторения данной задачи и время, необходимое для ее выполнения. Машинная операция, например, может состоять в выполнении задачи по сверлению отверстий тысячу раз в день. Чтобы выполнить каждую операцию, требуется всего лишь несколько секунд. Исследователь выполняет разнообразные и сложные задачи, и они могут вовсе не повторяться ни разу в течение дня, недели или года. Для того чтобы выполнить некоторые из задач, исследователю требуется несколько часов или даже дней. В общем, можно сказать, что управленческая работа носит менее монотонный, повторяющийся характер, и время выполнения каждого вида работы увеличивается по мере перехода управленческой работы от низшего уровня к высшему.

ЗАДАЧИ И СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ. С исторической точки зрения, изменения в характере и содержании задач были тесно связаны с эволюцией специализации. Как указывал Адам Смит в своем знаменитом примере о производстве булавок (пример 3.1.), когда работу делят между специалистами вместо того, чтобы поручить ее выполнение одному человеку, потенциальная выгода огромна. Пример из книги «Богатство народов», опубликованной в 1776 г., рассматривается как толчок к промышленной революции. Предприниматели того времени быстро поняли, что. специализация задач повышает прибыль, потому что увеличение производительности снижает затраты на производство. Специализация задач быстро нашла свое применение во многих простых операциях. С тех пор и до совсем недавнего времени существовала тенденция расширения специализации и тем самым дробления всей работы на более мелкие операции. В нашем веке технологические нововведения и системное сочетание техники и специализации труда сделали специализацию задач углубленной и сложной до такой степени, о которой и думать не мог Смит.

Технология

ТЕХНОЛОГИЯ — четвертая важная внутренняя переменная — имеет гораздо более широкое значение, чем традиционно считается. Большинство людей рассматривают технологию как нечто, связанное с изобретениями и машинами, например, полупроводниками и компьютерами. Однако социолог Чарльз Перроу, который много писал о влиянии технологии на организацию и общество, описывает технологию как средство преобразования сырья — будь то люди, информация или физические материалы — в искомые продукты и услуги. Люис Дейвис, писавший о проектировании работ, предлагает сходное широкое описание: «Технология — это сочетание квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях».

Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе (рис. 3.6.). По словам Виланда и Ульриха, «машины, оборудование и сырье, конечно, можно рассматривать как компоненты технологии, но наиболее значимым компонентом несомненно является процесс, с помощью которого исходные материалы (сырье) преобразуются в желаемый на выходе продукт. По сути своей технология представляет способ, который позволяет осуществить такое преобразование».

ПРИМЕР 3.1.

Булавки, которые заставили подпрыгнуть весь мир

Нижеследующее описание преимуществ специализации производства при изготовлении булавок взято из книги Адама Смита «Богатство народов», они способствовали началу промышленной революции, важного момента истории. Без разделения труда рабочий мог едва ли сделать одну булавку в день и уж наверняка не мог изготовить 20. Но потом эта работа стала проводиться таким образом, что производство булавок превратилось не только в самостоятельное производство, но и разделилось на ряд отдельных стадий, каждая из которых стала представлять собой отдельное производство.

Один человек вытягивал проволоку, другой — распрямлял, третий — разрезал на куски, четвертый — затачивал концы, пятый — обрабатывал один конец» чтобы получилась головка, еще двое делали петлю. Самостоятельную операцию представляло надевание этой головки, еще одна отдельная операция — отбеливание булавки. Даже насадка булавок на бумагу — самостоятельное дело. Таким образом, все изготовление булавки четко разделилось приблизительно на 18 отдельных операций, которые на некоторых фабриках действительно выполнялись каждым отдельным работником, в то время как на других один человек часто выполнял две или три операции. Значит, десять человек, работая вместе, могли бы изготавливать 49 тыс. булавок в день. Другими словами, в пересчете на одного человека, это означает 4800 булавок в день. *Но, если бы они делали все это независимо друг от друга, они бы не сделали и по 20 штук в одиночку, может, и. по одной, бы не сделали, если* бы *не было правильного разделения труда.*

Источник Adam Smith, *The Wealth of Nations,* vol. 1 (London: Dent, 1910), p. 5.

Влияние этой переменной на управление в значительной мере определялось тремя крупными переворотами в технологии: промышленной революцией; стандартизацией и механизацией; применением конвейерных сборочных линий.

СТАНДАРТИЗАЦИЯ И МЕХАНИЗАЦИЯ. Первое применение СТАНДАРТИЗАЦИИ, т.е. использования стандартных взаимозаменяемых компонентов в производстве, связывают с именем Эли Уитни — изобретателя хлопкоочистительной машины. Он высказал идеи стандартизации, выполняя по контракту работу по производству мушкетов для армии, которые до этого производились по индивидуальным образцам. Использование стандартных частей значительно сократило стоимость производства и ремонтных работ. Поскольку части мушкета Уитни были взаимозаменяемы с частями других мушкетов подобного типа, такое оружие можно было легко ремонтировать в полевых условиях путем простой замены дефектных частей.

Концепция стандартизации стимулировала дальнейшее повышение специализации, открыв одновременно новые широкие возможности для применения неквалифицированного и малоквалифицированного труда. Именно на этом основано массовое производство товаров и услуг, являющееся характеристикой нашего общества. Сегодня существует очень малое количество видов товаров, которые в какой-то степени не были бы стандартизированы. Даже в автомобилях, сделанных по индивидуальным заказам, используют много стандартных компонентов. Стандартизация и механизация, т.е. использование машин и механизмов вместо людей, *в настоящее время* широко распространены не только в сфере производства. Приготовление дешевых продуктов в ресторанах быстрого обслуживания имеет, например, в своей основе опыт фирмы «МакДоналдса» в приготовлении гамбургеров.

КОНВЕЙЕРНЫЕ СБОРОЧНЫЕ ЛИНИИ. Стандартизация и механизация были уже широко известны, когда в начале нашего века возникла автомобильная промышленность. В первые годы рабочий следовал за производимой машиной через весь технологический процесс, меняя, если необходимо, рабочее место, по мере установки основных компонентов на машину. Затем, в августе 1913 г. Генри Форд выступил с идеей передвижения собираемого автомобиля с помощью конвейера так, чтобы рабочие оставались на своих рабочих местах. Поскольку рабочим больше не приходилось терять время на переход от одного рабочего места к другому, время, требующееся на сборку автомобиля марки «Ти» сократилось. Чтобы понять, что это означало, вам следует знать, что до того, как Форд применил конвейерный метод сборки, в среднем автомашина продавалась оптовикам за 2100 долл. США. Фордовская модель «Ти» в 1918 г. продавалась за 290 долл. уже по розничной цене.

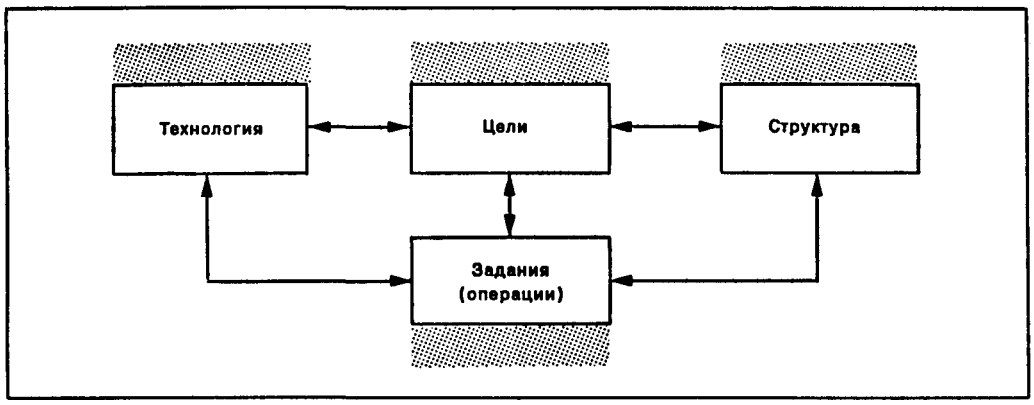

Рис. 3.6. Взаимосвязь технологии, заданий, структуры и целей.

Сегодня ДВИЖУЩИЕСЯ КОНВЕЙЕРНЫЕ СБОРОЧНЫЕ ЛИНИИ применяются почти повсеместно при производстве самой сложной продукции. Для полного использования их преимущества операции (задачи), выполняемые рабочими, стали чрезвычайно узко специализированными.

Некоторые операции на сборочных линиях в настоящее время настолько специализированы, что рабочий у конвейера лишь подкручивает несколько винтиков на одном и том же узле изо дня в день.

Стандартизация, механизация и сборочные конвейеры имели глубочайшее воздействие не только на характер служебных обязанностей и задач, содержание работы, но и в целом на управление. В результате этих и более поздних инноваций технология и задачи стали сильно влиять на организационную эффективность. Приведенная в следующей главе классификация технологий по Джоан Вудворд и Джеймсу Томпсону отражает взаимоотношения между содержанием задач и технологией.

КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПО ВУДВОРД. Из всех существующих систем классификации типов технологий наибольшей известностью пользуется система Джоан Вудворд — британской исследовательницы управления. Изучая производственные фирмы, она обнаружила, что все технологии производственных фирм можно разделить на три категории.

1. *Единичное, мелкосерийное или индивидуальное производство,* где одновременно изготавливается только одно или малая серия одинаковых изделий. Часто такое изделие изготавливается для определенного покупателя по его спецификациям или является опытным образцом. Большие компьютеры «Ай Би Эм», коммерческие «Боинги» или военные реактивные самолеты, уникальное медицинское оборудование или космические корабли — все эти виды изделий производятся индивидуально, точно так же, как и продукция, изготовляемая по индивидуальным заказам, например, доски для серфинга, прогулочные суда, мебель, одежда.

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

3. *Непрерывное производство* использует автоматизированное оборудование, которое работает круглые сутки для непрерывного изготовления одинакового по характеристикам продукта в больших объемах. Примерами непрерывного производства могут служить переработка нефти, сталелитейное и медеплавильное производство, работа электростанций.

КЛАССИФИКАЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ ПО ТОМПСОНУ. Социолог и теоретик организаций Джеймс Томпсон разработал для классификация технологий систему, отличающуюся, но не противоречащую предыдущей. По его мнению, технологии можно разделить на три следующие категории.

1. *Многозвенные технологии* характеризуются серией взаимозависимых задач, которые должны выполняться последовательно. Сборочные линии массового производства являются типичным образцом такого вида технологии. Каждая операция по сборке автомобиля должна выполняться в определенной последовательности. Например, нельзя установить двигатель до того, как будет собрана рама.

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

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

Категории, предложенные Томпсоном, не так уж сильно расходятся с категориями Вудворд. Многозвенные технологии эквивалентны технологиям массового и некоторым формам непрерывного производства. Интенсивные технологии эквивалентны индивидуальным технологиям. Их целью является достижение максимальной гибкости производства. Описывая больницу как пример интенсивной технологии, Томпсон утверждает: «В любой момент может произойти экстренный прием больного, что потребует его размещения, обеспечения пищей, рентгеноскопии, лабораторных обследований, бытовых услуг, трудотерапии, предоставления социальных услуг, а также духовной поддержки или религиозных обрядов. Что именно и когда может понадобиться, можно будет понять только после определения состояния больного».

Посреднические технологии занимают промежуточное место между индивидуальными технологиями и технологиями массового производства. Ими, в основном, пользуются, когда возможна и эффективна хотя бы некоторая стандартизация, но выпуск продукции не может быть полностью стандартизован. Посреднические технологии позволяют организациям использовать многочисленные вариации потребностей сторон, вступающих во временную связь. Например, некоторые вкладчики банков хотят иметь свободный и постоянный доступ к своим вкладам, в то время как другие, желая иметь более высокий процент, готовы ждать. Банк справляется со всем этим разнообразием, предлагая своим клиентам большое число счетов, каждый со специфическими характеристиками, предоставляемыми через кредитные карточки, то же относится и к займам, которые могут быть краткосрочными, или же долгосрочными, предоставляемыми через закладные.

Различия в терминологии объясняются в основном областью специализации авторов. Вудворд в основном занималась технологиями промышленных предприятий.

ПРИМЕР 3.2.

Повышение производительности через организацию труда в сфере услуг

В сфере услуг то, что производится, не может быть легко учтено путем подсчета количества выпущенных единиц, а качество услуг имеет такое же значение для бизнеса, как и количество. То, скольких пациентов принимает в день врач, вовсе не говорит о производительности его работы: на самом деле имеет значение то, скольким он облегчил страдания и боль и сколько жизней спас. В рекламном деле, бухгалтерском учете или в юриспруденции, лабораторных испытаниях, составлении компьютерных программ или индустрии развлечения значение имеет результативность работы. Фукс утверждает, что «если бы мы измеряли производительность в Детройте качеством, а не количеством выпускаемых единиц продукции, автомобильная промышленность сегодня не занимала бы того места, которое она занимает».

Любой, кто когда-либо управлял бизнесом, очень хорошо знает, что параметр «производительность организации» в области оказания услуг столь же неопределенен, как и в производстве товаров. Вялые, угрюмые продавцы работают непроизводительно, а активные, заинтересованные, дружески настроенные — производительно. Точно так же, как в армии — одни будут сражаться лучше других, хотя у них равные силы и одинаковое вооружение. Альберт Тамуш, председатель крупной брокерской страховой компании «Френк Б. Холл» отмечает по этому поводу: «Управление людьми, которые отличаются высокими предпринимательскими способностями — это высокое искусство, и основа всех ваших прибылей и потерь полностью зависит от того, какова ваша система оплаты и стимулирования. Вы должны учить людей, заинтересовывать их, и у Холла этим определяется все 100 % операций. «У Холла около 15% общего числа служащих, составляющего 7000 человек, достаточно заинтересованы, чтобы получать более 50 тыс. долл. в год. Но на каждый заработанный ими доллар, объясняет Тамуш, компания зарабатывает четыре доллара.

Мы также учимся тому, что в сфере услуг объем бизнеса и сглаженность систем столь же продуктивны, как и в производстве товаров. Организация «все большего количества услуг, — говорит Стенберг, — основывается на тех же принципах, что и организация производства, и, в результате, в сфере услуг появляется все больше и больше эффективно работающих корпораций».

В условиях фабрики, завода экономия на масштабах является результатом производства сотен тысяч стандартизованных изделий. В области предоставления услуг стандартизованных изделий просто не существует, поэтому экономия на масштабах достигается путем создания десятков отдельных услуг, объединенных в серии, цепи, и осуществления централизованных функций, часто с помощью компьютера, в головном офисе — для контроля складов и запасов, закупок, рекламы новой продукции и т.д. Стандартизация имеет место по отношению к процессу создания каждой единицы услуг, а не самим услугам. Именно по этому принципу действуют большинство гостиниц, объединенных в гостиничные фирмы, рестораны, также объединенные в системы, агентства по продаже автомобилей, кинотеатры, брокерские компании по продаже недвижимости, похоронные бюро и т.п. Именно к ним можно отнести рестораны «МакДоналдс», отели «Хилтон» и «Мидас», кинокомпанию «21 Век» и другие.

Самые значительные преимущества возникают как следствие совершенной организации и управления. Генри Форд добился этого, поставив на конвейер сборку автомобиля. Рей Крок добился стандартизацией гамбургеров и всего остального, что входит в набор, предлагаемый посетителю, Альберт Тамуш и другие выдающиеся менеджеры делают это благодаря пониманию искусства мотивации.

Источник: Forbes, 11, April, 1983, p. 147.

Томпсона же интересовала более широкая схема, охватывающая все виды организаций. В результате, промышленные предприятия лучше всего описаны категориями Вудворд, а категории Томпсона, как представляется, лучше всего подходят для технологии, относящихся к другим областям.

Завершая рассмотрение данной темы, отметим, что никакой тип технологий не может считаться «лучшим», каждый имеет свои преимущества, и лучшим образом соответствует выполнению определенных задач и достижению конкретных целей. Наглядным примером может стать производство автомобилей «Феррари» по индивидуальным заказам. Эта гоночная машина в механическом отношении превосходит все типы автомобилей массового производства. Однако, технология индивидуального обслуживания при изготовлении «Феррари», позволяющая этим автомобилям бороться за Гран При Ман, вовсе не исключает наличия определенных преимуществ машин массового производства. К тому же последние стоят гораздо дешевле и вполне приспособлены для среднего водителя на средних дорогах. Таким образом, технология массового производства оказывается выше технологии индивидуального обслуживания, когда речь идет о производстве недорогих машин, которые бы удовлетворяли потребности многих людей.

Люди определяют окончательную пригодность данной технологии когда они делают свой потребительский выбор. Внутри организации люди являются важным решающим фактором при определении относительного соответствия конкретной задачи и содержания операций избранным технологиям. Никакая технология не может быть полезной и никакая задача не может быть выполнена без сотрудничества людей, которые являются пятой внутренней переменной.

Люди

В данной книге мы много говорим об организациях, которые что-то выполняют, о руководстве, которое что-то делает. Но при этом очень важно помнить, что и организация, и руководители, и подчиненные ничто иное, как группы *людей.* Когда закрывается завод, принимает решение конкретный человек, а вовсе не абстрактное руководство. Когда выпускается продукция низкого качества, виноваты не «рабочие», а несколько конкретных людей, которые недостаточно мотивированы или не обучены. Если руководство — отдельные менеджеры — не признают, что каждый работник представляет собою личность с ее неповторимыми переживаниями и запросами, способность организации достичь намеченных целей будет поставлена под угрозу. Руководство, вообще говоря, достигает целей организации через других людей. Следовательно, люди являются центральным фактором в любой модели управления, включая и ситуационный подход (пример 3.2).

Существует три основных аспекта человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп. Понимание и успешное управление человеческой переменной очень сложно.

Как ведет себя человек в обществе и на работе является следствием сложного сочетания индивидуальных характеристик личности и внешней среды (рис. 3.7.). Наиболее важные из этих характеристик описаны в следующем разделе. Нет в мире двух людей, у которых было бы одинаковое сочетание характеристик. Следовательно, число потенциальных конкретных характеристик практически бесконечно, и вероятность, что два человека будут вести себя одинаково в одной и той же ситуации, практически равна нулю.

СПОСОБНОСТИ. Областью, в которой люди различаются наиболее наглядно, являются индивидуальные способности, присущие человеку качества. У одних людей больше способностей, чем у других, для выполнения такой работы, как печатание, компьютерное программирование, проведение собраний, подготовка письменных отчетов, руководство работой других, планирование, или же любой другой работы, которая требуется в организации для выполнения задач и достижения ее целей. Эти различия в способностях частично объясняются наследственностью, к ним относятся интеллектуальные способности и некоторые физические данные. Но обычно эти способности, в основном, приобретаются с опытом. Например, читая эту книгу, вы увеличиваете, расширяете свой потенциал.

Организации почти всегда пытаются воспользоваться различиями в способностях при решении вопроса, какую должность и какую работу будет выполнять конкретный работник. Отбор человека, который лучше других способен выполнять определенную работу, — это логичное средство увеличения выгоды от специализации. Можно предположить, что человек, отличающийся наибольшими способностями в конкретной области, будет выполнять работу лучше других. Однако на практике на поведение человека влияют и другие факторы, которые вынуждают человека вести себя не так, как можно было бы предположить, исходя из оценки его способностей. Это одна из причин, почему многие организации предпочитают расширять способности конкретного работника к выполнению специфической задачи путем соответствующего обучения, если другие характеристики подходят для новой работы. Способности, вероятно, относятся к характеристикам, которые легче всего поддаются изменениям.

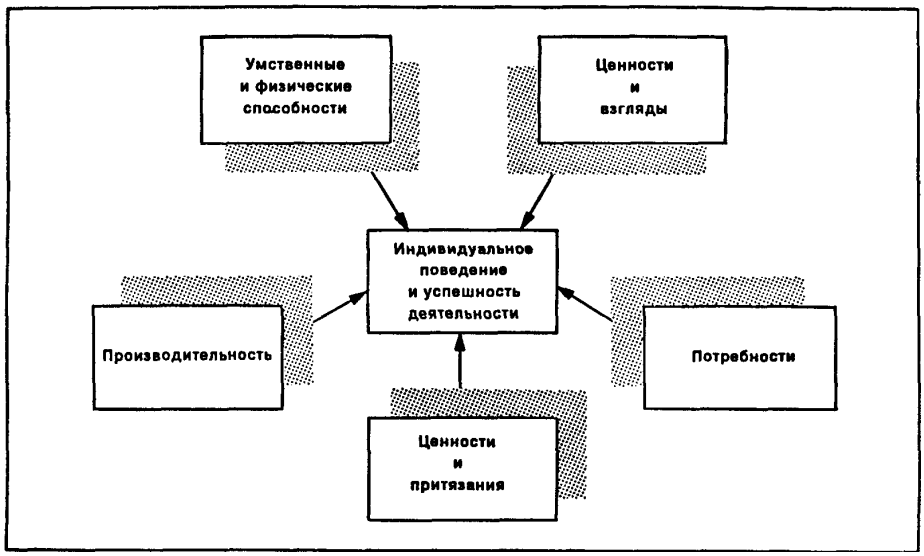

Рис. 3.7. **Факторы, влияющие на индивидуальное поведение и успешность деятельности.**

ПРЕДРАСПОЛОЖЕННОСТЬ, ОДАРЕННОСТЬ тесно связаны со способностью. Предрасположенность — это имеющийся *потенциал* человека в отношении выполнения какой-либо конкретной работы. Являясь результатом сочетания как врожденных качеств, так и приобретенного опыта, предрасположенность, одаренность становятся как бы талантом, открывающимся в определенной области. Влияние одаренности часто наиболее очевидно в таких областях, как музыка и спорт. Например, выдающиеся спортсмены могут начинать заниматься новым видом спорта и преуспеть в этом с самых первых шагов. Предрасположенность в определенной области обычно облегчает приобретение способности эффективно выполнять конкретную деятельность. Предрасположенность к управлению очень важна при определении кандидатов на обучение менеджменту. Если руководитель не сможет правильно оценить предрасположенность человека к определенной работе, время и расходы, понесенные в связи с его обучением, будут потрачены впустую.

ПОТРЕБНОСТИ. Потребность есть внутреннее состояние психологического или физиологического ощущения недостаточности чего-либо. Мы вернемся к этому вопросу при объяснении мотивации, а пока скажем лишь, что к базисным потребностям относятся, в основном, потребности физиологические (потребность в пище, питье, тепле), а также психологические потребности причастности, принадлежности к обществу или группе людей. Многие люди, как представляется, имеют потребность к власти и влиянию, но это может долгое время не проявляться, пока не будут удовлетворены их базисные потребности. Если они не удовлетворены, человек бессознательно будет стремиться к их удовлетворению.

Наглядный пример поведения, которое определяется стремлением удовлетворить потребность, — это поведение «классного шута». Все его шуточки и выходки — это неприкрытая мольба об общественном признании и одобрении. Хотя поведение «классного шута» вступает в конфликт с целями школы, обучением, и потому считается непроизводительным, оно удовлетворяет личные потребности самого шута. Похожий пример — поведение секретаря или менеджера, который выдает конфиденциальную информацию, чтобы повысить свою значимость.

С точки зрения управления это означает, что организация должна стремиться создавать ситуации, в которых удовлетворение потребностей работника вело бы к реализации целей организации.

ОЖИДАНИЯ. Основываясь на прошлом опыте и оценке текущей ситуации, люди формируют *ожидания* относительно результатов своего поведения. Сознательно или подсознательно, они решают, насколько вероятно или насколько нереально свершение чего-то значимого для них**.** Эти ожидания оказывают значительное влияние на их сегодняшнее поведение. Например, если продавец ожидает, что еще 9 сделок в неделю увеличит объем реализации продукции на 15% и тем самым ему будет гарантирована премия, то, вероятно, он сделает еще несколько звонков потенциальным покупателям. Однако, если продавец считает, что продукция настолько хороша или настолько плоха, что дополнительные торговые сделки не изменят результата, или что не предвидится вознаграждения за то, что он приложит к работе больше усилий, это может привести к тому, что во второй половине дня он уйдет с работы. Как видно даже из очень простого примера, если люди не ожидают, что поведение, которого ждет от них организация, приведет к достижению желаемых целей или удовлетворению личных потребностей, они, вероятно, не будут работать эффективно.

ВОСПРИЯТИЕ. Восприятие сильно влияет на ожидания и на все остальные аспекты поведения. Для практических целей мы определяем *восприятие* как интеллектуальное осознание стимулов, получаемых от ощущений. Восприятие очень важно, потому что именно оно определяет, что такое «реальность» для конкретного индивидуума. Люди реагируют не на то, что действительно происходит в их окружении, а на то, что они воспринимают как действительно происходящее. Не существует двух людей, которые могли бы воспринять что-то совершенно одинаково. Различия в восприятии одного и того же стимула иногда просто потрясают. Примером того, как восприятие искажает интерпретацию действительных событий, являются фобии. В обычном пауке нет ничего изначально опасного или вредного, так же как в уже, но некоторые люди их очень боятся.

Восприятие определяет — испытывает ли человек потребность и каковы его ожидания в данной ситуации. То, что происходит в действительности, влияет на поведение только в той мере, в какой это воспринимается самим человеком. Так, если руководство хочет, чтобы работники стремились к достижению цели организации, оно не может ограничиваться созданием условий, поощряющих работников к этому. Руководство должно также сообщить работникам, что желаемое поведение приведет к удовлетворению их индивидуальных потребностей. До тех пор, пока работники не воспримут этого и не поверят руководству, они не будут вести себя соответствующим образом. Отрицательное восприятие руководства является одной из причин возникновения серьезных трудностей при любых переменах, которые объективно и очевидно полезны для работников.

ОТНОШЕНИЕ. ТОЧКА ЗРЕНИЯ. Еще один аспект различий между людьми — это их отношение к чему-либо или социальные установки. Выдающийся социальный психолог Дэрил Бем определяет отношение, как «то, что нравится, и то, что не нравится, как нашу неприязнь или привязанность к предметам, людям, группам или к любым воспринимаемым аспектам окружающей нас среды»[10]. Отношения формируют наше необъективное восприятие окружающей среды и тем самым влияют на поведение. Примером этого могут служить расовые или иные предрассудки. Люди, которые придерживаются точки зрения, что черные и женщины некомпетентны как работники и стоят на ступень

ниже других, стремятся преувеличивать все ошибки которые делают эти категории работников и не могут оценить и воспринять доказательства, что, в среднем, они столь же компетентны, как и все другие. Установки усваиваются под влиянием людей, с которыми мы чаще всего взаимодействуем.

Отношение к работе является важным фактором, определяющим, как люди будут реагировать на изменения условий и продолжительности работы, стимулирования труда. Исследования в области угледобывающей промышленности в Британии, приведенные в конце данной главы, показывают ситуацию, в которой работники сформировали отрицательное отношение к определенному виду оборудования и технология.

ЦЕННОСТИ. В то время как отношение является конкретным убеждением или чувством в преломлении к тем или иным аспектам окружающей среды, *ценности — это* общие убеждения, вера по поводу того, что хорошо и что плохо, или что безразлично в жизни. «Терпеть не могу ручной труд», — это выражение отношения. «Работа собственными руками — это самая благородная форма работы», — это ценность. Ценность всегда предполагает субъективное ранжирование по важности, качеству или по признанию чего-то благом. Еще несколько примеров жизненных ценностей: «Упорно трудиться — это хорошо», «Демократия предпочтительней диктатуры», «Право собственности должно быть в руках государства, а не отдельного лица» или «Быть богатым лучше, чем быть бедным».

Ценности, как и многие другие индивидуальные характеристики, приобретаются посредством обучения. Им обучают в школах, религиозных заведениях, их воспитывают в детях родители, они укрепляются в других социальных контактах и даже через средства развлечения и досуга. То, что быть честным лучше, чем нечестным, втолковывают в школе, на материнских коленях.

ПРИМЕР 3.3.

Ценности высших руководителей

Компания поставщика предлагает агенту по закупке ящик спиртного на Рождество. Должен ли агент принять этот ящик? 75% руководителей, опрошенных институтом Гэллапа, сказали, что совершенно очевидно, спиртное брать нельзя. Но только 29% публики, опрошенной в ходе того же исследования, разделяло эту точку зрения. Опросы института Гэллапа по этическим проблемам, проведенные для *«Уолл Стрит Джорнел»,* показывают, что руководители и простые люди часто смотрят на проблемы по-разному. Во многих случаях подход руководителей отличался гораздо более высоким уровнем требовательности. Например, практически все руководители (95%) полагают, что для них недопустимо не заявить в декларации сумму в 2500 долл., которая получена как проценты на вклады. Но только 75% представителей других профессий согласны с этим. Просьбу к начальнику оплатить проезд на такси по служебным делам в сумме 5 долл., если фактически вы шли пешком и машиной не пользовались, 76% всех руководителей оценили как поступок отрицательный. «Нельзя быть таким наглым, — сказал один руководитель, — подотчетные служебные расходы не должны быть источником доходов». Но из публики только 52% осудило этот поступок. По некоторым проблемам руководители и публика высказывали одинаковые суждения. Около половины в каждой группе опрошенных не одобряли вынос с работы для личных целей имущества предприятия. Только 25% руководителей и 16% публики не одобряли, если агент по закупкам примет *бутылку* спиртного на Рождество от компании поставщика.

Выбор самого дорогого блюда в меню ресторана, если обед происходит за счет компании, показался предосудительным 23% опрошенных руководителей и 29% опрошенных в другой группе. Еще меньшее количество респондентов оценили как неправильное использование копировальной машины компании для личных нужд — 20% и 25% соответственно.

Высказываясь о копировальной технике, мужчина-респондент, 70 лет, сказал: «Не нужно брать что-либо или пользоваться чем-нибудь, что вам не принадлежит». Но более типичный ответ дал респондент из Нью-Джерси, 43 лет, который заявил: «Подумаешь, дел-то! Это стоит компании цент за страницу». А 25-летняя женщина добавила: «Это самое малое, что компания может для вас сделать». Некоторые руководители подходят очень прагматически к проблеме копирования бумаг. «Расходы тут небольшие, и лучше дать возможность работникам воспользоваться этим, чем позволить им отлучиться, чтобы пытаться сделать копию где-то в другом месте», — говорит один менеджер.

По сравнению с другой категорией опрошенных, руководители реже применяют двойной стандарт в отношении выгоды индивида или предприятия. Например, взять у соседа красивую пепельницу показалось неправильным 99% руководителей и 84% другой группы опрошенных. А взять такую же пепельницу с работы считают неправильным 90% руководителей. «Наша компания не для того обставляет и оснащает свои помещения, чтобы это могло быть использовано всякими ворами», — говорит управляющий одного производственного предприятия. Но только *62%* широкой публики осудили это действие.

Обстоятельства, в которых совершается данное действие, влияют на руководителей меньше, чем на широкую публику. В то время, как 95% руководителей осудили поведение менеджера, который не заявил в декларации о денежных доходах, поступивших как процент на его вклад, 80% руководителей также считают неверным, если официантка скрыла сумму чаевых, превышающую в год 5000 долл., указав ее равной только 2500 долл. В выборке по широкой публике, неодобрение по первому пункту высказали 75%,

а по второму — только 50%.

Как и в остальной части опроса, более пожилые и менее образованные и негородские жители-респонденты придерживались более строгих взглядов на эти проблемы по сравнению с более молодыми и образованными гражданами. Религиозно настроенные люди, посещающие церковь или синагогу, бывавшие на церковной службе в последние шесть месяцев перед днем опроса, не высказали более строгих суждений по сравнению с теми, кто играет в гольф, или спит долго по утрам в воскресенье, вместо того, чтобы пойти в церковь. Ноте, кто заявили, что они религиозны, независимо от того, ходят они в церковь или нет, проявили тенденцию к строгости этических суждений по сравнению с теми, кто не религиозен. Например, 49% нерелигиозных людей осудили вынос мелкого имущества компании домой по сравнению с 54% религиозно настроенных. Но 53% из тех, кто ходит в церковь, и только 34% неверующих сказали, что этого делать нельзя.

Для того, чтобы получить эти данные, Гэллап провел два опроса летом 1989 г. Опрос проводился в форме конфиденциального интервью в доме у респондента. Было опрошено 1558 взрослых. Выборка представляется вполне репрезентативной по отношению ко всей нации. Респонденты получали отдельную анкету для деликатных вопросов, касающихся их личного опыта и личного поведения, отмечали ответы галочкой и заклеивали конверт с анкетой.

Во втором опросе была сделана выборка из 396 руководителей и менеджеров больших компаний, людей среднего возраста. Были использованы письменные анкеты конфиденциального опроса. Подсчитано, что ошибка выборки в последнем опросе может составить до 3% в отношении широкой публики и 5% в отношении руководителей.

Как выяснялось, меньшинство руководителей показало, что им не нравится система льгот, которыми компания осыпает их в виде мелких подарков и т.д. Но чем более распространены в компании такие льготы для всех, тем менее склонны менеджеры задаваться вопросом, насколько это этично.

Например, 96% руководителей сказали, что им разрешается и счет компании заказывать вино или коктейли во время делового обеда. Только 11% по этическим соображениям отказываются от этого. Одновременно 54% опрошенных руководителей сказали, что им разрешено использовать служебную автомашину для частных поездок, но только 44% опрошенных ответили, что им это делать неудобно.

Данные Гэллапа также показывают, что между этическими нормами человека и его собственной жизненной судьбой существует удивительная связь.

Гэллап отмечает: «Только по вопросу о полете первым классом за счет компании никто из руководителей, которым это было не положено, не высказал никаких осуждений или ощущения неловкости». Конечно, трудно сразу же усмотреть причинно-следственную связь в этом, но, бесспорно, существует близкая связь между сомнениями в правильности каких-то льгот и их наличием лично у того, кто высказывается.

Источник: Roger Ricklefs, «On Many Ethical Issues, Executives Apply Stiffer Standard Than Public», *The Woll Street Journal,* November 1, 1983, p.33.

Организации и их руководители, как можно ожидать, имеют ценности, существующие в культуре данного общества. Преобладание частных фирм в Соединенных Штатах и нежелание японского менеджера уволить рабочего ни при каких обстоятельствах — это образцы поведения, точно отражающие социальные ценности соответствующего общества. Конкретные ценности руководителей, в особенности высшего звена (пример 3.3.), часто ощущаются во всей организации и отражаются в ее целях и политике. Большинство руководителей высшего звена, уверенные в желательности высоких этических норм, выражают этические ценности в своих письменных обращениях и твердо внедряют правила, регулирующие этику поведения.

Каждая организация, сознательно или несознательно, устанавливает свою собственную систему ценностей. Обретая плоть, эта система составляет организационную культуру или нравственный облик организации. Как и более крупное общество, организация стремится иметь свою собственную мораль, обычаи и табу. В конечном итоге, во многих организациях формируются личности, отражающие окрашенные индивидуальностью способы ведения бизнеса или конкретных дел. В Америке, например, среди некоторых социальных групп происходит изменение отношения к качеству жизни как ценности, которая противопоставляется верности фирме. Например, некоторые служащие могут отказаться от перевода по службе, потому что стоимость жизни в новой местности неприемлема для их уровня жизни или из-за семейных обстоятельств. Руководители высшего звена могут понять и поддержать эти новые ценности или же могут стремиться сохранить более традиционные ценностные стандарты. А теперь представьте себе, как трудно приспосабливаться к ценностям совершенно нового для вас общества.

ВЛИЯНИЕ СРЕДЫ НА ЛИЧНОСТЬ И ПОВЕДЕНИЕ. Характеристики, приведенные в предыдущих разделах главы, определяют нашу индивидуальность. И хотя отдельная личность может вести себя различно в различных ситуациях, мы тем не менее говорим, что имеем шаблон поведения, т.е. устойчивый набор характеристик, внутренне относительно согласованных. Это сочетание стабильных характеристик определяет нашу личность. *Личность* проявляется через «характеристики отдельного человека и его поведения, которые сгруппированы таким образом, что отражают уникальный характер приспособления данного лица к окружающей среде».

Традиционно психологи описывали поведение отдельного человека с точки зрения отдельных

свойств личности, таких как агрессивность, честность, уверенность в собственных силах, открытость или замкнутость, решительность или нерешительность. До 70-х годов большинство психологов полагало, что эти черты являются постоянными во всех ситуациях, т.е. уверенный в себе человек всегда будет проявлять уверенность в поведении во всех ситуациях, а робкий человек всегда будет робким. Сегодня многие психологи, например такие, как Уолтер Мишель, утверждают, что поведение человека меняется в зависимости от ситуации. Исследования Мишеля показали, что даже такие базисные черты личности, как честность и способность вызывать доверие, зависят от ситуации. Почти все честны в одних ситуациях и нечестны в других. Исследования, проведенные другими учеными, в дополнение к вышеназванным, показывают, что в то время, как личностные характеристики и внешнее окружение, действуя совместно, определяют поведение личности, ситуация имеет все же большее влияние на это поведение, чем свойства личности.

Эти недавние выводы имеют очень большое значение, потому что они указывают на важность создания такой окружающей обстановки на работе, которая бы поддерживала тип поведения, желательный для организации. Однако, результаты этих исследований не следует толковать так, что будто бы свойства и черты личности вовсе не важны. Серия исследований Томаса Харрелла из Стэнфордского университета демонстрирует, что черты личности являются сильным фактором успеха в работе. Харрелл сравнил заработки выпускников Стэнфорда, обучавшихся по программе магистров делового администрирования (MBA) через 5,10 и 15 лет после окончания обучения. Он увидел, что те, кто зарабатывает много, добились большего успеха, имеют значительную энергию, уверенность, социальную смелость и малые опасения при принятии решений.

Таким образом, руководители должны совершенствовать свои способности направлять поведение работников таким образом, чтобы добиться целей организации, используя людей, имеющих черты, желательные для выполнения данной задачи, и в то же время создать рабочую среду, которая способствовала бы поддержанию этих черт. Торговая организация, например, должна использовать психологические тесты, интервью и оценку предыдущего опыта для отбора людей с наибольшими способностями и одаренностью к торговле, а также наиболее авторитетных. Если организация стремится, чтобы ее продавцы были весьма напористы и конкурентоспособны, но вели бы себя честно с покупателями, они должны стимулировать материально и морально именно эти качества и наказывать нечестность. Человек, который характеризуется высокими амбициями, самоуверенностью и решительностью, вероятно, добьется относительно малого в среде, где мало поддерживают инициативу и вводят всякого рода ограничения в работе.

Рабочая среда — это некая совокупность всех внутренних переменных, которые с помощью процесса управления модифицированы и приспособлены к потребностям организации. Число включенных сюда факторов, бесконечные потенциальные вариации каждой переменной и то обстоятельство, что все эти факторы взаимосвязаны и меняются во времени, делают рабочую среду в организации чрезвычайно сложной. Исследователи в области управления и психологии еще очень далеки от того, чтобы полностью объяснить и попытаться научно спрогнозировать влияние рабочей среды на отдельных работников, их поведение. Из-за такого рода сложностей, а также вследствие того, что мы еще не рассмотрели все факторы рабочей среды и ее влияние на трудовое поведение, мы обсудим эти вопросы в последующих частях книги. Однако, два аспекта окружающей среды настолько сильно влияют на характер поведения работника, что упомянуть о них необходимо именно здесь. Это — группы и управленческое лидерства

ГРУППЫ. Любой человек, который принимал участие в демонстрациях или бывал на рок-концертах, хорошо знает, что *группы* могут оказывать влияние на поведение конкретных людей. Признание эффекта воздействия группы на поведение человека на рабочем месте, которое, как утверждают, было сделано Гарвардским профессором Элтоном Мэйо, часто рассматривается как начало бихевиористической (поведенческой) школы в управлении. Благодаря многочисленным возможностям социального взаимодействия, группы формируются спонтанно. И конечно, сама организация и ее подразделения по определению тоже являются группами.

Члены группы формируют разделяемые ими установки, ценности и ожидания в вопросах, связанных с пониманием поведенческой нормы. *Нормой* называются стандарты поведения, признаваемые приемлемыми в данных условиях. Чем в большей степени человек ценит свою принадлежность к группе, тем в большей степени его поведение будет совпадать с групповыми нормами.

Групповые нормы могут способствовать или противодействовать достижению формальных целей организации. Примером нормы, способствующей достижению целей формальной организации, является высокая ценность коллективизма внутри группы, который может способствовать единству действий и целей, при условии, что они устремлены в направлении достижения целей организации. Другая норма поведения, которая облегчает достижение целей — это поддержание открытости в общении. Групповая норма поведения, которая мешает достижению организационных целей, состоит в том, чтобы считать всякого, кто производит больше запланированного количества, «выскочкой». Исследование, проведенное на английских угольных шахтах, о котором вы прочитаете ниже, в основном, приводится для иллюстрации взаимоотношений между технологией и людьми. Оно также демонстрирует влияние группы на поведение отдельного человека.

ЛИДЕРСТВО. Чтобы быть эффективным менеджером, необходимо быть и эффективным лидером.

Лидерство — это средство, с помощью которого руководитель влияет на поведение людей, заставляя их вести себя определенным образом. В условиях организации существует несколько точек зрения на лидерство. Одна из них касается стиля лидерства.

Стиль руководства, лидерства отражает ценности и взгляды менеджера, его отношение к подчиненным, его самооценку и личность. Эффективность конкретного стиля зависит от ситуации, которая включает содержание выполняемой работы и индивидуальные характеристики подчиненных. Уровень, до которого избранный руководителем стиль руководства является эффективным, в значительной степени определяет, насколько хорошо сможет менеджер направить усилия работников на достижение целей, решить конфликтную ситуацию, создать коллектив для работы и управлять стрессовыми ситуациями. Пример 3.4. рассматривает эти проблемы в наукоемких отраслях.

ПРИМЕР 3.4.

Создание среды, стимулирующей, наукоемкие производства

Когда «Интел» только начиналась 15 лет назад, мы делали нечто, сильно отличающееся от того, что было раньше: начали интегрировать тысячи отдельных транзисторов на силиконовой плате. Занимаясь этим новым и трудным дедом, мы увидели, что у нас нет никаких отработанных способов руководства, никаких догм. Шли годы, а мы применяли этот подход, отыскивая свои собственные ответы на самые разнообразные проблемы не только технологические, но и управленческие. Из-за этого доморощенного, на ходу определяемого подхода мы пришли к тому, что стали почти во всех случаях поступать не так, как это было принято в уже устоявшихся компаниях.

Одним из примеров такого расхождения с общепринятой практикой являются неформальные отношения, на основе которых мы управляем нашей компанией. У нас нет многочисленных, типичных для других компаний привилегий. У нас нет зарезервированных мест на стоянке, столовой для руководства, самолетов, принадлежащих компании. Мы все летаем обычными пассажирскими линиями. у нас даже нет кабинетов для руководителей. Вместо этого есть целый лабиринт маленьких закоулков и комнатушек, разделенных звуконепроницаемыми перегородками высотой полтора метра и сделанных одинаково для всех — от председателя правления компании и ее президента до низовых сотрудников.

Выпускник технического колледжа в течение нескольких следующих лет имеет очень современный уровень технических знаний. Но по мере того, как идет время, его знания все больше устаревают. Поэтому в таком деле, как наше, необходимо применять процесс управления, непохожий на тот, который используется в традиционных компаниях. Если бы у нас были люди наверху, которые принимали все решения, то это означало бы, что решения принимаются людьми, которые незнакомы с технологией сегодняшнего дня. И вообще, чем быстрее происходят изменения в технологии, от которой зависит данный бизнес, тем более вероятны расхождения между объемом знаний и занимаемой должностью.

Поскольку наш бизнес зависит от собственных знаний, то для того, чтобы выжить, мы должны ежедневно обеспечивать общение людей, имеющих знания, и людей, обладающих властью. Они должны вместе принимать решения, которые будут оказывать влияние на наше развитие в последующие годы. У себя в «Интеле» мы часто просим младших членов нашей организации принимать участие в работе вместе с руководителями даже высшего звена в разработке и принятии решения. А это возможно, если только все присутствующие на собрании высказывают свое мнение как равные и никто не обращает внимания на их статус в организации. Поэтому наш подход, основанный на принципе равенства всех работников, может показаться кому-то стилем управления, хотя на самом деле это следствие необходимости, вопрос выживания в будущем, вопрос перспективы.

Источник Newsweek, October 3,1983, p.23.

ВЗАИМОСВЯЗАННОСТЬ ВНУТРЕННИХ ПЕРЕМЕННЫХ

Мы показали наиболее значимые из внутренних переменных в организации отдельно в целях упрощения объяснения их основных характеристик. Однако очень важно понимать, что в управленческой практике эти критические переменные никогда не могут рассматриваться независимо друг от друга. Мы четко подчеркнули, например, тесную взаимосвязь содержания работы и технологии. В последующих главах мы остановимся на других тесных связях между переменными. В конечном итоге, мы надеемся обосновать ключевую концепцию о том, что значительные изменения любой переменной будут в определенной степени влиять на все остальные переменные. Влияние этих последующих изменений, как нам предстоит узнать, может значительно превосходить то, что изначально их вызвало.

Системная модель внутренних переменных

Каждая из школ управления внесла заметный вклад в понимание различных внутренних переменных, тем не менее именно развитие теории систем помогло создать концепцию организации как целостности, состоящей из взаимозависимых частей. Рис. 3.8. представляет собой модель, показывающую взаимоотношения внутренних переменных: целей, структуры, задач, технологии и людей. (В последующих главах мы расширим эту модель и включим в нее группы, лидерство и другие факторы рабочей среды.)

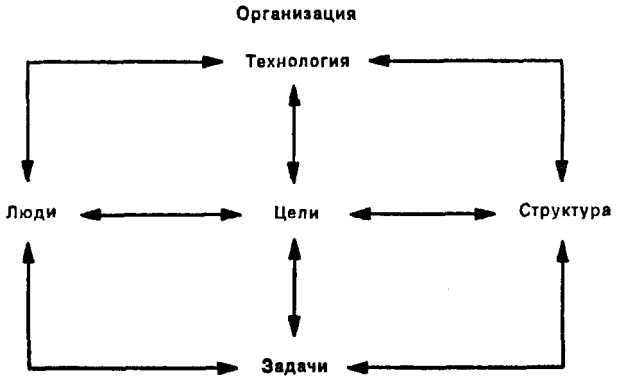

Рис. 3.8. **Взаимосвязанность внутренних переменных.**

СОЦИОТЕХНИЧЕСКИЕ ПОДСИСТЕМЫ. Вы, конечно, помните, что организации — это *открытые* системы. Рис. 3.8. нельзя рассматривать как адекватную, полную модель переменных, влияющих на успешность действий организации, потому что на нем показаны только внутренние переменные. Внешние переменные, как написано в следующей главе, тоже сильно влияют на организацию. Рис. 3.8. правильнее было бы рассматривать как модель внутренних социотехнических подсистем организации. Внутренние переменные обычно называют социотехническими подсистемами, потому что они имеют социальный компонент (людей) и технический компонент (другие внутренние переменные).

Следующий пример взят из основополагающего исследования о британской угледобывающей промышленности. Оно помогло возникновению концепции социотехнических подсистем. Здесь этот пример приводится исключительно для иллюстрации того, что руководство должно рассматривать взаимоотношения между критическими факторами, прежде чем предпринимать какие-либо действия.

После национализации британской угледобывающей промышленности, последовавшей после окончания второй мировой войны, в работу этой организации были внедрены новшества, способствовавшие повышению производительности и улучшению условий труда. Технология массового производства, преобладавшая в период внедрения этих нововведений, называлась методом длинного забоя. У рабочих она не вызывала положительной реакции. Работа была тяжелой, в высшей степени специализированной и очень строго определенной по последовательности операций, т.е. полностью структурированной.

Прежде чем была введена технология массового производства в угольной промышленности, уголь добывался почти вручную: бригада из двух шахтеров с помощью подсобного рабочего, который закреплял на месте пустые вагонетки, выполняла все операции, необходимые при проходке и работала при этом отдельно от остальных. Именно благодаря специфике этого метода, напарника для работы обычно подбирали надолго, отношения перерастали в дружбу, каждая маленькая группка имела в забое полную автономию. Между группами была конкуренция за большую производительность, но в тяжелые времена было и сотрудничество, и взаимовыручка, как это традиционно бывает у шахтеров.

Исследование перехода на новый метод угледобычи показало, что возникли новые проблемы. Введение этого метода повлекло за собой изменение структуры работ Отдельная маленькая бригада больше не выполняла все необходимые операции. Работа была поделена на специализированные задания, как на заводе. Рабочие были включены в большие циклические бригады, по 40—50 человек каждая, бригаду делили на три смены в соответствии с задачами, которые предстояло выполнять. Каждая смена выполняла различную серию заданий. Такой метод организации работы позволял вести работы по всему забою одновременно.

Работа каждой смены зависела от работы предыдущей. Если одна смена недостаточно вскрывала пласт, следующая за ней смена не могла достичь планового объема добычи угля, который теперь убирался из забоя с помощью конвейера. Таким образом, работа не могла делиться поровну. Менялись условия работы и трудность заданий была разной. Оплата труда за выполнение различных заданий была неадекватной. В поведении рабочих, которое характеризовалось защитным индивидуализмом, наблюдалось раздражение, имело место недоверие к коллегам по смене и вообще к товарищам по работе, процветало взяточничество, взаимные обвинения, прогулы. Против ожиданий и планов, производительность не повысилась. Рабочая структура, разработанная с учетом внедряемой технологии, вызвала разрушение сильной социальной структуры, характерной для ручного труда.

Национализация британской угольной промышленности дала возможность внедрить нововведения в организацию рабочих групп. Попытки рассматривать и учитывать социальную структуру одновременно с технической структурой возымели, как оказалось, положительный эффект: было уделено больше внимания подготовке каждого шахтера, обучению его выполнению различных операций и заданий, все это благотворно сказалось на производительности и условиях труда.

Исследования в угледобывающей промышленности пролили свет на концепцию организации как

социотехнической системы, т.е. системы, состоящей из взаимосвязанных социальной и технической систем. Как мы только что видели, когда руководство занималось только технологией, оно не могло добиться поставленных целей. Когда оно пересмотрело содержание работы, стало учитывать индивидуальное и групповое поведение, негативные влияния нового метода уменьшились и организация, в конечном итоге, достигла своей цели.

РЕЗЮМЕ

1. К основным переменным внутренней среды организации относятся структура, цели, задачи, технология и люди.

2. Все организации, за исключением самых маленьких, разделены на горизонтальные специализированные функциональные области и вертикальные уровни управления. Структура организации является логическим соотношением функциональных зон и уровней управления, используемых для достижения целей организации.

3. Сфера контроля, т.е. число людей, которые подчиняются непосредственно данному руководителю, является важным аспектом структуры. Если объем управления широк и при этом имеется несколько уровней управления, структуру называют плоской, многоуровневые структуры имеют несколько уровней управления и узкие сферы контроля.

4. Целями называются конкретные конечные состояния или желаемые результаты, которых хотят достигнуть члены организации, работая вместе. Формулирование и сообщение целей представляет собой важное средство координации работы, поделенной между специализированными группами, при условии, что цели подразделений увязаны с целями организации в целом.

5. Задача — это работа или ее часть, которая должна быть выполнена определенным способом в определенный период. Задачи можно классифицировать как работу с предметами, людьми, информацией. Вследствие тесных связей между задачей и технологией, существует тенденция со времен промышленной революции делать все задачи как можно более специализированными.

6. Технология есть любое средство, с помощью которого входящие в производство элементы преобразуются в выходящие; она охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания. Потенциальная производительность специализированного разделения труда значительно повысилась благодаря технологическим инновациям, стандартизации и введению сборочных конвейерных линий.

7. Согласно определению Вудворд, мелкосерийная или единичная технология — это производство, ориентированное на одного заказчика. В технологиях массового производства изготавливаются большие количества принципиально сходной продукции. Непрерывное производство использует автоматическое оборудование для изготовления больших количеств совершенно одинаковой продукции.

8. Согласно определению Томпсона, многозвенная технология характеризуется сериями взаимозависимых заданий, которые должны выполняться в определенной последовательности. Посредническая технология действует в рамках процесса, в ходе которого сближаются группы желающих вступить в отношения взаимозависимости людей. Интенсивная технология использует конкретные навыки, приемы или услуги для внесения конкретных изменений в конкретный продукт на входе.

9. Руководители занимаются вопросами поведения людей как отдельных личностей, как групп и как людей, выступающих в качестве лидеров. Аспектами индивидуального поведения, которые имеют наибольшее значение для руководителя, являются способности, одаренность, отношения, потребности, ценности, ожидания и восприятие. Среда, которую создает руководство, часто имеет большое значение и влияние на поведение работника. Следовательно, руководители должны стараться сделать эту среду способствующей достижению целей организации.

10. Все внутренние переменные взаимосвязаны. В своей совокупности они рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие. Совершенствование одной переменной, например, такой, как технология, не обязательно может вести к повышению производительности, если эти изменения сказываются отрицательно на другой переменной, например, людях.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Изменения скучной по содержанию работы

Весной 1985 г. служащие отдела гарантийных писем Первого Национального Банка в Чикаго заполнили анкеты, выясняющие степень их удовлетворенности работой. Результаты анкеты показали, что до 80% служащих были неудовлетворены своей работой. У руководства также вызывала озабоченность низкая производительность их отдела, к тому же часто поступали жалобы от клиентов на опоздания и ошибки в работе.

С помощью специалиста по организационному развитию, служащие выяснили, что причиной их неудовлетворенности является однообразная работа с бумагами, напоминающая работу на конвейере. Служащие чувствовали, что они работают на производстве, где гарантийное письмо готовится по крайней мере 10 людьми, и каждый из них вносит в эту подготовку свою долю, зачастую не равную доле других. Так, например, одна из работниц только закладывала ленту в машину телетайпа.

Служащие пожаловались специалисту-консультанту, что задания были настолько раздроблены, что они редко понимали общий смысл своей работы. Но они чувствовали, что этот раздробленный процесс был не только медленным, но и дорогим и вел к большому количеству ошибок, совершаемых в их отделе при подготовке документов. Они были убеждены, что производительность и качество станут лучше, если содержание работы будет пересмотрено.

На протяжении нескольких последующих месяцев и при участии всех работников были пересмотрены все задания-операции и многие из тех, которые до того выполнялись раздельно, были объединены, что позволило создать полный цикл с более высоким уровнем ответственности. Служащие прошли переподготовку с целью усовершенствования своих навыков и последовавшее за тем повышение их заработной платы отразило новый уровень ответственности в работе. Год спустя Первый Национальный Банк Чикаго смог отчитаться о значительном повышении прибыльности, производительности, степени удовлетворенности клиентов и высокой трудовой морали служащих.

ГЛАВА 4
ВНЕШНЯЯ СРЕДА В БИЗНЕСЕ

Введение

До сих пор мы рассматривали основные переменные, от которых зависит успех организации, акцентировав внимание на факторах, действующих внутри организации. Представляется очевидным и логичным сосредоточить заботы руководства в первую очередь на своей организации. Однако ее успех решающим образом зависит также от сил, внешних по отношению к организации и действующих в глобальном внешнем окружении. В сегодняшнем сложном мире для эффективного выполнения управленческих функций необходимо понимать действие этих внешних переменных. В данной главе рассматриваются характеристики внешней среды; описаны также факторы, имеющие важнейшее значение для руководства организации.

Прочитав эту главу, вы познакомитесь с терминами и понятиями, выделенными выше.

ОРГАНИЗАЦИЯ И ЕЕ СРЕДА

В гл. 3 описана среда внутри организации. Ее внутренние факторы были основным объектом рассмотрения разных школ в теории управления. Каждая школа акцентировала внимание в первую очередь на тех аспектах, на которые, по ее мнению, должно было бы влиять руководство организации в целях ее успешного функционирования. Школа научного управления, например, сосредоточилась, в основном, на задачах и технологии управления, школа административного управления — на создании структуры, которая должна обеспечить достижение целей организации, школа человеческих отношений — на людях в организации.

Исследователи этих первых школ уделяли мало внимания факторам, находящимся вне организации. Сегодня это считается крупным недостатком любого подхода, в прошлом же так не думали. По сути дела, вклад каждой школы оценивали с точки зрения повышения эффективности достижения целей организации. Поэтому в некотором смысле каждая школа поступала правильно, концентрируясь на внутренних вопросах, поскольку они были относительно важнее для эффективности и выживания организации. Однако, как мы увидим ниже, современным организациям приходится приспосабливаться к изменениям во внешнем окружении и соответственным образом осуществлять изменения внутри себя. Это иллюстрирует рис. 4.1.

Значение внешней среды

В управленческой мысли представление о значении внешнего окружения и необходимости

учитывать силы, внешние по отношению к организации, появилось в конце 50-х гг. Это стало одним из важнейших вкладов системного подхода в науку управления, поскольку подчеркивалась необходимость для руководителя рассматривать свою организацию как целостность, состоящую из взаимосвязанных частей, в свою очередь опутанных связями с внешним миром. Ситуационный подход позволил расширить теорию систем за счет разработки концепции, согласно которой наиболее подходящий в данной ситуации метод определяется конкретными внутренними и внешними факторами, характеризующими организацию и влияющими на нее соответствующим образом.

Системный и ситуационный взгляды на вещи привлекли внимание как реакция на изменения, в возрастающей мере влиявшие на успешность действий организации. Сегодняшние изменения во внешнем мире заставили обратить на внешнюю среду еще большее внимание, чем когда-либо. Как пишет Элвар Элбинп «Внешнее окружение организации все больше становится источником проблем для современных руководителей. По сути дела, руководители самых важных для общества организаций — деловых, образовательных, государственных — под влиянием недавних событий в мире были вынуждены сосредоточить внимание на быстро изменяющейся среде и ее воздействиях на внутреннее строение организации».

Даже если бы изменения не были столь значительны, руководителям все равно пришлось бы учитывать среду, поскольку организация как открытая система зависит от внешнего мира в отношении поставок ресурсов, энергии, кадров, а также потребителей. Поскольку от руководства зависит выживание организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые повлияют на его организацию. Более того, он должен предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия. На протяжении всей этой книги вам предстоит знакомиться с инструментарием и методами, имеющимися в распоряжении руководителя, для планирования, организации, мотивации и контроля внутренней среды в ответ на внешние изменения.

В этом отношении организации подобны биологическим организмам. Согласно теории эволюции Чарльза Дарвина, сохранившиеся виды выжили потому, что смогли эволюционировать и приспособиться к изменениям в своей среде. И организации вынуждены приспосабливаться к своей среде, чтобы выжить и сохранить эффективность. Таким образом, руководитель должен исповедывать дарвинизм в среде организаций, чтобы в мире быстрых изменений, где выживают только приспособившиеся, его организация не оказалась в числе исчезнувших.

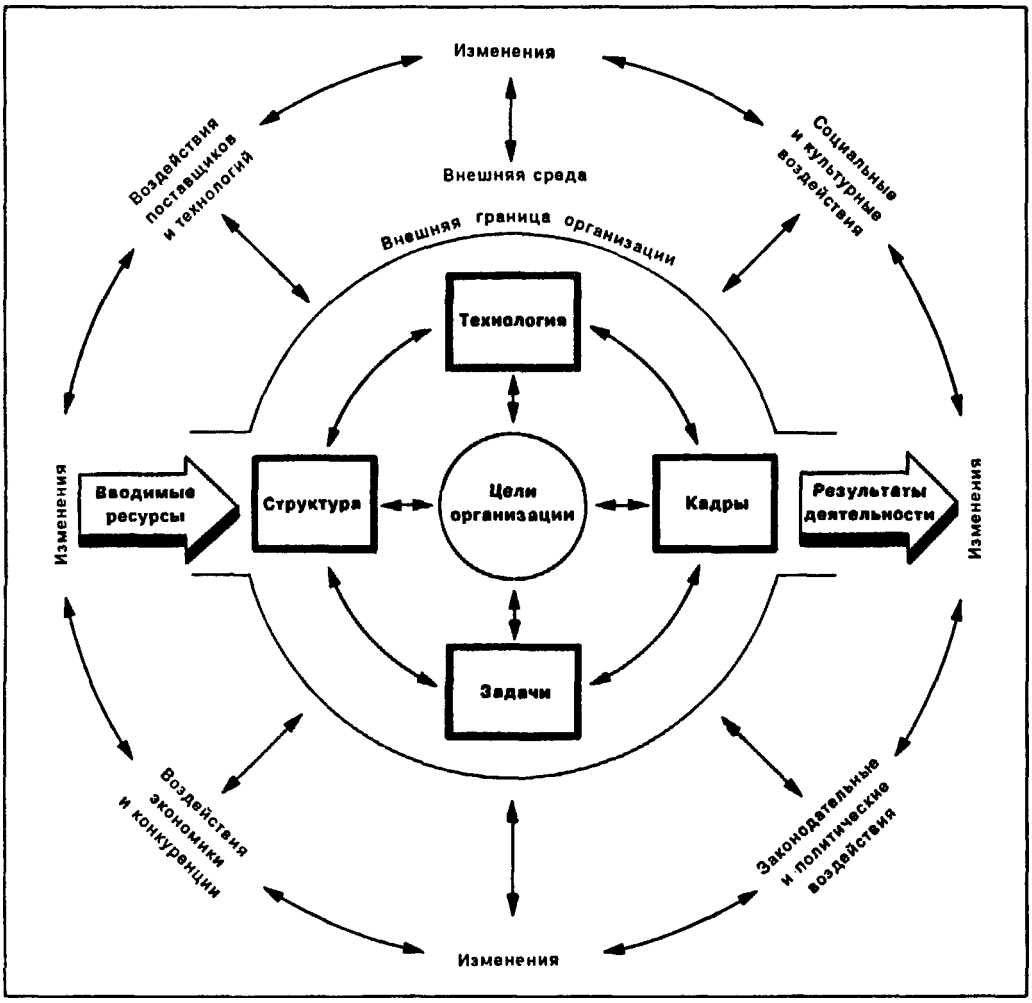

Рис. 4.1. Модель влияния непредвиденных обстоятельств на организацию
(Источник: Howard M. Carlisle, *Situational Management* (New York: American Management Association, 1973, p.29).

Определение внешней среды

Первая проблема, с которой сталкивается руководитель, желающий исходить из принципа открытых систем, — определение внешней среды. В конце концов мир велик, и было бы пустой тратой сил пытаться учесть в нем все факторы. Руководство, очевидно, должно ограничить учет внешнего окружения только теми аспектами, от которых решающим образом зависит успех организации. Например, по словам Джералда Белла: «Внешняя среда организации включает такие элементы, как потребители, конкуренты, правительственные учреждения, поставщики, финансовые организации и источники трудовых ресурсов, релевантные по отношению к операциям организации».

СРЕДА ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ В СРАВНЕНИИ СО СРЕДОЙ КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ. Один из способов определения окружения и облегчения учета ее влияния на организацию состоит в разделении внешних факторов на две основных группы. В данной главе мы будем различать силы прямого и косвенного воздействия на организацию извне.

Согласно Элбингу, среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое же влияние операций организации. К этим факторам следует отнести поставщиков, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребителей и конкурентов. Под средой косвенного воздействия понимаются факторы, которые могут не оказывать прямого немедленного воздействия на операции, но тем не менее сказываются на них. Здесь речь идет о таких факторах, как состояние экономики, научно-технический прогресс, социокультурные и политические изменения, влияние групповых интересов и существенные для организации события в других странах (рис. 4.2.).

К примеру, на фирму «Дженерал Моторс» напрямую влияют поставщики материалов, используемых в изготовлении автомобилей, законы, регулирующие ценообразование и порядок найма на работу, предпочтения потребителей, а также действия основных конкурентов — фирм «Форд», «Тойота» и «Крайслер». «Дженерал Моторс» должна реагировать на эти факторы, чтобы удержаться в бизнесе. В то же время такие факторы, как новые технологии, инфляция, экономический спад, а также разоблачения неэтичной деловой практики в прессе журналистом Джеком Андерсоном, приходится, хотя напрямую они не сказываются на каждодневных операциях фирмы, учитывать в интересах компании на будущее.

Ниже эти факторы прямого и косвенного воздействия рассмотрены подробнее. Но сначала обсудим некоторые общие характеристики внешней среды.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Многие факторы внешней среды могут влиять на организацию. Подчеркивая диверсифицированность воздействия окружения, Штейнер и Майнер указывают: «В прошлом руководители концентрировали внимание на экономических и технических обстоятельствах. Однако в последнее время изменение установок людей, социальных ценностей, политических сил и сферы юридической ответственности заставили руководителей расширить спектр требующих учета внешних воздействий».

Взаимосвязанностъ факторов внешней среды

ВЗАИМОСВЯЗАННОСТЬ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ — это уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так же, как изменение любой внутренней переменной может сказываться на других, изменение одного фактора окружения может обусловливать изменение других. Например, в 70-е гг. снижение поставок нефти, прежде всего в силу политической структуры и целей других стран, оказало сильное воздействие на общее состояние экономики США. Рост цен на продукты нефтепереработки повлек за собой общее повышение цен почти на все. Это же изменение стало катализатором серии правительственных акций, например, попыток регулирования температуры в общественных местах распределения топлива, установления нормативов на эффективность использования топлива, введения налогов на сверхприбыль нефтяных компаний, учреждения крупного федерального проекта по преодолению энергетической зависимости от других стран.

До того, как произошло резкое падение цен на бензин, среда прямого воздействия многих организаций также была под ударом, поскольку профсоюзы требовали компенсаций в связи со скачками цен на потребительскую продукцию. Некоторые фирмы, например, выпускавшие автомобили для загородных путешествий и крупные модели, а также занимавшиеся автомобильным туризмом, пострадали из-за оттока потребителей. Но в некоторых случаях эффект оказался положительным. Пошли в гору дела у ряда фирм, производящих теплоизоляционные материалы,

разрабатывающих синтетические топлива и выпускающих электромобили и устройства, работающие от солнечной энергии. В то же время в этих секторах возросла конкуренция, поскольку многие фирмы решили добиваться своей доли в развивающихся отраслях производства.

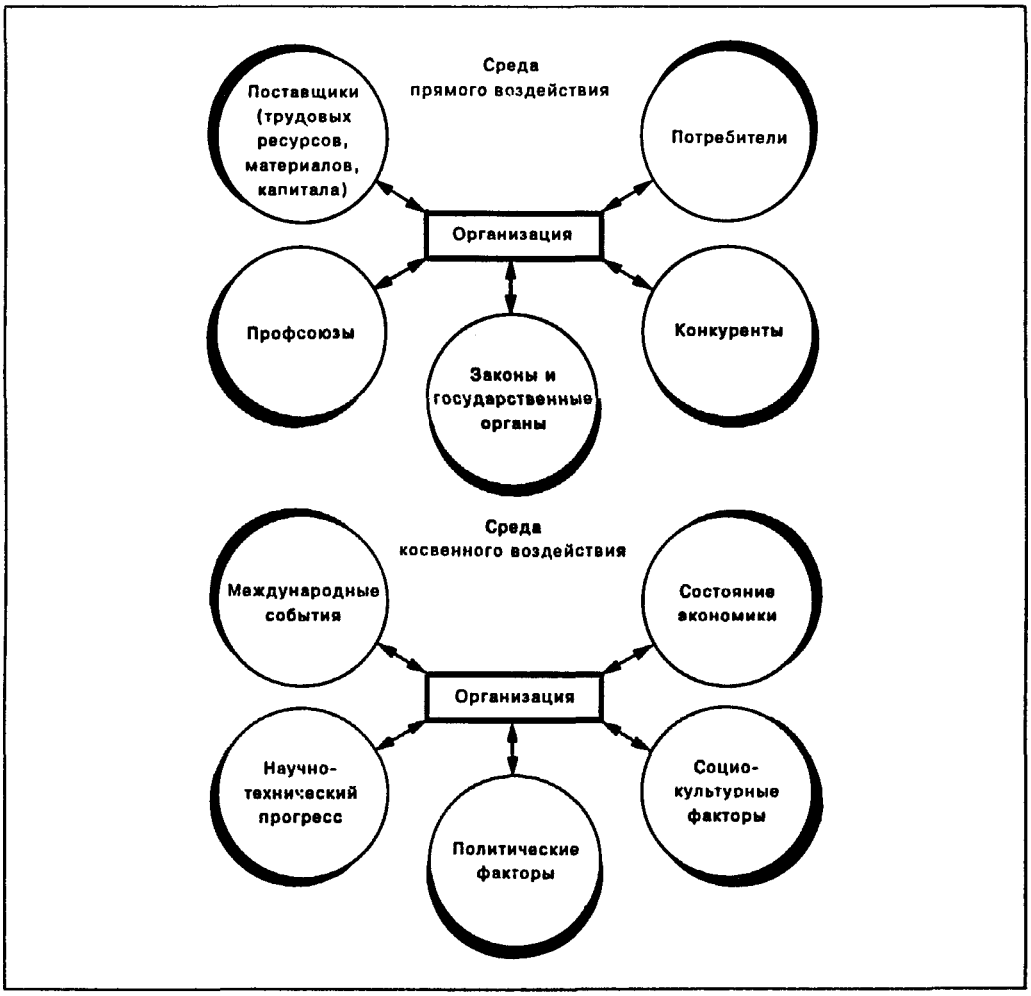

Рис. 4.2. **Внешнее окружение.**

Факт взаимосвязанности особенно значим для мирового рынка. Согласно РОБЕРТУ Б. РЕЙЧУ, экономисту из Гарвардского университета, «земной шар быстро превращается в единый рынок. Товары становятся все дешевле, независимо от национальных границ». Из каждого потраченного американцем доллара 20 центов падает на импорт.

Взаимосвязанность различных факторов внешней среды, как считают ЭМЕРИ и ТРИСТ, должна была превратить среду современных организаций в бурно изменяющуюся. Руководители больше не могут рассматривать внешние факторы изолированно. Они должны понять, что эти факторы взаимосвязаны и изменяются. Знаменитый автор в области управления ПИТЕР ДРУКЕР описывает проблемы и вызовы менеджерам во времена бурных изменений в книге с таким же названием. Специалисты недавно ввели понятие «хаотичных изменений» (hyperturbulence) для описания внешней среды 80-х гг., которое характеризуется еще более быстрыми изменениями и более сильной взаимосвязанностью. Эмери и Трист приводят в качестве примера провал одной английской фирмы по производству пищевых консервов, которая «так и не сумела осознать, что рад внешних событий становится настолько взаимоувязанным, что это ведет к необратимым общим изменениям». Как они указывают далее, «выживание становится решающим образом связанным с уровнем знаний организации о ее окружении».

Сложность внешней среды

Под СЛОЖНОСТЬЮ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариативности каждого фактора.

Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения, можно утверждать, что эта организация находится в более

сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идет о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные. По показателю разнообразия факторов в более сложных условиях будет находиться организация, использующая многочисленные и разные технологии, претерпевающие более быстрое развитие, чем организация, которой все это не касается.

Один исследователь суммирует последствия сложностей такого рода для управления: «Организации, работающие в несложной среде, обладают одним преимуществом: им приходится иметь дело всего с несколькими категориями данных, необходимых для принятия решений». Мы покажем в посвященной организациям гл. 12, что в менее сложном окружении нужна и менее сложная организационная структура. И здесь же запомните, что, поскольку разные организации функционируют в разных средах, ситуационный подход подсказывает нам, что не существует и наилучшей организационной структуры.

Подвижность среды

ПОДВИЖНОСТЬ СРЕДЫ — это скорость, с которой происходят изменения в окружении организации. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Вероятно, лучшими работами на эту тему являются книги *Элвина Тоффлера «Шок будущего»* и *«Третья волна», а* также *Джона Несбитта «Мегатренды».*

Однако при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Например, два исследователя обнаружили, что скорость изменения технологии и параметров конкурентной борьбы в фармацевтической, химической и электронной промышленности выше, чем в машиностроении, производстве запасных частей к автомобилям и кондитерской промышленности. Быстрые изменения происходят в авиационно-космической промышленности, производстве компьютеров, биотехнологии и сфере телекоммуникаций. Менее заметные относительные изменения затрагивают мебельную промышленность, производство тары и упаковочных материалов, а также пищевых консервов.

Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. К примеру, во многих фирмах отдел исследований и разработок сталкивается с высокой подвижностью среды, поскольку он должен отслеживать все технологические нововведения. С другой стороны, производственный отдел может быть погружен в относительно медленно изменяющуюся среду, характеризующуюся стабильным движением материалов и трудовых ресурсов. В то же время, если производственные мощности разбросаны по разным странам мира или исходные ресурсы поступают из-за границы, то производственный процесс может оказаться в условиях высокоподвижной внешней среды. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Таблица 4.1. *Характеристики высшей среды*

1. Взаимосвязанность факторов: сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы
2. Сложность: число и разнообразие факторов, значимым образом влияющих на организацию.
3. Подвижность: относительная скорость изменения среды
4. Неопределенность: относительное количество информации о среде и уверенность в

Неопределенность внешней Среды

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ является функцией количества информации, которой располагает организация (или лицо) по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности в этой информации. Если информации мало или есть сомнения в ее точности, среда становится более неопределенной, чем в ситуации, когда имеется адекватная информация и есть основания считать ее высоконадежной. Поскольку бизнес все более становится глобальным занятием, требуется больше и больше информации, но уверенность в ее точности снижается. Зависимость от мнений иностранных экспертов или аналитических материалов, изложенных на иностранном языке, усугубляет неопределенность. Чем неопределеннее внешнее окружение, тем труднее принимать эффективные решения.

В табл. 4.1. обобщены характеристики внешней среды.

СРЕДА ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

При рассмотрении влияния внешнего окружения на организацию важно понимать, что

характеристики среды отличны, но в то же время связаны с ее *факторами.* Характеристики взаимосвязанности, сложности, подвижности и неопределенности описывают факторы как прямого, так и косвенного воздействия. Эта зависимость станет понятнее при рассмотрении основных факторов в среде прямого воздействия: поставщиков, законов и государственных органов, потребителей и конкурентов.

Поставили

С точки зрения системного подхода организация -- это механизм преобразования входов в выходы. Основные разновидности входов — это материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Зависимость между организацией и сетью поставщиков, обеспечивающих ввод указанных ресурсов, — один из наиболее ярких примеров прямого воздействия среды на операции и успешность деятельности организации. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опаснее усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность.

В некоторых случаях все организации определенного региона ведут дела с одним или практически с одним поставщиком. Поэтому все они попадают в равную зависимость от действий поставщика Хороший пример — обеспечение энергией. Все организации получают энергию по ценам, установленным государством (пример взаимозависимых внешних переменных), и редко могут найти альтернативного поставщика, даже если организация считает, что текущее энергообеспечение неадекватно или слишком дорого обходится. Такие изменения, как повышение цен поставщиком, подействует на организацию в той мере, в какой она расходует энергию. Например, резкое падение цен на бензин в 1986 г. в определенной мере повлияло на каждую организацию мира, но значительно ощутимее это воздействие было на фирмы, зависящие от бензина, в частности, занимающиеся автомобильными и воздушными грузо- и пассажиро-перевозками.

МАТЕРИАЛЫ. Некоторые организации зависят от непрерывного притока материалов. Примеры: машиностроительные фирмы, фирмы, распределяющие товары (дистрибьюторы), и магазины розничной торговли. Невозможность обеспечить поставки в нужных объемах может создать большие трудности для таких организаций. Представьте, во что обошлось бы отсутствие хотя бы одной детали, которая устанавливается в определенной точке сборочного конвейера, например, фирме «Дженерал Моторс». Аналогичным образом, если магазин лишается какого-то популярного продукта, потребители скорее всего уйдут к конкуренту.

Японцев считают создателями методов ограничения запасов, фирмы, для которых материалы — входы, считают, что то, что необходимо для следующего этапа производственного процесса должно доставляться по принципу «точно в срок». Такая система снабжения требует тесного взаимодействия производителя с в высшей степени взаимосвязанными поставщиками. В других странах может понадобиться поиск альтернативных поставщиков или поддержание значительного объема запасов. Крупные производители пива, например, заключают контракты с несколькими бумагопроизводителями на картон для коробок стандартного размера — под шесть банок пива и обеспечивают тем самым постоянный приток упаковочного материала, расходуемого в больших количествах. Таким путем производители пива обеспечивают свою безопасность на случай забастовки или производственных трудностей, которые в ситуации одного поставщика картона помешали бы выпуску пива в популярных шестибаночных упаковках. Однако запасы связывают деньги, которые приходится расходовать на материалы и хранение, а не на другие нужды. Эта зависимость между деньгами и поставками исходных материалов хорошо иллюстрирует взаимосвязанность переменных.

КАПИТАЛ. Для роста и процветания фирме нужны не только поставщики материалов, но и капитала. Таких потенциальных инвесторов несколько: банки, программы федеральных учреждений по предоставлению займов, акционеры и частные лица, акцептующие векселя компании или покупающие ее облигации. Как правило, чем лучше дела у компании, тем выше ее возможности договориться с поставщиками на благоприятных условиях и получить нужный объем средств. Небольшие, в особенности венчурные, предприятия сегодня испытывают большие трудности с получением необходимых средств. По этой причине некоторые исследователи опасаются за судьбу малого бизнеса в США.

ТРУДОВЫЕ РЕСУРСЫ. Адекватное обеспечение рабочей силой нужных специальностей и квалификации необходимо для реализации задач, связанных с достижением поставленных целей, т. е. для эффективности организации как таковой. Без людей, способных эффективно использовать сложную технологию, капитал и материалы, все перечисленное имеет мало проку. Развитие ряда отраслей в настоящее время сдерживается нехваткой нужных специалистов. Примером служит практически каждый сектор компьютерной промышленности, и особенно это относится к фирмам, нуждающимся в высококвалифицированных техниках, опытных программистах и разработчиках систем. Как показано в примере 4.1., в некоторых отраслях глобальная конкуренция вынудила ряд компаний искать менее дорогую рабочую силу в других странах.

Основной заботой современной организации стали отбор и поддержка талантливых менеджеров. Джордж Стейнер в своем исследовании попросил руководителей ряда фирм

проранжировать по степени важности для них 71 фактор применительно к последним пяти годам. В число факторов вошли: общее руководство, финансы, маркетинг, материалы, производство и готовая продукция. По трудовым ресурсам выше других котировались два фактора: привлечение высококвалифицированных менеджеров высшего звена управления и обучение способных руководителей внутри фирмы. То, что повышение квалификации менеджеров оказалось по значению выше, чем прибыль, обслуживание потребителей и выплата приемлемых дивидендов акционерам, явный признак важности притока этой категории трудовых ресурсов в организацию. Поддержка талантливых управляющих — это зачастую проблема переговоров с глазу на глаз с кандидатами на должность, которым предлагаются достаточно высокая заработная плата и льготы. По большей части организации стараются также решать проблемы обеспечения нужными трудовыми ресурсами путем обучения и поддержки собственных сотрудников.

ПРИМЕР 4.1.

Обеспечение трудовыми ресурсами — фактор среды прямого воздействия

Ежедневно у пропускных турникетов аэропортов США компания «Америкен Эрлаинз» собирает билеты, в каждом из которых указаны имя пассажира, конечный пункт его полета, город, откуда он вылетает, и стоимость билета. Эта информация жизненно необходима для выживания компании, поскольку позволяет судить о ее доходах и о предпочтениях американских авиапассажиров.

В последние два года эти билеты транспортируются по воздуху на остров Барбадос, где расположен корпоративный центр контроля; операторы вводят соответствующую информацию о пассажирах на магнитную ленту, а затем через спутник передают ее на центральную ЭВМ компании в г. Тулса, штат Оклахома. Операторы работают в фирме «Карибиен Дейта Сервисиз», филиале «Америкен Эрлаинз*. Операцию клавишного перфорирования (пробивания) билетов выполняли работники в Тулсе, но затем компания закрыла это отделение и предложила 300 его работникам другую работу. Рабочая сила в Барбадосе настолько дешевле, что даже с учетом расходов на передачу информации и перевозку по воздуху билетов из Тулсы в Барбадос, фирма «Америкен Эрлаинз» смогла вдвое сократить свои расходы на ввод данных в центральную ЭВМ.

«Америкен Эрлаинз» — принадлежит к растущему числу компаний, которые переводят конторские и другие вспомогательные операции с материка в страны, в первую очередь, карибского бассейна, а также в азиатские страны, где рабочая сила — дешевая. Предвидя дальнейшую территориальную экспансию интересов американского бизнеса, компания «Америкен Эрлаинз» планирует расширить операции своего барбадосского филиала. «Мы найдем и других потребителей. Это — возможность увеличения доходов», — сказал представитель компании по связям с общественностью Джозеф Э. Струп.

Эксперты не знают точно, сколько мест для служащих имеется за пределами США, и называют цифры от 5 до 20 тыс. Однако они не сомневаются в том, что тенденция перемещения таких рабочих мест за границу усиливается, что может иметь серьезные последствия для экономики США, в особенности потому, что здесь заметен сдвиг в таком перемещении — от производства к обслуживанию и информационной технологии. «Могут происходить сокращения рабочей силы, которые раньше считались резервом роста числа рабочих мест, — сказал Харли Шенкен, профессор технологического факультета университетского колледжа в Сан-Диего. — Это не просто потеря рабочих мест. Может наметиться соответственное движение в сторону уменьшения заработной платы и льгот рабочих в США». В США работник, занимающийся вводом данных, получает 250-300 долл. в неделю, а в Барбадосе — всего 50. Такого рода перенос не ограничен конторской работой. Американские компании переводят инженерные расчеты и архитектурное проектирование в Индию, Бразилию, Филиппины и другие страны, где рабочая сила вчетверо дешевле. Все это стало возможным благодаря развитию компьютерной технологии и телесвязи. Инженеры двух стран могут работать над одним проектом одновременно, просто нажимая кнопки, чтобы связаться с коллегами.

«Почти не имеет значения, где они находятся — дальше по коридору или на другом конце мира, — говорит Шейкен. — Возможность использовать данные мгновенно и одновременно — вот что сияло географические ограничения с процесса*. Поскольку телесвязь становится все более эффективной и менее дорогой, некоторые эксперты предсказывают, что компании, владеющие отелями, авиакомпании и компании проката автомобилей, перенесут свои центры по предварительному заказу в англоязычные страны, где рабочая сила дешевле.

Беглость английской речи не является условием получения работы, поскольку это не влияет на скорость ввода данных. В странах Юго-Восточной Азии работники просто печатают то, что видят. Некоторые эксперты утверждают, что не говорящие по-английски работники имеют более высокие показатели точности, поскольку не способны составить собственного суждения о том, что прочитывают. Другие страны активно развивают сферу обработки данных. Фирма «Нэшнл Инвестмент Промоуши Лтд.», организация по экономическому развитию при правительстве Ямайки, занимается, среди прочего, привлечением американских предприятий на Ямайку для обеспечения работой своих

конторских служащих. Снижение налоговых ставок — один из стимулов к этому. «Мы может предложить грамотных, говорящих по-английски людей с очень хорошей базовой подготовкой», — говорит Рой Ачдерсон, управляющий операциями компании «Норт Америкен» на Ямайке.

Андерсон указывает, что в настоящее время 22 компании наняли 2000 ямайских служащих, а три года назад их было всего 200 человек в трех компаниях. Владельцами этих компании-посредников по большей части являются уроженцы Ямайки. Корпорация «Телемар Дейта Системз» из Тарритауна, штат Нью-Йорк, — одна из тех компаний, которые были привлечены на Ямайку дешевизной рабочей силы. Три года назад она создала с участием одного ямайского бизнесмена совместное венчурное предприятие. Оно специализируется на обработке данных и преобразует печатную и написанную от руки информацию в базу электронных данных для ряда компаний из числа 500 крупнейших, ежегодно перечисляемых в журнале «Форчун». Американская фирма периодически перевозит диски или магнитные ленты в главную контору на континенте.

Директор этой американской компании Гэри Вех-тел сказал, что в течение года наладит передачу данных через спутники связи, что позволит уменьшить длительность пересылки данных в США до 1-2 дней против нынешних 1-2 недель. «Это откроет нам другие рынки, на которых требуется ускоренный оборот данных», — говорит он. Как и следовало ожидать, мимо этой тенденции не прошли профсоюзы.

«Потенциал экспорта рабочих мест для конторских служащих непомерно огромен, — говорит Деннис Чэмот, заместитель директора Отдела профессиональных работников АФТ/КПП. — Если допустить бесконтрольность этого процесса, мы столкнемся с той же проблемой занятости в сфере предоставления услуг, какую имеем в обрабатывающей промышленности из-за бесконтрольного импорта».

Чэмот говорит, что после сокращения числа рабочих мест в сельском хозяйстве из-за влияния научно-технического прогресса лишние работники пошли на заводы. Сектор обслуживания рос по мере того, как новая технология вычищала обрабатывающую промышленность. «Мы лишились целых отраслей, — говорит он. — Что будет дальше?»

Шарон Пик, представитель по связям с общественностью фирмы «Мид Дейта Сентрел» («Дейтой»), базирующейся в Огайо, сказала, что услуги заграничных подрядчиков по вводу данных помогли дополнить операции, реализуемые в США, и фактически способствовали созданию новых рабочих мест на континенте. В число баз данных фирмы входят «Нексис» — служба поиска новостей; «Лексие» — компьютеризованная библиотека законов и «Медис» — медицинская библиотека. Пик говорит, что за 16 лет компания довела число своих работников до 1800, обеспечив развитие, которое было бы невозможным без конкурентных преимуществ, обусловленных иностранными филиалами по обработке данных. «Это один из факторов преуспевать и способ создания новых рабочих мест,» — говорит она. Вполне возможно, что озабоченность американских трудящихся переносом рабочих мест из США в другие страны скоро станет предметом обсуждения. Согласно Вэри Коутс из Бюро оценки технологий при конгрессе, научно-технический прогресс, обусловивший такой перенос рабочих мест, может привести к повсеместной их ликвидации.

Например, оптические сканирующие устройства могут автомата чески считывать печатный материал и вводить данные в соответствующую базу. «Речь идет о состязании двух тенденций, — говорит Коутс. — В любом случае людей, сидящих у клавишных перфораторов, станет намного меньше».

Источник Susan B. Garland, «More U. S. Businesses Exporting Service Jobs,» *San Francisco Examiner,* December 14,1986, p. D-2.

Подписывая договор с профсоюзом, фирма по сути дела, договаривается с поставщиком рабочей силы. Распространение профсоюзов — еще одно подтверждение необходимости принимать в расчет внешние факторы при решении внутренних вопросов. Несколько десятилетий назад существовало всего несколько профсоюзов, как правило, слабых. Однако после принятия в 1935 г. Закона о трудовых отношениях нанимателям пришлось признать профсоюзы, предпочитаемые большинством работников, и именно с ними вести переговоры. В настоящее время профсоюзы в США представляют интересы примерно 17% всех американских трудящихся. Если вначале профсоюзы объединяли только рабочих, то в настоящее время их ряды расширились за счет служащих в системе розничной торговли, государственных служащих, учителей и даже некоторых профессоров из колледжей. Крупная организация типа «Дженерал Моторс» или «Америкен Телеграф энд Телефон» может оказаться вынужденной вести переговоры со многими профсоюзами и рассматривать трудовые ресурсы как сложную переменную.

Закон о трудовых отношениях, Закон Тафта-Хартли от 1947 г., который потребовал от профсоюзов честного ведения переговоров с нанимателями, другие законодательные акты, а также бесчисленные контракты,- ставшие результатом переговоров между конкретными профсоюзами и нанимателями, непосредственно отражаются на некоторых аспектах внутренней деятельности организаций. Среди прочего, этими документами определяется, кто может и обязан выполнять определенные задачи, кого можно поддерживать, кто может быть уволен, понижен в должности, переведен на другую работу, какие нормативы производительности труда следует устанавливать, какого рода обучение следует обеспечивать, какие виды стимулирования вправе предлагать

руководство.

Законы и государственные органы

Мы уже показали, как трудовое законодательство отразилось на управлении. Многие другие законы и государственные учреждения также влияют на организации. В преимущественно частной экономике, какой является американская, взаимодействие между покупателями и продавцами каждого вводимого ресурса и каждого результирующего продукта подпадает под действие многочисленных правовых ограничений. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организация может вести свои дела и какие налоги должна платить. Например, в 1983 г. поворотное, имеющее юридическую силу, решение дало возможность компании «Америкен Телеграф энд Телефон» производить и продавать компьютеры и разнообразное оборудование и услуги для систем телесвязи. До этого организация имела право функционировать только как компания телефонной связи. Число и сложность законов, непосредственно посвященных бизнесу, в 20 веке резко возросли. Как бы ни относилось руководство к этим законам, ему приходится придерживаться их или пожинать плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращения бизнеса.

Состояние законодательства часто характеризуется не только его сложностью, но и подвижностью, а иногда даже неопределенностью. С 1967 г. через Конгресс прошли многие регулирующие положения, непосредственно влияющие на деятельность организаций. Среди них своды законов о безопасности и охране здоровья на рабочем месте, о защите окружающей среды, о защите интересов потребителя, о практике честного найма на работу, о принципах равной оплаты за равный труд, о финансовой защите. К сожалению, объем бумажной работы, необходимой для того, чтобы соответствовать действующему законодательству, стал непомерно огромным. И, как считает доктор Джордж К. Идз из «Рэнд Корпорейшен», «бремя регулирования изменяет характер американского управления».

ГОСУДАРСТВЕННЫЕ ОРГАНЫ. Организации обязаны соблюдать не только федеральные и штатные законы, но и требования органов государственного регулирования. Эти органы обеспечивают принудительное выполнение законов в соответствующих сферах своей компетенции, а также вводят собственные требования, зачастую также имеющие силу закона. Комиссия по торговле между штатами регулирует торговую практику предприятий, ведущих свои операции более чем в одном штате. Федеральная комиссия по связи регулирует порядок телефонной, телеграфной, телевизионной и радиосвязи между штатами. Право выдавать и отменять лицензии на радио- и телевещание дает комиссии огромную власть над соответствующими организациями. Комиссия по ценным бумагам и биржам определяет, как публичные акционерные компании должны вести финансовую и бухгалтерскую отчетность. Управление по надзору за качеством пищевых продуктов и медикаментов регулирует сбыт и разработку новых видов продукции в соответствующих отраслях. Управление охраны труда устанавливает нормативы условий работы. Агентство по охране окружающей среды регулирует деятельность с позиций сохранения природной среды. Неопределенность сегодняшнего правового поля проистекает из того факта, что требования одних учреждений вступают в противоречие с требованиями других, и в то же время за каждым стоит авторитет федерального правительства, позволяющий принудительно обеспечивать выполнение таких требований.

ЗАКОНОТВОРЧЕСТВО ШТАТОВ И МЕСТНЫХ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ. Дополнительно усложняют дело регулирующие постановления штатов и местных органов власти, число которых также множится. Каждый штат и почти все местные сообщества требуют от предприятий приобретения лицензий, ограничивают возможности выбора места для ведения дела, облагают предприятия налогами, а если речь идет об энергетике, системах телефонной связи внутри штата и страховании, то и устанавливают цены. Некоторые местные и штатные законы модифицируют или усиливают федеральные нормы. Например, требования ограничить выбросы выхлопных газов автомобилей в атмосферу жестче в Калифорнии, чем требования Агентства по охране окружающей среды. Хотя предпринимались усилия через Единый коммерческий код сгладить расхождения между штатными законами, регулирующими бизнес, — существенные различия остаются до сих пор. Представьте, с какой сложной системой местных установлении сталкивается организация, когда ведет свои дела в 50 штатах и десятках иностранных государств.

Потребители

Многие принимают точку зрения известного специалиста по управлению Питера Ф. Друкера, согласно которой единственная подлинная цель бизнеса — создавать потребителя. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Однако некоммерческие и государственные организации также имеют потребителей в друкеровском смысле. Правительство США и его аппарат существуют только для обслуживания потребностей американских граждан. То, что граждане

являются потребителями и заслуживают к себе соответствующего отношения, к сожалению, иногда не очевидно в повседневных соприкосновениях с государственной бюрократией. Тем не менее, в период выборов использование рекламы и личных встреч с избирателями служит ясным указанием на то, что кандидаты в будущие хозяева кабинетов рассматривают граждан как потребителей, которых нужно «купить».

Потребители, решая, какие товары и услуги для них желательны и по какой цене, определяют для организации почти все, относящееся к результатам ее деятельности. Тем самым необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Одна из растущих групп потребителей — дети демографического бума, родившиеся между 1946 и 1964 гг. Эта группа численностью в 56 млн. человек представляет крупный сегмент рынка, на который поступают разнообразные продукты и услуги множества организаций. Воздействие потребителей на внутренние переменные структуры зачастую значительно. Далее мы узнаем, что многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят.

Конкуренты

КОНКУРЕНТЫ — это внешний фактор, влияние которого невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить. В 1982 г. фирма «Уорнер Комьюникейшнз» не смогла точно оценить уровень конкуренции на таком подвижном рынке, как рынок домашних видеоигр, которым занималось ее подразделение, фирма «Атари». В результате она потеряла 283,4 млн. долл. во втором квартале 1983 г. Подобным образом фирма «Харлей-Дэвидсон», которой в 1955 г. принадлежало почти 70% рынка мотоциклов, к 1970 г. сохранила за собой лишь 5%, а к 1983 г. — 3,7%. На роли премьеров этой сцены вышли японские фирмы «Хонда», «Ямаха», «Судзуки» и «Кавасаки». То, что казалось фирме «Харлей-Дэвидсон» зрелой отраслью, новички трансформировали в нечто совсем иное, перепроектировав мотоциклы и высоко эффективно использовав маркетинг, чтобы создать в результате новые имиджи и новые рынки. Если некогда мощное предприятие еще могло справиться с конкурентами, используя против них нечестные грабительские методы, то сегодня руководители вынуждены реагировать на нововведения по иному — превращая свою организацию в еще более новаторскую и эффективную, чем все прочие в данной области.

Важно понимать, что потребители — не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными. В современном сложном конгломерате организаций взаимоотношения с конкурентами иногда приобретают неожиданный характер. Например, в 1979 г. фирма «Дженерал Моторс» согласилась дать несколько сот миллионов долларов взаймы своему традиционному сопернику, корпорации «Крайслер». Вероятно, «Дженерал Моторс» хотела помочь «Крайслеру» помешать иностранным автомобилестроителям добиваться все больших успехов на американском рынке. Если бы фирма «Крайслер» разорилась, какая-нибудь иностранная фирма могла бы взять под контроль ее развитую дилерскую сеть и тем самым обеспечить себе ускоренное развитие.

СРЕДА КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ

Факторы среды косвенного воздействия обычно не влияют на операции организаций также заметно, как факторы среды прямого воздействия. Тем не менее, руководству необходимо учитывать их. Например, авария на АЭС «Три Майл Айленд» в 1979 г. в штате Пенсильвания, не отразилась непосредственно на фирме «Бэбкок энд Уилсон», проектировавшей станцию. Подробное освещение причины аварии средствами массовой информации, по случайности совпавшее с выходом на экраны известного фильма «Китайский синдром», — вот что изменило отношение широкой публики к использованию атомной энергии. Чернобыльская авария 1986 г. подлила масла в огонь общественных настроений против атомной энергетики. Это косвенным образом, но заметно отразилось на каждой организации, занятой в области энергетики, и привело к всплеску активности многих государственных учреждений, «зеленых» и групп защиты потребителей.

Среда косвенного воздействия обычно сложнее, чем среда прямого воздействия. Руководство зачастую вынуждено опираться на предположения о такой среде, основываясь на неполной информации, в попытках спрогнозировать возможные последствия для организации. Мы подробнее остановимся на данном вопросе, рассматривая функцию планирования. Однако для начала следует вкратце рассмотреть основные факторы среды косвенного воздействия. К ним относятся технология, состояние экономики, социокультурные и политические факторы, а также взаимоотношения с местными сообществами.

Технология

ТЕХНОЛОГИЯ является одновременно внутренней переменной и внешним фактором большого значения. Технологические нововведения влияют на эффективность, с которой продукты можно изготавливать и продавать, на скорость устаревания продукта, на то, как можно собирать, хранить и распределять информацию, а также на то, какого рода услуги и новые продукты ожидают потребители от организации.

Исследователи описали скорость изменения технологий в последние десятилетия и утверждают, что данная тенденция сохранится. Одна из причин этого явления состоит в том, что в наше время на земле живет больше ученых, чем их было в мире прежде. Некоторые недавние крупные технологические (т. е. научно-технические — *прим. научи, ред.)* нововведения, которые глубоко затронули организации и общество, — это компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая технология, интегрированные линии связи, робототехника, спутниковая связь, атомная энергетика, получение синтетических топлив и продуктов питания, генная инженерия. Дэниел Белл, знаменитый социолог, считает, что будущие поколения сочтут наиболее ценным нововведением технологию миниатюризации. Сегодняшние новшества типа точечных микроэлементов и памяти на цилиндрических магнитных доменах делают возможным хранение на небольшом диске такого объема информации, под который прежде требовались здания с многочисленными картотечными блоками базы данных. Полупроводники и микропроцессоры сделали легко доступными небольшие компьютеры. Они изменили также характер многих изделий (например, электронные часы заменили механические) и обусловили внедрение машин и приборов новых типов в новые области (например, устройства, предназначенные для диагностирования и лечения в медицине).

Очевидно, что организации, имеющие дело непосредственно с технологией высокого уровня, наукоемкие предприятия, должны быть в состоянии быстро реагировать на новые разработки и сами предлагать нововведения. Однако сегодня, чтобы сохранить конкурентоспособность, все организации вынуждены идти в ногу, по крайней мере, с теми разработками, от которых зависит эффективность их деятельности.

Состояние экономики

Руководство должно также уметь оценивать, как скажутся на операциях организации общие изменения состояния экономики. Состояние мировой экономики влияет на стоимость всех вводимых ресурсов и способность потребителей покупать определенные товары и услуги. Если, например, прогнозируется инфляция, руководство может счесть желательным увеличение запасов поставляемых организации ресурсов и провести с рабочими переговоры о фиксированной оплате труда с тем, чтобы сдержать рост издержек в скором будущем. Оно может также решить сделать займ, поскольку при наступлении сроков платежей деньги будут стоить дешевле и тем самым будут частично скомпенсированы потери от выплаты процентов. Если же прогнозируется экономический спад, организация может предпочесть путь уменьшения запасов готовой продукции, поскольку могут появиться трудности ее сбыта, сократить часть работников или отложить до лучших времен планы расширения производства.

Состояние экономики может сильно повлиять на возможности получения организацией капитала для своих нужд. Это, в основном, обусловлено тем, что федеральное правительство часто пытается сгладить последствия ухудшения экономической обстановки, регулируя налоги, денежную массу и ставку процента, устанавливаемую Федеральным резервным банком. Если этот банк ужесточает условия получения кредита и повышает ставки процента, коммерческие банки должны сделать то же самое, чтобы не оказаться вне игры. В результате становится труднее получить займы, и обходятся они организации дороже. Подобным образом, снижение налогов увеличивает массу денег, которые люди могут потратить на цели не первой необходимости и, тем самым, способствовать стимулированию бизнеса.

Важно понимать, что то или иное конкретное изменение состояния экономики может оказать положительное воздействие на одни и отрицательное на другие организации. Из истории, к примеру, известно, что киноиндустрия процветала, когда экономика находилась в плачевном состоянии. Имеют место и локальные вариации. Если при экономическом спаде магазины розничной торговли могут серьезно пострадать в целом, то магазины, расположенные, например, в богатых пригородах, вероятно, вообще ничего не почувствуют. Организации, ведущие дела во многих странах, зачастую считают состояние экономики особо сложным и важным для себя аспектом. Колебания курса доллара относительно валют других стран становились причиной мгновенного обретения или потери крупными фирмами миллионов долларов.

Социокультурные факторы

Любая организация функционирует по меньшей мере в одной культурной среде. Поэтому социокультурные факторы, в числе которых преобладают установки, жизненные ценности и традиции, влияют на организацию. Например, американская публика придерживается определенных ожиданий

(экспектаций) и представлений о ценности того, что конституирует этичную практику ведения бизнеса. Дача взятки для получения выгодного контракта или политических выгод, фаворитизм вместо поддержки компетентности, распространение порочащих конкурента слухов считаются действиями неэтичными и аморальными, даже когда их невозможно считать, по сути, противозаконными. В некоторых других странах, однако, подобная практика считается нормальной и принята на вооружение предприятиями, поскольку социокультурная среда там иная.

Еще один пример социокультурного влияния на деловую практику — традиционный и злополучный стереотип, согласно которому женщины не склонны рисковать и некомпетентны в качестве руководителей. Такая установка реализуется в дискриминационной практике найма и служебного продвижения женщин, и, хотя она противозаконна, избавиться от подобного отношения трудно.

Согласно недавним исследованиям доказано, что установки рабочих изменяются. В целом, сравнительно молодым рабочим не по душе традиционные патерналистские отношения (Патернализм (от лат. pater — отец) бывший, например, в 20-х годах официальной идеологией отношений руководителей — подчиненных на заводах Г. Форда, до сих пор доминирующей в японских отношениях на производстве и, фактически, присутствовавшей и в советской практике недавнего прошлого, — предполагает покорность и примерное поведение со стороны рабочих (как бы «детей») и умеренную строгость, мудрое наставничество и «отеческую» заботу о них со стороны руководства. *(Прим. науч. ред.)*), они хотят иметь больше независимости и социального взаимодействия на работе. Другие исследователи показывают, что многие (но не все) рабочие и служащие стремятся к работе, которая требует большей гибкости, создавая «вызовы», обладает большей содержательностью, не ущемляет свободу и пробуждает в человеке самоуважение. В отличие от «организационного человека», которого описал Уильям Ф. Уайт, многие современные работники не склонны считать какую бы то ни было организацию тем местом, где они намерены провести всю свою трудовую жизнь. Такое изменение установок непосредственно влияет на то, что работники считают честной практикой организации. Эти установки становятся особенно важными для менеджеров применительно к их существенной функции — мотивации людей с учетом целей организации. Именно эти факторы обусловили появление должности управляющего по общественным проблемам корпорации (пример 4.2.).

Социокультурные факторы влияют также на продукцию или услуги, являющиеся результатом деятельности компании. Хорошим примером служит производство одежды. Люди зачастую готовы платить больше за предмет туалета, на котором стоит имя престижного модельера, вроде Ральфа Лорена или Глории Вандербильт, поскольку, как им кажется, это придает им дополнительный вес в обществе. Другой пример — это страсти по поводу АЭС, которые резко отрицательно сказались на соответствующих фирмах. Еще один пример: требование некоторых групп населения уменьшить содержание сахара в кукурузных хлопьях к завтраку и тщательно контролировать рекламу, обращенную к детям. Растущее осознание важности спорта и хорошего питания привели к быстрому распространению, например, спортивных кроссовок, витаминных добавок и центров избавления от избыточного веса.

ПРИМЕР 4.2.

Управление общественными проблемами корпорации

Сегодня в мире корпораций оформляется важная новая дисциплина — управление общественными проблемами корпорации. Именно управляющий такого рода проблемами организации должен оповещать высшее руководство о возникновении политических, экономических и социальных проблем, которые могут отразиться на компании, определять среди них наиболее острые и давать рекомендации по разрешению таких проблем. В 70-е годы эту должность ввели всего несколько компаний, а в середине 80-х годов уже 1200 крупных фирм наняли специалистов на эту должность, именуемую по-разному, но имеющую смысл создания системы опережающего предупреждения для руководителей организаций в нашем мире усиливающихся внешних воздействий. Среди, компаний, учредивших должность управляющего по общественным проблемам организаций, такие, как «Олстейт», «Пруденшл Иншуренс», Атлантик Ричфилд», «Монсанто», «Элайд» и «Доу Кемикл». Реймонд Л. Хоуинг, вице-президент базирующегося в Вашингтоне Совета по делам общественности помогает координировать деятельность сотен американских корпораций в данной сфере и смотрит за тем, чтобы управление общественными проблемами корпораций «стало большим, чем просто новая должность, и обеспечило другой взгляд на окружение, в котором компания должна существовать и с которым обязана сосуществовать». Согласно Т. Янси Крепну, издающему выходящий дважды в месяц информационный бюллетень «Проблемы корпорации в обществе и управление ими», «управление общественными проблемами корпорации, возможно, наиболее быстро развивающееся направление в управлении». Люди, которые руководят этим процессом, удивительно разнообразны. Некоторые пришли в новую сферу из отделов по связям с общественностью или по делам общественности, встречаются адвокаты, экономисты и профессора, одни были прежде чистыми «мыслителями», другие — журналистами. А вопросы, которыми им приходится заниматься, начинаются со всевозможных предполагаемых правовых инициатив и постановлений в области регулирования и кончаются экономической политикой страны. Управляющий общественными проблемами корпорации занимается очень многим: формирует целевые группы внутри организации, обеспечивает лобби в пользу или против какого-либо закона, составляет тексты выступлений руководителей высшего звена, контролирует решение находящихся

в его ведении вопросов, рекламирует компанию, пишет статьи, в которых излагается позиция компании, ведет беседы с активистами антикорпоративного движения. Опытные управляющие по проблемам корпорации в обществе дают новичкам два следующих важных совета. Во-первых, добиваться активной поддержки со стороны высшего руководства, иначе все документы, определяющие ваши полномочия, отправятся в забытый картотечный ящик. Во-вторых, старые «зубры» советуют с самого начала принимать участие в процессе работы законодательных органов. Если вы продолжаете вырабатывать позицию компании, в то время как мероприятия, касающиеся вас, уже находятся в стадии утверждения, чтобы вы ни предприняли, будет наверняка слишком поздно.

Источник: John Perham, *Dun's Business Monthly,* December 1981, pp. 88-89; «Issues Management Take» Off», *Training and Development Journal,* March 1984, p. 14.

От социокультурных факторов зависят и способы ведения своих дел организациями. Многие компании подверглись общественному нажиму — от них требовали прекращения любых дел с ЮАР из-за политики апартеида, проводимой этой страной. От представлений потребителей о качественном обслуживании зависит повседневная практика магазинов розничной торговли и ресторанов. Результатом социокультурного воздействия на организации стало растущее внимание к социальной ответственности, о чем мы будем говорить ниже.

Подчеркивая важность учета руководством социокультурных воздействий. Реджиналд Джоунс, бывший председатель правления фирмы «Дженерал Электрик», указывает, что организации должны быть в состоянии «предугадывать изменение ожиданий общества и обслуживать их более эффективно, чем конкуренты. Это означает, что сама корпорация должна изменяться, сознательно трансформируясь в институт, приспособленный к новой среде».

Политические факторы

Некоторые аспекты политической обстановки представляют для руководителей особое значение. Один из них — настроения администрации, законодательных органов и судов в отношении бизнеса. Тесно увязанные с социокультурными тенденциями, в демократическом обществе эти настроения влияют на такие действия правительства, как налогообложение доходов корпорации, установление налоговых льгот или льготных торговых пошлин, требования в отношении практики найма и продвижения представителей национальных меньшинств, законодательство по защите потребителей, стандарты на безопасность, стандарты на чистоту окружающей среды, контроль цен и заработной платы, соотношение силы трудящихся и управляющих фирмой. Во время президентства Рейгана наблюдалась тенденция поддержки бизнеса, что привело к нарушениям работы транспорта, систем телесвязи и банков.

Другой элемент политической обстановки — это группы особых интересов и лоббисты. Все учреждения госрегулирования, например. Комиссия по торговле между штатами и Федеральная комиссия по связи, являются объектами внимания лоббистских групп, представляющих организации, на которых сказываются решения этих учреждений. Некоторые лоббистские группы, например, «Матери против пьяных водителей» выражают интересы и ценности не организаций, а объединения людей.

Большое значение для компаний, ведущих операции или имеющих рывки сбыта в других странах, имеет фактор политической стабильности. В стране-хозяине для иностранного инвестора или для экспорта продукции политические изменения могут привести к ограничению прав собственности для иностранцев (даже к национализации иностранной собственности) или установлению специальных пошлин на импорт. Баланс платежей или проблемы с обслуживанием внешнего долга могут затруднить получение долларов, вывозимых в качестве прибыли. С другой стороны, политика может измениться и в сторону, благоприятную для инвесторов, когда возникает потребность в притоке капитала из-за рубежа. Установление дипломатических отношений может открыть путь на новые рынки, как это было в Китае, однако в других странах бизнес обычно продолжается, несмотря на официальную дипломатическую конфронтацию.

Отношения с местным населением

Почти для всех организаций преобладающее отношение к ней местной общины, в которой та или иная организация функционирует, имеет первостепенное значение как фактор среды косвенного воздействия, если не говорить о факторе действий федеральных властей. Почти в каждой общине существуют конкретные законы и установки по отношению к бизнесу, определяющие, где можно развернуть деятельность того или иного предприятия. Некоторые города, к примеру, не жалеют усилий для создания стимулов, привлекающих промышленные предприятия в черту города. Другие, напротив, годами бьются в суде, чтобы не допустить в город промышленное предприятие. В некоторых общинах политический климат благоприятствует бизнесу, составляющему основу притока средств местного бюджета от налогообложения. В других местах владельцы собственности предпочитают взять на себя большую долю расходов муниципальных органов либо с целью привлечения новых предприятий в данную общину, либо для оказания помощи предприятиям в

предотвращении загрязнения среды и в решении других проблем, которые может порождать бизнес вместе с создаваемыми им новыми рабочими местами.

Поэтому многие организации прилагают целенаправленные усилия для поддержания хороших отношений с общинами, в которых они функционируют. Эти усилия могут выражаться в форме финансирования местных школ, благотворительной деятельности или поддержке молодых дарований в управлении вместо подношений сообществу наличными. Например, каждый год многие фирмы отряжают руководителей высокого уровня для участия в кампании «Единый путь». Многие театры и оркестры в общинах зависят от пожертвований корпораций, что отмечается в их программках.

МЕЖДУНАРОДНОЕ ОКРУЖЕНИЕ

В то время как факторы внешней среды, описанные выше, в той или иной мере влияют на все организации, среда организаций, действующих на международном уровне, отличается повышенной сложностью. Последняя обусловлена уникальной совокупностью факторов, характеризующих каждую страну. Экономика, культура, количество и качество трудовых и материальных ресурсов, законы, государственные учреждения, политическая стабильность, уровень технологического развития разнятся от страны к стране. При осуществлении функций планирования, организации, стимулирования и контроля руководители должны принимать такие различия в расчет.

Когда организация начинает вести свои дела за пределами внутреннего рынка, соответствующие процедуры подлежат модификации под те или иные конкретные факторы окружения. Как указывает группа исследователей: «Фирма должна определить, в каком отношении новая среда отличается от более привычной внутри страны, и решить, как следует изменить теорию и практику управления в новых условиях». Однако анализ факторов международной среды представляет собой трудную насущную задачу.

Руководители могут исходить из некорректной предпосылки о сходстве деловой практики дома и за границей. Например, фирма «Макс Фактор, Ревлон энд Эйвон» потерпела неудачу, пытаясь проникнуть на рынок косметики в Японии. Среди факторов, которые ограничили сбыт продукции фирмы в Японии, следующие: потребление духов здесь незначительно, считается, что кремы для имитации загара, как и сам загар, уродуют человека, экстракты для добавки в ванну в отелях, банях не используются и т. п. Фирма «Кэмпбелл Суп» столкнулась с подобными проблемами, вложив 8 млн. долл. в продвижение растворимых супов на бразильский рынок. Когда выяснилось, что реальный сбыт существенно отличается от того, что прогнозировалось, собрали дополнительную информацию, чтобы понять, почему это произошло. Углубленное интервьюирование показало, что бразильские хозяйки теряют ощущение хранительниц домашнего очага, если все, что от них требуется при варке супа, — налить воды в кастрюлю.

Если «Кэмпбелл Суп» не сумела оценить особенности международной среды, то фирма «Сир» в этом преуспела. Прежде чем начать планировать открытие нескольких магазинов розничной торговли в Испании, фирма установила, что ее потенциальные конкуренты не предоставляют кредита потребителям. Дело в том, что многие испанцы считают покупку в кредит признаком неплатежеспособности, что для них недопустимо и стыдно. В результате такого рода изучения среды фирма «Сирс» отказалась от продажи своих товаров в Испании в кредит.

Развитие управления международным бизнесом

Управление международным бизнесом распространяется на сферы деятельности, которые связаны с перемещением ресурсов, товаров, услуги рабочей силы через национальные границы. К перемещаемым ресурсам относятся сырье, капитал, люди и технология. Если говорить о товарах, то это могут быть готовые компоненты, продукты, полуфабрикаты. В разряд перемещаемых услуг попадают бухгалтерский учет, юридическая и банковская деятельность. Перемещаются и специалисты — в первую очередь технические и менеджеры.

С 60-х годов сектор международного бизнеса приобретает особую значимость для американских и иностранных организаций. Инвестиции американских предприятий за границей возросли с 3,8 (l960 г.) до 78 (1970 г.) и более чем 168 (1978 г.) млрд. долл.

Между 1970 и 1980 гг. сбыт американской продукции в других странах рос со скоростью около 10% в год.

1. Более низкие производственные издержки. Наличие дешевой рабочей силы за рубежом позволяет организации снижать свои издержки. Как следствие, она может тратить на производство товаров и услуг меньше и получать преимущества в ценовой конкуренции. Например, в 1983 г. фирма «Атари» уволила 1700 рабочих с завода в северной части Калифорнии и объявила о планах открытия заводов на Тайване и в Гонконге.

2. Торговые барьеры. Ограничения на экспорт могут принимать форму налогов или их предельных уровней по политическим причинам, как в случае, когда США запретили экспорт в СССР наукоемкой технологии в ряде областей. К средствам ограничения импорта относятся тарифы, квоты, стандарты и бюрократические проволочки, функционирование на иностранном рынке дает компании возможность преодолеть такие ограничения.

3. Антитрестовские законы в США. Антитрестовские законы в США ограничивают максимальную долю рынка, которой может располагать компания. В результате наиболее крупные корпорации США сосредоточили свое внимание на международном секторе.

4. Извлечение выгод из возможностей за рубежом. Американские фирмы, занявшись восстановлением Европы после второй мировой войны, извлекли преимущества — они проникли на новые рынки. Ограниченность жизненного цикла продукта сделала возможным расширение спроса на американскую продукцию в других странах, и в то же время новые технологии иностранных конкурентов «подстегивали» американские фирмы на внутреннем рынке. Высокие темпы развития и потребность в капиталовложениях означают повышенную прибыль на инвестиции в ряде развивающихся стран. Обслуживающие организации, типа банков и бухгалтерско-ревизорских фирм, последовали на международные рынки за своими клиентами.

Разновидности международного бизнеса

Предприятия могут проникать на международные рынки разными путями.

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

ЛИЦЕНЗИРОВАНИЕ. Предприятие может продать лицензию на производство своей продукции иностранной компании или государству посредством соглашения о лицензионных платежах. Согласно этой схеме, американская компания предоставляет иностранной компании или государству право использовать патенты или технологию, производственные секреты, а также оказывает технологическую и административную поддержку. Иностранная компания или государство, в свою очередь, возмещает затраты компании в форме лицензионных платежей или платы за услуги.

СОВМЕСТНЫЕ ПРЕДПРИЯТИЯ. Организация совместного предприятия заключается в том, что две или большее число частных компаний или государств вкладывают средства в производственные мощности. Участники являются равными партнерами в деле и получают прибыль в зависимости от доли пакета акций каждого в совместном предприятии.

В 1983 г. фирмы «Дженерал Моторс и «Тойота» — две крупнейшие автомобильные компании в своих странах — подписали соглашение о создании совместного предприятия для производства автомобилей в районе Сан-Франциско. По соглашению предполагалось производить до 200 тыс. небольших переднеприводных автомобилей типа «Ти» в год в течение 12 лет. Каждая компания вложила в дело 150 млн. долл. Однако «Дженерал Моторс» должна была внести только 20 млн. долл., поскольку получает кредит в 128 млн. долл. под свой завод во Фремонте, штат Калифорния. «Тойота» оплачивает инженерно-проектировочные работы, тем самым обеспечивая фирме «Дженерал Моторс» экономию примерно в 1 млрд. долл., которые она должна была бы в противном случае вложить в исследования и разработки. В свою очередь «Тойота» экономит до 1,25 млрд. долл., поскольку ей не нужно покупать землю в США и строить там свой собственный завод. Примерно половина автомобиля должна изготавливаться в США — это относится к кузову, сиденьям, интерьеру и отделке; все остальное, включая двигатель, производит Япония. В совет директоров входит равное число представителей фирм «Дженерал Моторс» и «Тойота», хотя президент — глава операций предприятия — назначается от «Тойоты».

ПРЯМЫЕ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЯ. Наиболее сильная приверженность международному бизнесу возникает тогда, когда руководство решает выпускать продукцию своей фирмы за границей и сохранять полный контроль над производством, маркетингом, финансами и другими ключевыми функциями.

МНОГОНАЦИОНАЛЬНЫЕ КОРПОРАЦИИ владеют и управляют предприятиями в других странах. Сто крупнейших многонациональных корпораций мира имеют филиалы в более чем 20 странах мира. Многие из них заняты в обрабатывающем секторе, сосредоточивая внимание на выпуске лекарств, производстве химикатов, электроники, переработке сельхозсырья и нефти, производстве синтетических волокон и электрооборудования.

Международный бизнес в лице многонациональных корпораций на базе американских фирм открывает последним дополнительные рынки для их товаров и услуг и позволяет извлекать выгоды из благоприятного налогообложения и условий использования труда и капитала. Неамериканские многонациональные корпорации, в первую очередь основанные в Западной Европе и Японии, в 70-е годы бросили вызов американскому могуществу. В силу растущей по этой причине международной конкуренции, руководители американских компаний вынуждены приспосабливать свои товары и услуги, а также практику ведения дел к уникальной среде, в которой функционируют всевозможные международные предприятия.

Факторы международной среды

Чтобы приспособить свои услуги и продукцию к характеристикам того или иного международного окружения, руководители организации должны научиться понимать факторы каждой международной среды. Если они считают, что среда другой страны аналогична внутренней, велика опасность ошибочных посылок и решений. Следующая притча иллюстрирует данное положение.

«Случилось раз большое наводнение, и застигло оно обезьяну и рыбу. Обезьяна, создание проворное и опытное, ухитрилась вскарабкаться на дерево и ускользнуть от бушующих вод. Посмотрев со своего безопасного места вниз, она увидела, как несчастная рыба борется со стремительным потоком. С самыми добрыми намерениями обезьяна наклонилась и вынула рыбу из воды. Результат был печален».

Наше рассмотрение факторов среды, в которой функционирует международный бизнес, сосредоточено на четырех факторах — культуре, экономике, законодательстве. государственном регулировании и политической обстановке.

КУЛЬТУРА. Под культурой понимается господствующая в обществе система разделяемых всеми ценностей, верований, обычаев и преобладающих установок. Каждое общество имеет свою культуру, влияние которой сказывается на стиле повседневной жизни.

Культуру США можно охарактеризовать как индивидуалистическую, неформальную, материалистическую и ориентированную на самоценность времени. В то же время в Японии и Китае группе уделяется гораздо больше внимания, чем индивиду. Подчинение и сотрудничество важнее индивидуализма. Американская культура не придает большого значения традиции, церемонии и формальности, которые являются важными характеристиками латиноамериканской, ближне- и дальневосточной культуры. Американцы не любят «ходит вокруг да около» в предпочитают без церемоний сразу переходить к делу. Однако в Латинской Америке или Саудовской Аравии принято сначала побеседовать на не относящиеся к делу темы и только потом сосредоточиться на истинной цели встречи.

Американцы уважают приобретения, символизирующие высокий статус, в то время как во многих обществах незападного типа гораздо выше интерес к эстетической и духовной сторонам бытия. Аналогичным образом зацикленность американцев на времени не находит понимания в восточной культуре, которая рассматривает время как нечто без начала и конца. Так, восточные бизнесмены часто весьма небрежно относятся ко времени встреч и срокам, что выводит из себя американцев, немцев и швейцарцев. Во многих странах совещания начинаются с продолжительного общения и чашки кофе или чая. «Американцу, негодующему из-за «потери времени» надлежит знать, что во время по видимости бесцельных разговоров происходят важные сдвиги в установлении взаимопонимания и доверия, что принципиально важно для последующего ведения дел». С учетом этих обстоятельств люди, которые «проламываются» в бизнес в этих странах, не будут достойно вознаграждены.

Язык — еще один аспект культуры — всегда создает трудности для организации, ведущей свои дела за границей. В силу расхождения значений, придаваемых сходным словам, а также проблем, связанных с переводом, могут возникать барьеры на пути обмена информацией. Увеличить их непроницаемость может несовпадение языка жестов во взаимодействующих культурах. Некоторые аспекты межличностного общения мы рассмотрим в следующей главе.

Различия между культурами выражаются и в несовпадении установок по поводу власти, значения работы, роли женщины в обществе, готовности рисковать и даже цветовых предпочтений. Исследователи установили, что именно проблемы человека, обусловленные работой в иной культуре, обычно становятся причиной неудач. Поэтому чтобы преуспеть, организациям и руководителям следует выявлять культурные различия и соответствующим образом менять поведение в межличностных контактах, не говоря уже об изменении стиля и методов деловой практики и руководства. Как указывают профессора Ричард Паскаль и Энтони Атос:

«Реальность управленческих действий не абсолютна — она социально и культурно детерминирована. В любой культуре и любом обществе люди сплачиваются для выполнения определенных коллективных действий по преодолению общих проблем, что заставляет их выбирать направление, координировать и стимулировать совместную деятельность. От конкретной культуры зависит, как такие проблемы воспринимаются и разрешаются. Социализация также определяет границы восприятия».

ЭКОНОМИКА. Рассматривая экономические обстоятельства, мы указывали, что руководство обязано оценивать воздействие общей экономической обстановки на деятельность компании в случае ее изменения, фирмы, работающие в международной среде, должны анализировать экономические условия и тенденции и наблюдать за экономикой тех стран, в которых они ведут или намереваются вести дела. Анализ среды может способствовать повышению эффективности процесса принятия решений и планирования.

К числу некоторых экономических факторов, которые могут влиять на ведение дела за границей, относятся: уровень заработной платы, транспортные расходы, обменный курс, инфляция и ставки банковского процента, ВНП, налогообложение и общий уровень экономического развития. Есть и другие, относящиеся к международной экономической среде, хотя и не имеющие чисто экономической природы факторы: численность населения, уровни грамотности и профессиональной подготовленности, качество и количество природных ресурсов, уровень развития технологии, особенности конкурентной борьбы.

ЗАКОНЫ И ГОСРЕГУЛИРОВАНИЕ. Подобно тому, как организации, занимающиеся бизнесом в США, зависят от внутренних законов, так и фирмы, выступающие на международных рынках, вынуждены считаться со множеством законов и регулирующих актов. Последние относятся к таким вопросам, как налогообложение, патенты, трудовые отношения, стандарты на готовую продукцию, ценообразование и представление сведений государственным учреждениям. Например, закон о нечестной конкурентной борьбе в ФРГ запрещает предприятиям пользоваться поощрительными купонами и отрывными ярлычками в упаковке товара в целях продвижения товаров на рынок. Подобные средства широко используют американские компании на внутреннем рынке, но для западногерманского рынка они вынуждены разрабатывать другие способы привлечения потребителей.

Ценообразование часто жестко регулируется с помощью антидемпингового кодекса ГАТТ. Этот кодекс разрешает странам вводить нижние ограничения на цены продуктов, поступающих на их рынки извне и по более низким ценам, чем те, что преобладают на внутреннем рынке. В 1987 г. за демпинговую практику сбыта полупроводников США ввели 100%-ю пошлину на определенные виды продукции электронной промышленности Японии.

Для регулирования поведения фирм, ведущих дела на международном уровне, предусмотрен Закон о коррупции в делах с иностранными организациями. Он был принят в 1977 г. как реакция на обвинения в адрес фирм «Локхид» и «Нортроп», суть которых сводилась к тому, что высокопоставленные иностранцы получили крупные взятки от этих фирм в обмен на обещания посодействовать закупке их продукции. Данный закон сделал противоправным подкуп иностранных представителей с целью развертывания или поддержания уровня бизнеса в другой стране. Закон также требует создания внутренних органов бухгалтерского контроля во всех публичных акционерных компаниях, чтобы гарантировать, что все сделки совершаются с разрешения руководства и соответствующим образом регистрируются.

Этот закон ставит взятку в США вне закона. В ФРГ, Франции и Англии взятки, вручаемые в другой стране, не только законны, но и вычитаются из облагаемых налогом сумм, что ставит США в невыгодное положение. В 1982 г. лобби, представлявшее интересы бизнеса, добилось пересмотра этого закона, и теперь он разрешает небольшие выплаты иностранным правительственным чиновникам для ускорения бюрократического движения бумаг, связанных с международными сделками. Взятки для облегчения закупок или поддержания уровня сбыта, все еще, однако, остаются незаконными. Эта оговорка, описанная в примере 4.3., показывает, как культура страны влияет на ее правовую систему.

ПОЛИТИЧЕСКАЯ ОБСТАНОВКА. Внутренний рынок находится под влиянием политических событий и решений, аналогично этому политические факторы могут сказываться на операциях в сфере международного бизнеса. Социальная напряженность может нарушать процесс производства или ограничивать сбыт, если волнения направлены против находящегося в иностранном владении завода или вида продукции. Политические действия против правительства или внезапная смена режима, как минимум, означают увеличение неопределенности для экспортера или иностранного инвестора.

ПРИМЕР 4.3.

США признают допустимость взяток за границей

«Подмазка» — небольшие выплаты иностранным правительственным чиновникам, производимые американскими компаниями за границей, чтобы ускорить ход вещей, — приобрела респектабельность в соответствии с почти незаметной оговоркой в законе о налогообложении, который должен принести казне 98,3 млрд. долл. Такие полуподпольные подачки наличными за границей вычитаются из сумм, подлежащих налогообложению. Эти выплаты остаются, однако, незаконными, если осуществляются на территории США, и потому не подлежат освобождению от налога.

Хотя некоторые законодатели осудили налоговую льготу за то, что они называют плохо замаскированными взятками, другие члены Конгресса указали, что в конечном счете закон признает, что «подмазка» — факт жизни во многих странах.

«Подмазка» — слово, к сожалению, ассоциирующееся с чем-то сальным и грязным, хотя это не так, — сказал Майкл Сэмюэлс, директор международного отдела Торговой Палаты США. — Речь скорее нужно вести о чем-то вроде S долл. официанту за удобный столик, доплате типа чаевых».

Сэмюэлс сказал, что некоторые чиновники и служащие за границей получают так мало, что домогаются небольших подачек от компании, ведущих дела с их государственным учреждением. На Ближнем Востоке такие вознаграждения называют «бакшиш», в Западной Африке — «даш», в некоторых азиатских странах — «кумшоу», а в латиноамериканских странах — «ла мордида» («кусочек» или «немного смерти»). Сенатор Гэри Харт, демократ от округа Колумбия, пытался заблокировать налоговое послабление на заморские «подмазки», когда сенат все вечернее заседание посвятил этому закону. Сенатор Джон Х. Чафи, республиканец из штата Род-Айленд, встал на защиту оговорки. «Эти платежи необходимы для ускорения дела, а в целом такое поведение приносит новые рабочие места для американцев, — сказал он. — Этот закон благоприятствует интересам трудового люда Америки».

«И других стран,» — добавил сенатор Робер Доул, республиканец из штата Канзас, отвечавший за движение закона.

«Закон одобрен министерством финансов,» — добавил сенатор Чафи, когда сенат разразился смехом, слушая его неортодоксальное отстаивание закона.

«Я настаиваю на своих доводах», — сказал Харт, но его предложение забаллотировать оговорку было отклонено 51 голосом против 46. В отчете финансового комитета сената по рассматриваемой оговорке эти противоречивые выплаты были описаны следующим образом: «Это — выплаты государственным чиновникам лишь для ускорения административных действий, которые не могут быть отменены по их усмотрению. Так, выплаты таможеннику за ускорение прохождения таможенных формальностей допустимы и не облагаются налогом согласно закону». Помимо «подмазки» и других мелких подношений деньгами типа чаевых, которые освобождаются от налога, закон должен разрешить то же самое в отношении более крупных выплат иностранцам, если такие выплаты легальны в стране-хозяине, даже при том, что таким путем нарушается закон США.

Единственным исключением являются выплаты, которые по результатам анализа нарушают Закон о коррупции в делах с иностранными организациями от 1977 г., принятый после того, как выяснилось, что крупные суммы были переданы высокопоставленным иностранным чиновникам в связи с продажей американских самолетов. Это означает что, взятки, предназначенные для поддержания сбыта или начала нового бизнеса, в соответствии с принятым регулированием не могут освобождаться от налогообложения — это разрешается только по выплатам, которые ускоряют принятие решений или направлены на достижение подобных целей. Министерство финансов поддержало новые налоговые льготы, считая, что официальные представители предприятий теперь получили единый стандарт на платежи иностранным правительственным чиновникам. «К сожалению, в некоторых странах «подмазка» стала нормой, и совершенно очевидно, что этот вид поборов является частью экономики этих стран,» — сказал Сэмюэлс.

***Источник: San Francisco Chronicle,* August 28, 1982, pp. 1,14.**

Следует признать, что такие события, как революции и национализации, являются исключением, а не правилом. Почти во всех странах текущий политический процесс выражается в определенных изменениях государственной политики, а не выливается в перевороты, однако, и такие изменения отражаются на бизнесе. Например, победа либеральной партии в Канаде с лидером Пьером Трюдо в 1980 г. привела к отказу от программ поддержки бизнеса в пользу программ, нацеленных на изъятие части капиталовложений американских фирм из канадской экономики. В то же время французские социалисты во главе с Франсуа Миттераном не начали национализацию, как ожидалось.

ПРИМЕР 4.4.

Международный бизнес

Двадцать лет назад для ирландского сельскохозяйственного рабочего было большим сюрпризом получить работу на предприятии »из Штатов». Сегодня, когда свыше 22% всех занятых в промышленности работает на подобных компаниях, ощущение новизны сменилось осознанием ценности и важности американских предприятий для ирландцев.

Американские компании не за просто так вложили миллиарды долларов в Ирландию; они убедились, и убедившихся становится все больше, что Ирландия и в самом деле является одним из самых прибыльных регионов Европы для промышленности. Причины заключаются в стимулах, предложенных Управлением промышленного развития Ирландии. Компании, созданные до 1981 г., не должны были платить никакого налога на прибыль. После 1981 г. положение изменилось. Сегодня максимальный налог на корпорации, занятые в обрабатывающей промышленности, равен 10%, и этот уровень сохранится до 2000 г. Управление промышленного развития также берет на себя 100% расходов на обучение и переподготовку кадров, выдает дотации до 50% на исследования и разработки, предоставляет безвозвратные ссуды наличными для покрытия стоимости основного капитала, предлагает кредиты под малый процент и современные заводы. «Главная причина, по которой фирма «Фор Фейз» перебралась сюда в тот период, были трудности с квалифицированной рабочей силой в районе Сан-Франциско,» — сказал Харрингтон, директор-распорядитель

предприятия по разработке средств программного обеспечения в Корке (Ирландия). Главная контора фирмы «Фор Фейз» находится между тем в Купертино (США). «Дело не в том, что подходящих рабочих совсем не было — просто очень высока конкуренция, — сказал он. — Привлечение новичков обходится очень дорого. Очень дорого стоит жилье в районе залива и особенно в самом Сан-Франциско, поэтому людям просто трудно здесь было обосноваться как положено».

«Мы можем проворачивать свои дела быстрее па удаленных от США заводах, чем дома. Я бы сказал, что мы работаем на 50% продуктивнее, чем в конторе Купертино, а паши издержки па 10-15% ниже, несмотря на продолжительные ежедневные телефонные разговоры и многочисленные поездки в главную контору в США», — сказал Харрингтон. Он добавил: «Один из самых значительных источников экономии Средств — ненормально низкая плата за помещение. Стоимость рабочей силы несколько ниже, но не настолько, как можно было бы подумать. Основная выгода — более высокая производительность. Это случается, когда вы удаляетесь от большой центральной конторы. В Купертино работает 3000 человек. Если кто-то хочет задержаться после рабочего дня и потрудиться, нужно получать специальное разрешение па пребывание в здании в вечерние часы. Здесь пас всего 12 человек, и если кто-то хочет заняться машинным тестом, он просто салится за компьютер и работает, сколько хочет. Мы избавлены почти полностью от бюрократической волокиты. Я считаю, что здесь свободнее. Бизнес менее скован формальностями, чем в США, — например, иногда что-то не доставляется в срок, но если обратиться к нужному человеку, все будет сделано. В США вы один из многих потребителей. Здесь вы существуете в небольшом сообществе, и это дает результаты».

Он сознает, что к американским компаниям в Ирландии настроены благожелательно; это обусловлено длительными ирландско-американскими связями, но также и тем, что компании предлагают работу в стране с высоким уровнем безработицы и не менее высокими темпами инфляции. Когда нужна конкретная деталь под какой-то продукт, компания пытается отыскать ее в Ирландии, что способствует созданию новых рабочих мест. В результате появляются производственные компании с полным циклом, а не просто сборочные предприятия.

«Были определенные сложности с поисками ресурсов из этих источников, поскольку получаемые нами части не всегда удовлетворяли нас с точки зрения качества. Кое-что и сейчас представляет болезненную проблему, но качество должно повыситься, поскольку в этом — будущее Ирландии — делать компоненты и, тем самым, создавать рабочие места для стабильных отраслей промышленности».

Такого рода поддерживающую промышленность необходимо создать, чтобы Ирландия стала привлекательным местом для тех компаний, которые решают обосноваться в другой стране и там остаться.

«Например, Англия располагает для этого двумя вещами, которых в Ирландии нет, — емким рынком и развитой инфраструктурой. Тем не менее компании перебираются именно сюда, а Управление промышленного развития создало очень много дополнительных рабочих мест за последние 10 лет,» — сказал Джираси, руководитель отделения фирмы «Фор Фейз» в Ирландии. «Все для нас складывается здесь хорошо, иначе мы нс расширяли бы здесь свою деятельность. Компании в этой стране могут сохранять конкурентоспособность и делать деньги, поэтому-то мы здесь. Вы можете работать так же эффективно, как и США или на континенте, при этом любая прибыль нс облагается здесь налогом», — сказал Джираси. Приехав сюда, он знал, что завод в Дублине должен работать так же, как аналогичный завод в США, чтобы преуспеть в конкурентной борьбе с компаниями США, ФРГ и Японии. «Я думаю, мы ведем дело гораздо более основательно, чем можно было бы предположить па ирландском заводе. Мы совершаем поворот в сторону высокотехнологичной продукции, которая должна иметь приемлемые цены. Этот курс заменить нечем, — сказал Джираси. — Конечно, жизнь в Ирландии течет размеренно, но от этого надо отказываться, если хочешь выжить в высокотехнологичной промышленной среде».

Он говорят далее, что нашел, как и ожидал, в Ирландии «целый букет» хороших вещей: доступность дотаций, благоприятное налогообложение, финансы и людей, которых вполне можно обучить (половина населения Ирландии моложе 25 лет). Едва ля не первым делом Джираси по приезде в Дублин стало совещание сбытовиков из 15 стран. «С кем ни поговоришь в нашей отрасли, все предпочитают американскую, немецкую или японскую контрольно-измерительную аппаратуру, — продолжает он. — Никому не приходит в голову, что за этой аппаратурой можно приехать в Ирландию.

Поэтому для нас было очень важно убедить эпос людей, особенно вначале, что у нас есть все, что им нужно. Важно было показать им завод, продемонстрировать внимание к каждой комплектующей детали, ознакомить их с планами подготовки квалифицированных рабочих. И мы убедили сбытовиков, что можем работать на их потребности и не подведем».

Источник: «The Grass Is Greener in Ireland for U. S. Firms», *San Francisco Chronicle,* May 5, 1983, pp. Dl, D12, D13.

При некоторых обстоятельствах давление рынка оказывается сильнее политических предпочтений. Получение иностранной валюты может быть важнее, чем учет требований внутренних политических групп. Недавно в США, как в других странах, были рассмотрены законы для

«внутреннего пользования», согласно которым определенная часть конечной продукции должна быть произведена в США. Другая политическая ограничительная мера заключается в отказе центрального банка выдавать доллары в обмен на валюту другой страны, что делает невозможным вывоз прибыли. В примере 4. 4. описаны некоторые причины, по которым американские фирмы выбирают другие страны как место для своих операций.

Политические факторы необходимо оценить до вложения капиталов или принятия на себя обязательств по сбыту. По мере поступления новой информации и изменения обстоятельств необходимо корректировать соответствующие прогнозы. Конечно, можно было бы стремиться к исключению всякого риска. Но в других случаях, когда, к примеру, нужный продукт можно получить из единственного источника, фирме может понадобиться остаться на иностранном рынке, контролируя уровень риска и используя соответствующие методы его снижения.

РЕЗЮМЕ

1. Руководитель должен учитывать внешнее окружение в целом, поскольку организация является открытой системой, зависящей от взаимообмена вводимыми ресурсами и результатами деятельности с внешним миром.

2. Значение внешних факторов меняется от организации к организации и от подразделения к подразделению в одной и той же организации. Факторы, оказывающие немедленное влияние на организацию, относятся к среде прямого воздействия; все другие — к среде косвенного воздействия.

3. Все факторы внешнего окружения взаимозависимы и взаимодействуют между собой. Под сложностью внешнего окружения понимаются число и разнообразие внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать. Подвижность среды характеризуется скоростью, с которой в среде происходят изменения. Неопределенность среды является функцией имеющегося по конкретному фактору количества информации и уверенности в достоверности этой информации.

4. Основными факторами среды прямого воздействия являются поставщики материалов, трудовых ресурсов и капитала, законы и органы государственного регулирования, потребители и конкуренты.

5. Значимыми переменными среды косвенного воздействия являются технология, состояние экономики, политическая обстановка и социокультурные факторы.

6. Организации должны быть в состоянии эффективно реагировать и приспосабливаться к изменениям внешнего окружения, чтобы обеспечить выживание и достижение поставленных целей.

7. К факторам, обусловливающим развитие международного бизнеса, относятся менее высокие производственные издержки за границей, стремление уйти от торговых ограничений и антитрестовского законодательства, действующих в США, а также производственные и инвестиционные возможности, открывающиеся в других странах.

8. Работающие на международных рынках предприятия экспортируют или импортируют готовые изделия или детали, занимаются лицензированием и созданием совместных предприятий или непосредственно ведут производственную деятельность.

9. Чтобы преуспеть в международной среде, руководитель должен понимать и принимать в расчет различия в культуре, экономике, законодательстве и политической обстановке.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Дерегулирование работы авиалиний

Несколько последних лет стали для авиакомпаний временем значительных потрясений, прежде всего по причине сокращения вмешательства государства в их деятельность. Согласно Альфреду Кану, бывшему руководителю Управления гражданской авиации, который проводил в жизнь новую политику государства в данной сфере: «До сокращения вмешательства основной составляющей успеха или провала авиакомпании в очень значительной мере была ее способность выбить льготы из правительства... Правительство распределяло очень ценные права, и компании, получившие их, приобретали некий защитный амортизатор». Кан считает, что новая политика оказывает положительное воздействие: «После сокращения вмешательства государства акцепт переносится на эффективность, регулирование и контроль издержек, на производственные вопросы, маркетинг и отношения с работниками компании».

Некоторые наблюдатели не согласны с Каном. Они утверждают, что ценовые войны, давление на профсоюзы с целью добиться их согласия на снижение заработной платы, активные усилия по перекупке компаний дестабилизируют положение в гражданской авиации. Роберт Джедике из компании «Ширсон Леман Бразерс» говорит: «Низкие тарифы — как заразная болезнь. Они имеют тенденцию к распространению». Поскольку низкие тарифы уменьшают прибыль, управляющие стараются снизить издержки, требуя от профсоюзов согласия на снижение заработной платы. Переживающие финансовые трудности авиакомпании становятся главными объектами перекупщиков, интересующихся в первую очередь их маршрутами и самолетами.

Некоторые авиакомпании, например, «Пипл Экспресс» и «Истерн» пострадали в результате правительственных действий, в то время как другие, напротив, увеличили объем перевозок и

преуспевают. Авиакомпания «Пьемонт Эрлайнз» — одна из тех, что сохранилась в благополучном состоянии. Эта компания специализируется на авиаобслуживании небольших городов типа Шарлотты, штат Сев. Каролина, Дейтона, штат Огайо, Балтимор, штат Мэриленд. Наладив бесперебойное сообщение с небольшими городами с помощью реактивных лайнеров, «Пьемонт Эрлайиз» сумела избежать лобовой конкурентной борьбы с более мощными авиакомпаниями.

В 1982 г. компания «Пьемонт» начала рейсы в Дейтон. Хотя аналитики считали это действие нецелесообразным, поскольку штат Огайо тогда переживал экономический спад, авиакомпания наладила «челночные» полеты между Дейтоном и Лос-Анжелесом, а затем начала подпитывать этот маршрут, связав его с городами Лансинг и Гранд-Рапидс. Линия стала прибыльной через несколько месяцев.

Главный управляющий операциями, Уильям Хоуард уверен в будущем компании. В 1986 г. выплата по акциям была у нее наивысшей среди авиакомпаний США. Хоуард считает, что конкурентная борьба с крупными компаниями им не грозит:

«Если другие авиакомпании не считали, что на авиасообщение между Дейтоном и Лос-Анжелесом существует достаточный спрос, едва ли они изменят свое мнение сейчас, когда мы уже ведем челночные полеты». Компания «Пьемонт Эрлайнз», кроме того, отличается низкими производственными издержками. Недавно Хоуард договорился с тремя профсоюзами о снижении заработной платы и введении шкалы льгот для новых работников.

Источник: Minda Zetlin, «The Deregulated Airlines», *Management Review,* November 1986, pp. 36-43.

ГЛАВА 5

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ЭТИКА

Введение

В гл. 4 рассмотрены многочисленные факторы, прямо или косвенно влияющие на организацию. Косвенным образом на современные организации влияет и общество, в котором они функционируют. В данной главе рассмотрены вопросы социальной ответственности и этики.

Существуют две различные точки зрения на то, как следует вести себя организациям в отношении с их общественной средой, чтобы считаться социально ответственными. Согласно одной из них, организация социально ответственна, когда максимально увеличивает прибыль, не нарушая законов и норм государственного регулирования. С этих позиций организация должна преследовать только экономические цели. Согласно другой точке зрения, организация в дополнение к ответственности экономического характера обязана учитывать человеческие и социальные аспекты воздействия своей деловой активности на работников, потребителей и местные общины, в которых проходит ее деятельность, а также вносить определенный позитивный вклад в решение социальных проблем в целом. Сторонники этой точки зрения считают также, что общественность ожидает от современных организаций не только демонстрации высоких экономических результатов, но и существенных достижений с точки зрения социальных целей общества. Перед обсуждением этих двух подходов рассмотрим происхождение споров на темы социальной ответственности.

Завершив ознакомление с данной главой, вы поймете выделенные в тексте понятия и определения.

РОЛЬ БИЗНЕСА В ОБЩЕСТВЕ

Эволюция перспектив

В начале XX века некоторые руководители бизнеса выражали уверенность в том, что корпорации обязаны использовать свои ресурсы таким образом, чтобы общество оказывалось в выигрыше. Занимавшийся производством стали Эндрю Карнеги, к примеру, вложил 350 млн. долл. в социальные программы и построил более 2000 публичных библиотек. Джон Д. Рокфеллер пожертвовал 550 млн. долл. и основал фонд Рокфеллера. Доктрина *капиталистической благотворительности,* согласно которой прибыльные организации должны жертвовать часть своих средств во благо общества, была рассмотрена Карнеги в работе *«Евангелие процветания»,* опубликованной в 1900 г.

Первые акции такого рода заложили основы подхода, который до сих пор является объектом споров. Еще одним сторонником рассматриваемой концепции стал Роберт Э. Вуд, глава фирмы «Сиро. В годовом отчете за 1936 г. Вуд упомянул «те широкие социальные обязательства, которые невозможно выразить математически, но можно считать тем не менее имеющими первостепенное значение». Вуд имел в виду сильное косвенное влияние общества на организацию, функционирующую в данном обществе. Он утверждал далее, что нелегко измерить количественно или интерпретировать экономически затраты — выгоды для общества, вызываемые социальной ответственностью бизнеса. Среди руководителей деловых предприятий Вуд одним из первых признал

«многослойность широкой публики» (выделив, например, потребителей, местные общины, держателей акций и работников), обслуживаемой фирмой. Он был также защитником подхода к решению социальных проблем не столько с государственных, сколько с менеджерских позиций.

Взгляды Вуда и других его сторонников в дальнейшем не получили особой поддержки. Чтобы понять, почему эти люди не оказали заметного влияния на позиции и практику бизнеса в то время, нужно вспомнить, что это был за период. Во время Великой Депрессии 30-х гг. главной заботой американских предприятий было элементарное выживание. Важнейшими и решающими для этого были экономические факторы. В это время почти все американцы и не ждали от бизнеса ничего иного, кроме прибыли и рабочих мест. Вы можете припомнить, что в гл. 2 при рассмотрении различных школ управления мы подчеркнули, что ни одна из традиционных школ не акцентирует внимания на взаимосвязи организации с внешней средой.

Согласно мнению профессора Ли Престона, концепции социальной роли бизнеса начали постепенно изменяться в 50-х гг. Отчасти это было обусловлено развитием сотрудничества между бизнесом и правительством во время второй мировой и последовавшей за нею в 50-е гг. «холодной войной». В этот период был создан Комитет по экономическому развитию, в который вошли наиболее видные представители делового мира. Хотя цель комитета заключалась в консультировании правительства по экономическим и коммерческим вопросам, значение комитета оказалось существеннее, поскольку таким путем расширялось участие делового мира в решении проблем социальной и государственной политики.

Именно в 50-х гг. появился первый основательный труд на темы социальной ответственности. В книге *«Социальная ответственность бизнесмена»* Хоуард Р. Боуэн рассмотрел, как концепция социальной ответственности может быть распространена на бизнес, а осознание более широких социальных целей при принятии деловых решений может приносить социальные и экономические выгоды обществу.

Споры о роли бизнеса в обществе подстегнули события 60-х и 70-х гг. В отношении 60-х гг. Джекоби указывает, что в общественном мнении появилась оппозиция миру бизнеса. В разных сферах общества проявился активный интерес к таким вопросам, как гражданские права, война во Вьетнаме, равноправие женщин, загрязнение среды отходами промышленности и состояние среды обитания в целом, а также консьюмеризм — движение потребителей. В 70-е и 80-е гг. па первый план вышли разоружение, атомная энергетика, избавление от голода стран третьего мира, защита флоры и фауны и торгово-экономические отношения с ЮАР

Прибыль и эффективность

Противоположные по своему характеру выводы из того, что следует понимать под концепцией социальной ответственности, порождены спорами о целях организаций. С одной стороны, есть люди, рассматривающие организацию как экономическую целостность, обязанную заботиться только об эффективности использования своих ресурсов. Поступая таким образом, организация выполняет экономическую функцию производства продукции и услуг, необходимых для общества со свободной рыночной экономикой, обеспечивая одновременно работу для граждан и максимальные прибыли и вознаграждения для акционеров.

Согласно этой точке зрения, активно поддерживаемой лауреатом Нобелевский премии Милтоном Фридменом, истинная роль бизнеса состоит «в использовании его энергии и ресурсов в деятельности, направленной на увеличение прибыли при условии, что он придерживается правил игры... (и) участвует в открытой конкурентной борьбе, не прибегая к мошенничеству и обману».

Прямое социальное действие

С другой стороны, есть мнение, согласно которому организация — это нечто большее, чем экономическая целостность. Согласно этой точке зрения современная организация является сложной частью окружения, включающего множество составляющих, от которых зависит самое существование организации. К таким составляющим, иногда называемым посредниками (между организацией и обществом в целом — Прим. научн. ред.), относятся местные общины, потребители, поставщики, средства информации, группы общественного давления, союзы или объединения, а также работники и держатели акций. Эта многослойная общественная среда может сильно влиять на достижение организацией ее целей, поэтому организации приходится уравновешивать чисто экономические цели с экономическими и социальными интересами этих составляющих среды.

Согласно этой точке зрения, организации несут ответственность перед обществом, в котором функционируют, помимо и сверх обеспечения эффективности, занятости, прибыли и не нарушения закона. Организации должны поэтому направлять часть своих ресурсов и усилий по социальным каналам. Организации обязаны жертвовать на благо и совершенствование общества. Более того, в обществе сложились определенные представления о том, как должна вести себя организация, чтобы считаться добропорядочным корпоративным членом обслуживаемых сообществ. Формирующаяся на этой основе точка зрения, в значительной мере определяемая общественными ожиданиями, сводится

к тому, что организации должны ответственно действовать в таких многочисленных сферах, как защита среды обитания, здравоохранение и безопасность, гражданские права, защита интересов потребителя и т.п. Кит Дэвис указывает, что бизнес обязан быть активно социально ответственным по причине «железного закона ответственности» и утверждает, что «в долговременной перспективе те, кто не пользуется властью в таком направлении, каковое общество считает ответственным, эту власть потеряет».

Ответственность юридическая в соотнесении с ответственностью социальной

Мы указывали, что социальные ожидания в отношении бизнеса с годами менялись, а эти изменения, в свою очередь, внесли вклад в представление общества о роли бизнеса. Здесь важно сделать различие между юридической и социальной ответственностью. Под юридической ответственностью понимается следование конкретным законам и нормам госрегулирования, определяющим, что может, а чего не должна делать организация. По каждому вопросу существуют сотни и тысячи законов и нормативов, — к примеру, сколько токсичных веществ может содержаться в промышленных стоках, как исключить дискриминацию при найме на работу; каковы минимальные требования по безопасности продукции; какого типа товары можно продавать другим странам. Организация, подчиняющаяся всем этим законам и нормативам, ведет себя юридически ответственным образом, однако, она не обязательно будет также считаться и социально ответственной.

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, в отличие от юридической, подразумевает определенный уровень добровольного отклика на социальные проблемы со стороны организации. Этот отклик имеет место по отношению к тому, что лежит вне определяемых законом или регулирующими органами требований или же сверх этих требований. Например, организация, которая, согласно регулированию, должна иметь в штате 15% представителей национальных меньшинств, но фактически не обеспечивает достижения этого 15%-го уровня, по закону отвечает за данное нарушение. Но ее вовсе не обязательно рассматривать как социально ответственную за положение дел в данном регионе с практикой найма национальных меньшинств. С другой стороны, следование закону не означает, что организация больше не несет никакой социальной ответственности. Другую организацию, которая держит в штате более 15% представителей национальных меньшинств, следовало бы считать социально ответственной с точки зрения решения данной проблемы. Однако та же самая организация может нарушать закон, занимаясь лживой рекламой, и в этой сфере деятельности поведение организации нельзя считать даже юридически ответственным.

Концерт, на котором в 1985 г. участвовали ведущие рок-группы со всего мира, жертвуя свое время, чтобы помочь собрать миллионы долларов для голодающих Эфиопии, можно считать примером социально ответственного поведения, поскольку никакой закон или регулирование не обязывали музыкантов поступать таким образом. Другим примером социальной ответственности, иллюстрирующим концепцию добровольного действия, является поведение фирмы «Монсанто», которая менее **чем** через два месяца после утечки ядовитых веществ в Бхопале на заводе, построенном фирмой «Юнион Карбайд» в Индии, и гибели почти 2000 жителей этого города вследствие катастрофы, сделала по свидетельству «Бизнес Уик» следующее: «Фирма «Монсанто», четвертая в химической промышленности, удивила своих критиков, известив о добровольном развертывании программы «право знать», заключающейся в распространении информации о возможных опасностях и мерах предосторожности, обязательных для людей, живущих вблизи 53 ее заводов».

Аргументы за и против социальной ответственности

Споры о роли бизнеса в обществе породили многочисленные аргументы за и против социальной ответственности.

Аргументы в пользу социальной ответственности

1. *Благоприятные для бизнеса долгосрочные перспективы.* Социальные действия предприятий, улучшающие жизнь местного сообщества или устраняющие необходимость государственного регулирования, могут быть в собственных интересах предприятий в силу выгод, обеспечиваемых участием в жизни общества. В обществе более благополучном с социальной точки зрения благоприятнее условия и для деятельности бизнеса. Кроме того, даже если краткосрочные издержки в связи с социальным действием высоки, в долгосрочной перспективе они могут стимулировать прибыль, поскольку у потребителей, поставщиков и местного сообщества формируется более привлекательный образ предприятия.

2. *Изменение потребностей и ожиданий широкой публики.* Связанные с бизнесом социальные ожидания радикально изменились с 60-х гг. Чтобы сузить разрыв между новыми ожиданиями и реальным откликом предприятий, их вовлеченность в решение социальных проблем становится и ожидаемой и необходимой.

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

4. *Моральное обязательство вести себя социально ответственно.* Предприятие является членом общества, поэтому нормы морали также должны управлять его поведением. Предприятие, подобно индивидуальным членам общества, должно действовать социально ответственным образом и способствовать укреплению моральных основ общества. Более того, поскольку законы не могут охватить все случаи жизни, предприятия должны исходить из ответственного поведения, чтобы поддерживать общество, основанное на упорядоченности и законности. Некоторые аргументы в пользу социальной ответственности рассмотрены в примере 5.1.

Аргументы против социальной ответственности

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

2. *Расходы на социальную вовлеченность.* Средства, направляемые на социальные нужды, являются для предприятия издержками. В конечном счете, эти издержки переносятся на потребителей в виде повышения цен. Кроме того, фирмы, участвующие в конкурентной борьбе на международных рынках с фирмами других стран, которые не несут затрат на социальные нужды, оказываются в неблагоприятном положении в конкуренции. В результате снижается их сбыт на международных рынках, что ведет к ухудшению платежного баланса США во внешней торговле.

ПРИМЕР 5.1.

Руководитель фирмы «Леей Страусе» призывает к корпоративной ответственности

Роберт Хаас, президент и главный управляющий фирмы «Леви Страусе энд Ко.», а также праправнучатый племянник ее основателя Леви Страусса, призывает бизнесменов соединить усилия с общественностью и благотворительными организациями в разрешении проблем тех районов, в которых функционируют их предприятия. «Только это может изменить положение,.. должно изменить положение дел» в период сокращения государственных расходов на социальные нужды. Так сказал Хаас, 19 ноября 1984 г., получая в Колумбийском университете премию Лоренса Вьена за достижения своей фирмы в области социальной ответственности.

Фирма «Леви Страусс» — крупнейший в мире производитель одежды, на 140 ее предприятиях и в центрах снабжения по всему миру занято около 44 тыс. человек.

В 1984 г. фирма выделила 2,4% своего дохода до вычета налога на многостороннюю филантропическую деятельность. Значительная часть этой суммы пошла па социальные программы в тех местных сообществах, в которых фирма ведет свои операции.

Центральной частью социальной активности фирмы является программа групп помощи местным сообществам, предложенная отцом Хаасом в 1970 г. и охватившая к 1984 г. около четверти всех работников фирмы. В 90 таких группах над проблемами и социальными проектами во благо местных сообществ трудятся работники фирмы. Почти 10 тыс. человек, работающих в этих группах, получают профессиональную поддержку со стороны специалистов фирмы и материальную — из средств фирмы, не говоря уже о разрешении заниматься соответствующими проектами в рабочее время. Хаас назвал несколько из более чем 100 реализуемых в сообществах многих стран мира проектов, в том числе создание организаций, помогающих испаноязычиым американцам в штате Нью-Мексико; организация сиротского приюта в Аргентине; бурение водяных колодцев и поставка насосов для филиппинской рыбацкой деревни в целях обеспечения жителей питьевой водой; создание добровольных отрядов медицинской помощи, а также общественных клиник в ряде городов. Забота фирмы о благосостоянии своих работников — еще один важный компонент корпоративной ответственности. Как сказал Хаас, на протяжении ряда лет сбыт оказался существенно сниженным, и в начале 80-х гг. по причине падения сбыта и прибыли фирме пришлось уволить свыше 5 тыс. работников. «Однако, мы не предполагали отменить свои обязательства в рамках корпоративной ответственности, — говорит Хаас. — Для продолжения нашей филантропической деятельности мы использовали средства, накопленные в предшествующий благоприятный для фирмы период.» Фирма не только заблаговременно известила о надвигающемся сокращении своих работников, но и помогла уволенным пройти курсы переобучения и устроится на новую работу, расширила для них медицинские льготы и поработала с рядом организаций местного сообщества с целью консультирования и оказания поддержки бывшим сотрудникам фирмы. «Мне хотелось бы, чтобы мы могли сделать больше,» — сказал Хаас. По словам Хааса, филантропическая деятельность не является для фирмы чем-то новым. Леви Страусс, эмигрировавший из Богемии в Калифорнию во времена золотой лихорадки, всегда считал важным доброе отношение к потребителям и своим работникам и,

утвердившись в качестве преуспевающего производителя джинсов, завоевал репутацию крупного филантропа, построив школы, колледжи и приюты в любимой им Калифорнии. Он также помог оплатить сооружение памятника жертвам землетрясения 1906 г. в Сан-Франциско. Позднее Леви Страусс стал одним из первых на юге США предпринимателей, разрушивших расовый барьер и нанимавших на равных основаниях белых в черных работников, и, как утверждает Хаас, в отрасли с невысокой заработной платой и потогонными условиями труда, фирма «Леви Страусс» сегодня на всех своих предприятиях обеспечивает безопасность и приемлемый режим работы.

Президент неоднократно призывал другие фирмы последовать примеру его компании и щедро жертвовать на благо сообщества, национальным благотворительным фондам и службам. Хотя, по мнению Хааса, еще более важное значение имеет то, как компании ведут свои дела, т.е. этический уровень, на котором поддерживаются отношения компаний с потребителями, работниками и другими предприятиями. «То, что я вручаю в дар из своей конторы, должно быть увязано с тем, как я веду себя в своей конторе,» — говорит Хаас. Он считает, что каждый работник должен чувствовать ответственность за свои действия или решения, а руководители и рядовые сотрудники должны служить примером этичного поведения на своих рабочих местах ежедневно. Хаас предлагает, чтобы каждая компания периодически заполняла для себя учетную карточку социальной ответственности. Он приводит краткое содержание одной из таких карточек своей компании: фирма «Леви Страусс» должна нанимать больше женщин и представителей меньшинств, чтобы устранять дискриминацию в области занятости, более эффективно контролировать этику поведения своих работников в их повседневной деятельности, больше работать над подготовкой кадров и отысканием новых возможностей участия в прибылях своих сотрудников, наконец, продолжать рекламирование джинсов и другой одежды фирмы без привлечения мотивов секса или насилия.

Почему этот руководитель так печется о корпоративной ответственности? Во-первых, — как говорит он сам, — «потому, что только так и нужно поступать. Но это еще и прагматический способ соблюсти собственные интересы, он способствует нашему выживанию, ибо наша репутация остается высокой, а отрасль промышленности — свободной от введения необязательных регулирующих ограничений. Настанет день, когда каждая компания заплатит за свое безразличие к социальным проблемам,» — считает Хаас. Когда фирма хочет купить участок земли, репутация фирмы, с его точки зрения, предопределяет окончательный ответ местных органов. Когда рабочие из местной общины имеют плохую систему образования или медицинского обслуживания, страдает производительность труда на фирме. Когда фирма намеревается осваивать новые рынки за рубежом, встает вопрос — как фирме следует устанавливать отношения с рабочими других стран. Результаты корпоративной ответственности не сказываются немедленно, речь, скорее, можно вести о долгосрочных инвестициях в будущее.

Источник Management Review, *May 1985, p. 8.*

3. *Недостаточный уровень отчетности широкой публике.* Поскольку управляющих не выбирают, они не являются непосредственно подотчетными широкой публике. Рыночная система хорошо контролирует экономические показатели предприятий и плохо — их социальную вовлеченность. До тех пор, пока общество не разработает порядок прямой отчетности ему предприятий, последние не будут участвовать в социальных действиях, за которые они не считают себя ответственными.

4. *Недостаток умения разрешать социальные проблемы.* Персонал любого предприятия лучше всего подготовлен к деятельности в сферах экономики, рынка и техники. Он лишен опыта, позволяющего делать значимые вклады в решение проблем социального характера. Совершенствованию общества должны способствовать специалисты, работающие в соответствующих государственных учреждениях и благотворительных организациях.

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ НА ПРАКТИКЕ

Согласно исследованиям по вопросу отношения руководящих работников к корпоративной социальной ответственности, намечается явный сдвиг в сторону ее повышения. Опрошенные руководители считают, что давление в направлении повышения социальной ответственности бизнеса реально, имеет большое значение и будет продолжаться. Другие исследования показали, что представители высшего руководства фирм начали участвовать в работе местных сообществ как добровольцы. Об этом говорится в примере 5.2.

Самым большим препятствием в разработке программ в рамках социальной ответственности руководители называют требования рядовых работников и менеджеров увеличивать доходы на акцию в ежеквартальном исчислении. Стремление к скорейшему увеличению прибыли и доходов заставляет управляющих отказываться от передачи части свои ресурсов на программы, обусловленные социальной ответственностью.

Организации предпринимают многочисленные шаги в сфере добровольного участия в жизни общества. К примеру, фирма «Проктер энд Гэмбл» в 1980 г. сняла с продажи свои тампоны «рилай», обнаружив, что они могут быть причиной шока из-за токсичности. Нужно подчеркнуть, что это решение было добровольным, а не стало следствием правовых или регулирующих требований. Хотя можно предположить, что фирма «Проктер энд Гэмбл» получила юридическую консультацию

относительно возможностей судебного преследования, ее действия тем не менее демонстрируют социальную ответственность. Фирма «Джонсон энд Джонсон» предприняла подобные шаги, когда в капсулах «Тиленола» были обнаружены следы цианида. Решение отказаться от производства этого продукта по оценке обошлось фирме в 50 млн. долл. Джеймс Э. Берк, руководитель фирмы, изъявил желание оповестить о полном изъятии из продажи «Тиленола» с самого начала инцидента. Во время первого связанного с «Тиленолом» кризиса в 1982 г. Берк заявил: «Важно продемонстрировать, что мы предпринимаем все возможные шаги для защиты людей и что больше сделать мы просто не в силах». Другие же фирмы, обвиненные в нечистоплотности органами правосудия или государственными регулирующими учреждениями, пытались с ними бороться.

ПРИМЕР 5.2.

Сотрудники компании помогают местным сообществам

Пожертвования компаний на местные благотворительные нужды — не новое дело. Сегодня, однако, компании все чаще предпочитают более прямые, личные формы участия в оказании помощи сообществам, вкладывая труд своих работников. Свыше 500 фирм, значительно больше, чем 10 лет назад, разработали программы, позволяющие их сотрудникам участвовать в проектах на благо сообщества. Подходы компаний к этому делу существенно различаются. Некоторые фирмы разрабатывают программы, реализуемые в сообществе их же сотрудниками. Другие освобождают своих людей от основной работы, чтобы те обслуживали сообщество. Третьи вознаграждают добровольцев, работающих на сообщество, дополнительными днями к отпуску или публично отмечают заслуги этих людей, а иногда делают пожертвования от их имени. К добровольной относится такая работа, как консультирование по вопросам управления или оказание помощи в очистке территорий. Труд добровольцев приносит выгоду компаниям в той мере, в какой его оценивает принимающее такой вклад сообщество. Помимо очевидной выгоды в форме улучшения отношений с местным сообществом, у добровольцев, по сообщениям фирм, появляется более позитивное отношение к своей основной работе, а также к их работодателям. Итак, протягивая руку помощи, фирма в той же мере помогает себе самой.

Совсем иначе повела себя фирма «Форд Мотор» в деле с «Пинто» — не выпускаемой более моделью. После того, как три женщины погибли в своих автомобилях модели «Пинто» выпуска 1973 г. из-за возгорания машин после наезда на них сзади, компания «Форд» была привлечена к суду. Руководители фирмы утверждали, что в точности следовали федеральным правилам, проведя экономический анализ и показав, что добавление 11-долларовой детали, которая могла бы предотвратить загорание топливной системы, — это лишние расходы по сравнению с оценкой низкой вероятности гибели людей или получения ими телесных повреждений по указанной причине. Однако другие свидетельства по делу гласили, что: 1) руководители фирмы должны были знать об опасности со стороны топливной системы по отчетам о результатах испытаний на наезды; 2) модель «Пинто» не могла выдержать наезд на скорости 50 км/ч без высоко-вероятного разрушения бензобака; 3) главный инженер проекта указал, что его неоднократные письменные и устные напоминания руководству фирмы о недостаточной безопасности «Пинто» были, по сути дела, проигнорированы и привели к его перемещению на работу, не связанную с проблемами соблюдения федеральных стандартов. Примером социальной ответственности в связи с повышением образовательного уровня в сообществе служит фирма «Эппл Компьютер», подарившая компьютерные системы более чем 9 тыс. начальным и средним школам. Фирма «Ай Би Эм», программа социальной ответственности которой рассмотрена в примере 5.3., также дарила компьютерные системы многим американским университетам. Вообще направление руководителей фирм, расположенных рядом с университетами, читать там лекции и участвовать в групповых дискуссиях, — общепринятая практика. Эти предприятия ежегодно пополняют бюджет университетов миллионами долларов. К другим сферам участия корпораций в жизни общества относятся пожертвования на обновление городов, оказание помощи инвалидам, подготовка и найм представителей меньшинств, поддержка искусства.

ПРИМЕР5.3.

Социальная ответственность в понимании фирмы «Ли Би Эм»

Программа распределения субсидий для повышения образовательного уровня. В рамках поддержки стремления людей к повышению своего образования фирма «Ай Би Эм» соединяет в пропорции 2:1 целевые пожертвования своих работников и находящихся на пенсии сотрудников и их супругов, и направляет их в размере до 5 тыс. долл. на учебное заведение дарителя на один календарный год известным в США учебным заведениям в области высшего и среднего специального образования. Таким же путем и субсидируются образовательные ассоциации, единственная функция которых состоит в мобилизации средств для являющихся их членами колледжей, которые, каждый в отдельности, получают предназначенную им долю субсидий.

Разработка программы субсидий для больниц и учреждений культуры. В рамках этой программы фирма распределяет по принципу два к одному пожертвования своих работающих и находящихся на пенсии работников и их супругов в пользу известных больниц и учреждений культуры из расчета до 5 тыс. долл. на дарителя, организацию, календарный год.

Программа перевода на работу в учреждения социального обслуживания. Фирма «Ай Би Эм» помогает некоммерческим организациям и поддерживает участие своих сотрудников в жизни

сообщества, предоставляя им увольнительные для работы в учреждениях социального обслуживания. Почти все такие увольнительные фирма оплачивает полностью. Запросы на получение подобных увольнительных могут поступать непосредственно от работников фирмы, уже начавших соответствующую деятельность или проявивших к ней интерес. О помощи кадрами может также запрашивать какое-либо учреждение социального обслуживания либо сама фирма может выделять люде и в помощь. С тех пор как в 1971 г. фирма начала предоставлять такие увольнительные, свыше 600 работников воспользовались ими в рамках программы перевода в учреждения социального обслуживания при полной или частичной оплате увольнительных.

Программа предоставления преподавателей. Каждый год фирма «Ай Би Эм» оказывает временную поддержку, выделяя преподавателей и оказывая административную поддержку колледжам, университетам и соответствующим проектам, которые ориентированы на студентов из инвалидов или национальных меньшинств. Фирма набирает своих сотрудников, желающих принять участие в преподавательской работе в течение года, и все это время выплачивает им заработную плату. Начав в 1971 г., фирма субсидировала таким образом деятельность более чем 425 своих сотрудников в пользу черных, испаноязычных и беднейших студентов, а также студентов-индейцев и инвалидов.

Фонд услуг для местных сообществ. Фирма «Ай Би Эм» разработала ряд программ, нацеленных на повышение благосостояния местных сообществ, в которых предприятия фирмы находятся и работают. Фирма создала фонд под программу услуг для таких сообществ. Из этого фонда оказывается материальная поддержка конкретным проектам и действиям в рамках всего многообразия социального обеспечения, медицинского обслуживания, здравоохранения, научной и общественной деятельности, школ и культурных мероприятий, поддерживаемых одной из организаций местных сообществ, с которой работник фирмы или его супруга имеют устойчивую связь.

Программа, обучения для инвалидов. Фирма «Ай Би Эм» сдает в аренду оборудование и передает в дар необходимые для обучения материалы более чем 170 организациям, занимающимся обучением людей, профессия которых не находит спроса и которые не в состоянии самостоятельно оплатить свою переподготовку. В крупные центры обучения и повышения квалификации, куда в качестве арендуемого оборудования поставляются компьютерные системы и системы обработки словесной информации, фирма направляет также своих сотрудников с полной выплатой им заработной платы для оказания помощи в разработке программ обучения.

Источник: IBM: About Your Company, Armonk, N.Y., 1984, pp.170-171.

Заключительные замечания

По нашему убеждению, организации должны направлять часть своих ресурсов и усилий на пользу местных сообществ в которых функционируют предприятие и его подразделения, и общества в целом. Как указывает проф. Ли Престон, «организации не могут длительное время работать ответственным образом, находясь в конфликте со своим окружением». Он утверждает далее, что для успешного управления организация должна уметь приспосабливаться и откликаться на проблемы, возникающие в социальной среде, чтобы сделать эту среду более благожелательной к организации. Наше мнение состоит в том, что расходы на социальную ответственность оправданы фактом совершенствования различных сегментов общества, а также улучшением отношения общественности к фирме. Это должно вести к повышению лояльности потребителей к производителям продукции, снижению уровня регулирующего вмешательства государства и общему улучшению состояния общества. Мы согласны, однако, с тем, что организации не должны заниматься сбором продуктов питания для аборигенов Паго-Паго, чтобы стать социально ответственными. Организации должны, скорее, анализировать собственные прямые действия и окружающую их среду и выбирать такие программы социальной ответственности, которые помогут этой среде в наибольшей мере.

Важно подчеркнуть также, что не следует думать, будто на социально ответственное поведение способны только крупные организации. Организация по уборке мусора или предприятие, торгующее пиццей и ставшее спонсором бейсбольной команды, и мелкое обрабатывающее предприятие, которое разрешает школьникам экскурсии для ознакомления с его работой, — все они являются социально ответственными. Таковой является и больница, направляющая своего работника в высшее учебное заведение для обсуждения со студентами возможностей карьеры в здравоохранении.

Тем не менее не подлежит сомнению, что прибыль важна для выживания предприятий. Для любого предприятия на первом месте стоит выживание и только потом — проблемы общества. Если предприятие не способно вести дело с прибылью, вопрос о социальной ответственности становится по преимуществу академическим. Но как бы то ни было, организации должны вести свои дела в соответствии с общественными ожиданиями. Иначе говоря, социальная ответственность для предприятия означает нечто большее, чем просто филантропическую деятельность. Подразумевается, что организация действует ответственно и в согласии с заботами и надеждами широкой публики. Эта точка зрения отражена в следующем высказывании Эдуарда Дж. Харнеса, главы фирмы «Проктер энд Гэмбл»:

«Руководство компании обязано использовать весь свой талант, чтобы отдавать наивысшие приоритеты прибыли н развитию. Однако ему нужно также иметь достаточно широкие взгляды, чтобы в интересах своей компании осознать важность выполнения компанией любого разумного ожидания, сформировавшегося по отношению к ней внутри местного сообщества и различных заинтересованных слоев общества. Открытое признание приоритетов и социально ответственное поведение обеспечивают компании достижение важных вторичных целей. Прибыльность и развитие идут бок о бок с честным отношением к работникам, потребителям всех уровней и местному сообществу».

ЭТИКА И СОВРЕМЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ

В сердцевине проблемы социальной ответственности находятся личные ценности, определенные в гл. 3 как общие убеждения относительно добра и зла. Люди, полагающие, что «организации должны максимизировать прибыль, подчиняясь закону», скорее всего придадут высокую ценность максимизации прибыли, эффективности и жесткому следованию закону и низкую ценность — альтруизму. Такие люди считают, что организация ведет себя правильно и является социально ответственной, пока ее действия отвечают данной системе ценностей. Чтобы сделать выбор в пользу правильного поведения, важно иметь начальное представление об этике. Этика имеет дело с принципами, определяющими правильное и неправильное поведение.

Однако этика бизнеса затрагивает не только проблему социально ответственного поведения. Она сосредоточена на широком спектре вариантов поведения управляющих и управляемых. Более того, в фокусе ее внимания — и цели, и средства, используемые для их достижения теми и другими. Например, почти все американцы скорее всего считают, что неэтично давать взятку иностранному чиновнику ради получения контракта. В этом случае неэтичны средства. Представим, однако, что речь идет о контракте на закупку шкур котиков, используемых для производства одежды. Некоторые люди, для которых защита диких животных стоит на высоком месте, могут считать, что использование котиковых шкур неэтично, даже если их можно получить, не давая взятки. Здесь неэтичной считается цель, поскольку подобные действия рассматриваются как неправильное поведение. С этой точки зрения, поведение неправильно не потому, что противозаконно, а потому, что противоречит личным ценностям и является действием, которое не может быть поддержано. Еще одна иллюстрация: многие люди считают неэтичным ведение компаниями дел с ЮАР вследствие политики апартеида, проводимой этой страной. Мнение этих людей является результатом действий правительства ЮАР, нарушающих ценностные представления людей об отношении к индивидам в обществе.

Действия руководителей или рядовых работников, нарушающие закон, также следует расценивать как неэтичные. Например, Э.Ф. Хаттон признан виновным в подделке 2000 почтовых и телеграфных отправлений, т.е. в действии, определенно нарушающем закон. Это верно. Однако действия, не нарушающие закона, могут рассматриваться, а могут и не рассматриваться неэтичными в зависимости от личной системы ценностей. Представим ситуацию с изъятием из продажи капсул «Тиленола» фирмой «Джонсон энд Джонсон». По большей части, люди должны считать это действие этичным. Некоторые должны полагать неэтичным поведение фирмы «Форд Мотор», поскольку она возражала против изъятия модели «Пинто» или перепроектирования топливной системы с целью ликвидации возможных опасностей, связанных с бензобаком.

Другой пример сомнительной этики представлен действиями корпорации «Мен-вилл», которая десятилетиями блокировала данные, свидетельствовавшие о том, что вдыхание асбестовой пыли убивает рабочих фирмы. Суд штата Нью-Джерси в конечном счете установил, «что корпорация «Менвилл» сознательно и хладнокровно приняла деловые решения о неприятии защитных или восстановительных для здоровья мер в полном пренебрежении к правам других людей». Суд потребовал, чтобы компания перевела 80% своих акций в соответствующий фонд для выплаты из него компенсаций многим людям, предъявившим иск. Рассматривая это дело, Сол Геллермен указывает:

«...как ни смотреть, компанию погубило несоблюдение корпоративной этики. Случай фирмы «Менвилл» выявляет четкую линию, разграничивающую приемлемое и неприемлемое поведение руководства. Руководители должны выдерживать равновесие — блюсти интересы компании, но не преступать границ того, что при взгляде извне представляется недопустимым».

По мнению Ляру Осмера, этические проблемы в бизнесе имеют отношение к «конфликту или по меньшей мере к вероятности такого конфликта между экономическими показателями организации, измеряемыми доходами, издержками и прибылью, и показателями ее социальной ответственности, выражаемыми через обязательства по отношению к другим людям как внутри организации, так и в обществе».

Помимо старших руководителей, часто демонстрирующих неэтичное корпоративное поведение, любое лицо в организации может также действовать неэтично. Рассмотрим следующие ситуации. Вы агент по закупкам, и один из поставщиков, с которым вы ведете дела, предлагает вам ящик хорошего вина. Принять ли вам его?

ПРИМЕР 5.4.

Тест на этику организации

Многие ситуации повседневного бизнеса нелегко квалифицировать по признаку правильно-неправильно, они скорее находятся в промежуточной, «серой» области. Чтобы продемонстрировать комплекс моральных дилемм, поджидающих американца XX в., ниже приведен «ненаучный* тест на уклонение... Не стремитесь набрать высокую сумму баллов. Не в этом суть. Просто ответьте на вопросы и подсчитайте результат.

Определите свою систему ценностей в нижеследующих ситуациях, используя такой код:

совершенно согласен — СС; согласен — С; не согласен — НС, совершенно не согласен — СНС.

СС С НС СНС

1. Не следует ожидать, что рабочие будут сообщать о своих ошибках руководству.

_____

2. Бывают случаи, когда руководитель должен игнорировать требование контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом.

_____

3. Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности; иногда поэтому необходимо давать примерные цифры.

_____

4. Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от начальства.

_____

5. Нам следует делать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий.

_____

6. Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время.

_____

7. Психологически иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников.

_____

8. Я бы раскрыл «желательную» дату отгрузки заказа, чтобы заполучить этот заказ.

_____

9. Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания.

_____

10. Руководство должно быть ориентированном на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства.

_____

11. Если ради получения крупного контракта потребуется устройство банкета или легкая деформация политики компании, я дам на это разрешение.

_____

12. Без нарушения политики компании и существующих инструкций жить невозможно.

_____

13. Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировались «нехватки», а не «излишки». (Этическая проблема здесь та же самая, что у кассы, когда кассир сдает меньше сдачи.)

_____

14. Использовать время от времени копировальную машину компании для личных или местных целей — вполне приемлемо.

_____

15. Унести домой то, что является собственностью компании (карандаши, бумага, ленты для пишущей машины и т.п.), для личных нужд — приемлемая дополнительная льгота.

_____

Оценка ответов в баллах: СНС — О, НС — 1, С — 2, СС — 3.

Если вы набрали в сумме:

0 — Готовьтесь к церемонии канонизации в качестве святого.

1-5 — Вам можно идти в епископы.

6-10 — Высокий этический уровень.

11-15 — Приемлемый этический уровень.

16-25 — Средний этический уровень.

26-35 — Требуется моральное совершенствование.

36-44 — Происходит быстрое соскальзывание в пропасть.

45 — Охраняйте ценные вещи от самого себя.

Источник: Is Your (Ethical) Slippage Showing?» by Lowell G. Rein, copyright September 1980. С разрешения *Personel Journal,* Costa Mesa, California; all rights reserved.

Вы видите, как некоторые ваши коллеги ведут из конторы междугородные телефонные разговоры по личным вопросам. Следует ли вам делать то же самое? Вы имеете возможность использовать для себя лично то, что предназначено для конторы, и унести это домой. Следует ли вам использовать эту возможность? Вот всего несколько этических дилемм, с которыми каждый человек может столкнуться на работе. Следует подчеркнуть, что в этих примерах нет речи о нарушении закона, однако, соответствующие действия могут быть расценены многими как неправильные. К неэтичным действиям людей с явным нарушением закона относятся фальсификация документов, отправляемых службам государственного регулирования, присвоение средств, расовая дискриминация и сексуальные домогательства в рабочей среде. Действия с нарушением закона, которые относятся к загрязнению окружающей среды, безопасности продукции и безопасности труда, также следует считать неэтичными. Вы можете оценить этику вашей организации с помощью теста в примере 5.4.

Результаты исследований

По данным исследований с середины 70-х гг. около 2/3 из числа 500 крупнейших американских компаний в той или иной форме вели себя противозаконно. Опросы общественного мнения показали, что по мнению широкой публики приверженность этичному поведению в США падает. Согласно одному опросу, 65% американцев считают, что общий этический уровень в стране снизился за последнее десятилетие. Только 7% американцев полагают, что он повысился. На вопрос о наиболее распространенных вариантах неэтичной деловой практики руководитель одного из финансовых учреждений сказал: «Взятки, подделка документов, недостоверные финансовые отчеты, искусственное завышение цен, тайные сговоры о ценах». Еще одно исследование, охватившее 15-летний период, показало, что руководители предприятий стали более цинично, чем 15 лет назад, относиться к этике поведения руководства в целом.

К причинам расширения неэтичной практики ведения дел руководители предприятий относят: 1) конкурентную борьбу, которая оттесняет на обочину этические соображения; 2) усиливающееся стремление указывать уровень прибыльности каждые 3 месяца, т.е. в квартальных отчетах; 3) неудачи с обеспечением должного вознаграждения руководителей за этичное поведение; 4) общее снижение значения этики в американском обществе, что исподволь извиняет неэтичное поведение на рабочем месте; 5) нажим со стороны организации на рядовых работников с целью нахождения ими компромисса между собственными личными ценностями и ценностями управляющих. Существование этой последней причины подтверждается результатами проведенного более 20 лет назад исследования, в котором было установлено, что основное влияние на принятие неэтичных решений служащими имело поведение их руководителей. В широком смысле «то, что делает, и как ведет себя хозяин» — основной фактор влияния на поведение подчиненного. Таким образом, ведя себя этично, вы как руководитель можете заметно влиять на этику поведения своих подчиненных.

ПОВЫШЕНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЭТИЧНОСТИ ПОВЕДЕНИЯ

Организации предпринимают разные меры в целях повышения характеристик этичности поведения руководителей и рядовых работников. К таким мерам относятся разработка этическим нормативов, создание комитетов по этике, проведение социальных ревизий и обучение этичному поведению.

ЭТИЧЕСКИЕ НОРМАТИВЫ описывают систему общих ценностей и правила этики, которых, по мнению организации, должны бы придерживаться ее работники. Этические нормативы разрабатываются с целью описания целей организации, создания нормальной этичной атмосферы и определения этических рекомендаций в процессах принятия решений. Рассматривая этические нормативы, глава фирмы «Ай Би Эм» указывает: «Если в этой книге (о ведении бизнеса) и имеется одно важнейшее сообщение, то оно заключается в следующем: фирма «Ай Би Эм» ожидает от каждого своего работника в каждом конкретном случае действий в соответствии с высшими стандартами ведения бизнеса».

ПРИМЕР 5.5.

Этика бизнеса на международном уровне

Становится все очевиднее, что, действуя в собственных интересах, многонациональные корпорации должны рассматривать себя качестве посредников в обменах, обусловливающих экономическое и социальное развитие. Желая или не желая этого, такие корпорации часто решающим образом и длительно воздействуют на другие страны. Влияние на местные культуру, институты, религию и образ жизни следует поэтому тщательно оценивать. Для этого необходимо периодически устраивать «ревизии воздействия на этику. Этические моменты должны обязательно стать важнейшим элементом процесса планирования. Проблемы, создаваемые поведением многонациональных корпораций в отсутствии такого анализа, Становятся объектом регулирования со стороны правительства страны-хозяина или более крупных регулирующих органов (например, ОЭСР или ООН), наделенных региональными или всемирными полномочиями. Поэтому в интересах каждой многонациональной организации установить единые этические принципы по операциям во всех регионах мира, причем на возможно

более высоком уровне, и неукоснительно и сознательно следовать им.

О состоянии этики, в мире.

Стандарты этичного поведения различаются в разных странах.

Поведение зачастую определяется средствами принудительного выполнения закона, а не собственно существованием закона. Этичность поведения не имеет «верхних» границ. Многонациональные организации характеризуются высоким уровнем этической ответственности и подконтрольности.

Вероятность этически ошибочных суждений сравиительно высока.

Внимание страны к этике возрастает с ростом уровня экономического благосостояния.

Рекомендации для многонациональных организаций

Разработка этических нормативов, применимых во всем мире.

Учет этических вопросов при разработке стратегии.

Уход с сомнительного рынка при возникновении крупных неразрешаемых этических проблем. Составление периодических отчетов о «воздействии на этику».

Источник: Gene R. Laczniak and Jacob Naor, «Global Ethics. Wrestling with the Corporate Conscience», *Business,* July-August-September 1985, p. 9.

К вариантам поведения, обычно запрещаемым этическими нормативами, относятся взятки, вымогательство, подарки, выплата соучастнику части незаконно полученных денег, конфликт на почве столкновения интересов, нарушение законов в целом, мошенничество, раскрытие секретов компании, использование информации, полученной в доверительной беседе от членов «своей» группы, незаконные выплаты политическим организациям, противоправное поведение ради интересов фирмы. Обычно организации доводят этические нормативы до своих работников в виде печатных материалов, хотя некоторые создают рабочие группы по этическим нормативам.

При разработке этических нормативов применительно к бизнесу в многонациональных организациях компании-инициатору следует учитывать преобладающее отношение к взятке и подарку в других культурах. Согласно примеру 4.3. в некоторых странах правительственные чиновники привыкли и ждут небольших денежных подношений для стимулирования деятельности. Как следствие. Конгресс внес в закон поправку, согласно которой такие выплаты вычитаются из суммы, подлежащей налогообложению. Из примера 5.5. следует, что компаниям, ведущим дела в других странах, следует продумывать этичное отношение к такой деятельности.

КОМИТЕТЫ ПО ЭТИКЕ. Некоторые организации создают постоянные комитеты для оценки повседневной практики с точки зрения этики. Почти все члены таких комитетов — руководители высшего уровня. Некоторые организации не создают таких комитетов, но нанимают специалиста по этике бизнеса, называемого адвокатом по этике. Роль такого адвоката — выработка суждения по этическим вопросам, связанным с действиями организации, а также выполнение функции «социальной совести» организации.

СОЦИАЛЬНЫЕ РЕВИЗИИ предложены для оценки и составления отчетов о социальном влиянии действий и программ организации. Сторонники социальной ревизии полагают, что отчеты такого типа могут свидетельствовать об уровне социальной ответственности организации. Хотя некоторые компании пытались воспользоваться принципами социальной ревизии, но проблемы измерения прямых издержек и выгод от реализации социальных программ пока не решены. Рассматривая текущее состояние метода социальной ревизии, профессор Ли Престон указывает, что метод «пережил период повышенного интереса и быстрого развития, достиг пикового состояния, лишившись кое-где исходных целей, и, в конечном счете, институционализировался в формах несколько менее амбициозных, чем предсказывали наиболее активные его последователи». Единственные заметные следы этой активности, сохранившиеся до сего дня, — это почти универсальные, но в высшей мере избирательные «социальные разоблачения», содержащиеся в годовых отчетах ведущих корпораций и в ежегодных обзорах журнала «Форчун» с перечнем наиболее и наименее уважаемых компаний, для оценки действий которых используется среди прочего индекс «ответственности перед сообществом и средой обитания» в качестве элемента совокупной схемы ранжирования.

ОБУЧЕНИЕ ЭТИЧНОМУ ПОВЕДЕНИЮ. Еще один подход, используемый организациями для повышения показателей этичности поведения, — обучение этичному поведению руководителей и рядовых сотрудников. При этом работников знакомят с этикой бизнеса и повышают их восприимчивость к этическим проблемам, которые могут перед ними возникнуть. Встраивание этики как предмета в курсы обучения бизнесу на университетском уровне является еще одной формой обучения этичному поведению, благодаря чему обучающиеся начинают лучше понимать эти проблемы.

Согласно исследованию Центра Этики бизнеса, «корпорации гораздо более озабочены этикой сегодня, чем в прошлом, они предприняли конкретные шаги по внедрению этики в свою практику». При этом ежедневные газеты изобилуют примерами неэтичного и противоправного поведения

работников организаций любого типа; однако, мы полагаем, что сами организации не испытывают недостатка в противоположных примерах этичных действий своих сотрудников. Продолжая внедрять различные программы и методы, описанные выше, и добиваясь, чтобы руководители высокого уровня служили ролевыми моделями надлежащего этичного поведения, организации должны иметь возможность повысить свои этические стандарты.

РЕЗЮМЕ

1. По поводу социальной ответственности существуют две определенные точки зрения. Согласно одной, организация социально ответственна, если максимизирует прибыль, не выходя за рамки законов и других установлении. Согласно другой — помимо адекватного реагирования на экономические обстоятельства, руководство обязано ответственно относиться к гуманитарному и социальному воздействию деловой активности на работников, потребителей и сообщества, в среде которых функционирует компания. Исходя из этой точки зрения, организации должны вносить позитивный вклад в жизнь общества.

2. Юридическая ответственность, в отличие от социальной, подразумевает соблюдение конкретных законов и норм государственного регулирования, определяющих, что может, а чего не может делать организация. Социальная ответственность, напротив, связана с определенной степенью добровольности реагирования организации.

3. Предложены многочисленные аргументы за и против социальной ответственности.

4. Некоторые организации разработали программы активного действия в духе социальной ответственности.

5. Затронута тема деловой этики с указанием принципов, определяющих правильный и неправильный подход к ведению дела.

6. Согласно опросам общественного мнения, среди широкой публики господствует убеждение о падении ценности этичного поведения в США.

7. Организации имеют возможности предпринимать многочисленные шаги для повышения показателей этичности поведения своих работников.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Современная этика: дело Э. Ф. Хаттона

2 мая 1985 г. Уолл-Стрит впал в состояние шока, узнав, что пятая в США по величине брокерская фирма «Э.Ф. Хаттон энд Ко.» признана виновной в 2000 подделок почтовых и телеграфных отправлений. Фирма согласилась уплатить штраф в размере 2 млн. долл., возместить издержки в связи с государственным расследованием и возместить убытки банкам, ставшим жертвами мошенничества. Фирма призналась в систематическом завышении остатков на своих счетах в 400 банках и получении таким путем для краткосрочного использования 10 млрд. долл. без выплаты процентов. Фирма избежала продолжительного судебного процесса, признав себя виновной. Однако широко распространившаяся информация о случившемся повредила прекрасной до того времени репутации фирмы. Вскоре после признания своей вины она начала терять клиентов.

В дополнение к обвинениям в уголовном преступлении, гражданская жалоба была направлена и против процедур, которые, по мнению министерства юстиции, были незаконными и широко применяемыми другими компаниями тоже. Это стало ясным предупреждением министерства юстиции другим компаниям — недопустимо выписывать чеки на неинкассированные суммы**.**

Министерство юстиции в своих обвинительных материалах не назвало по имени ни одного виновного, хотя, по словам прокурора, в мошенничестве участвовали 25 работников фирмы. По сообщениям, государство решило не наказывать конкретных лиц, поскольку потребовался бы длительный судебный процесс и действовал скорее «корпоративный механизм», а не группа сговорившихся между собою преступников.

Фирма наняла бывшего министра Гриффина Белла для анализа своей практики контроля и регулирования денежных операций. Его отчет был, однако, раскритикован многими сторонними наблюдателями. Отчет, как показалось, дополнительно запутал ответ на вопрос, кто же конкретно в руководящем звене отвечает за злоупотребления. Высшее руководство фирмы побуждало начальников отделений увеличивать доходы от системы контроля и регулирования денежных операций. Тех, кто добивался этого, хвалили. Однако в период расследования высшее руководство утверждало, что начальники отделений действовали так без ведома высшего звена. Внутренняя документация показала, что руководители высшего уровня, в том числе президент фирмы Джордж Болл, могли знать о крупных овердрафтах. Однако в отчете Белла утверждалось, что Болла нельзя считать за это ответственным, поскольку контроль и регулирование денежных операций не были в его ведении, а сам он не сделал ничего противозаконного. Ревизорская фирма «Артур Андерсен энд Ко.» ранее проанализировала систему контроля и регулирования денежных операций на фирме «Э. Ф. Хаттон» и запросила письменное мнение относительно легальности такой системы у поверенного фирмы. От имени компании тот отказал в ответе, но настаивал на законности указанных действий.

У многих возникли сомнения в правоте министерства юстиции, обвинившего фирму в целом,

но не ее конкретных работников. Помощник генерального прокурора США Элберт Мюррей, выполнявший длительное расследование для министерства юстиции, сказал: «Оказалось исключительно трудно доказать, что люди из главной конторы знали о происходившем, поскольку руководители региональных и отраслевых отделений наделены значительной свободой в выборе способов ведения своих операций». Он указал также, что не хотел формирования ситуации, в которой «несколько человек понесли бы наказание за методы, ставшие результатом распространившейся в компании философии». Некоторые специалисты министерства считают, что сотрудников корпорации нельзя обвинять в преступлениях, если они не имеют личной выгоды от незаконных операций. Другие же полагают, что таким путем министерство юстиции хочет заключить сделку с теми, кто совершает серьезные корпоративные преступления. Профессор права Ллойд Уэйнреб из Гарвардского университета заявил: «Есть смысл в том, чтобы не судить такие дела слишком сурово, когда их проворачивают люди в тройках и дорогих галстуках».

Дело фирмы «Э.Ф. Хаттон» показывает, что общество обращает внимание и на этику, и на жесткое соблюдение законов, и потому руководителям корпораций следует придерживаться наивысших стандартов ответственности.

Вопросы

1. Сотрудники министерства юстиции решили обвинить только фирму «Э.Ф. Хаттон», а не хотя бы одного из ее конкретных работников в преступлениях. Согласны вы с таким решением или считаете, что конкретные виновники должны отвечать за свои действия? Поясните свой ответ. Что фактически сообщает принятое решение работникам фирмы «Э.Ф. Хаттон» и других компаний?

2. Согласны ли вы с тем, что Болла нельзя считать ответственным, поскольку контроль и регулирование денежных операций находились вне его ведома и он не контролировал бухгалтерско-ревизорскую систему? Поясните свой ответ.

3. Когда ревизорской фирме было отказано в ответе на запрос о законности установившейся системы, что она могла бы предпринять?

4. По словам Болла, отчет Белла показал, что он ничего не знал о противозаконных действиях. Означает ли это, что отсутствовали неэтичные действия? Какова разница между теми и другими?

5. Какие, хотя бы отдельные, *добровольные* действия могла бы предпринять фирма «Э.Ф. Хаттон», чтобы стать более социально ответственной организацией?

ЧАСТЬ ВТОРАЯ

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

Дэвенпортский университет

«Мы хотим Барфилда! Мы хотим Барфилда! — так 50 тыс. шумливых «фанатов» настаивали на возврат в футбольную команду Дэвенпортского университета ее бывшего тренера Коуча Давида Барфилда.

Несколько последних недель оказались горячими и для Барфилда, и для администрации университета. Увольнение Барфилда, бессменного в течение 15 лет тренера дэвенпортской команды, произвело такое возмущение среди студентов, профессорско-преподавательского состава и выпускников университета, что национальные службы информации ежедневно распространяли по США сообщения о событиях в Дэвенпорте.

Крупный субсидируемый государством Дэвенпортский университет (30 тыс. студентов) находится на Среднем Западе. Спортивные соревнования из Дэвенпорта, члена влиятельной Ассоциации спортсменов центральных штатов, часто транслируются региональным и общенациональным телевидением. Барфилд пришел в Дэвенпорт 14 лет тому назад. До этого в качестве главного тренера неувядаемой футбольной команды из небольшого Бакстер-колледжа, Барфилд в течение трех лет подряд добивался первенства своих питомцев в национальном чемпионате. Талантом Барфилда заинтересовались несколько крупных университетов.

Дэвенпортский университет установил Барфилду начальное жалованье в 17 500 долл. в год. Он должен был исполнять должность главного тренера футбольной команды, совмещая эту работу с функциями ассистента профессора по здравоохранению, физической культуре и отдыху.

Команда Барфилда добилась показателя в играх 115/35 и участвовала в 10 показательных играх по завершении сезона. В этот период Барфилд был явным любимцем местных «фанатов» и заметной фигурой Дэвенпортского кампуса.

Со временем Барфилд укоренился и в местном деловом сообществе. К его жалованью в 52,5 тыс. долл. в год добавились 15 тыс. долл. в год за еженедельное участие в телешоу с обзором воскресных игр дэвенпортской команды. Кроме того, Барфилд зарабатывал более 75 тыс. долл. в год на коммерческом радио, заключив с ним контракт на регулярные выступления, а также от рекламы, разрешив

использовать свои фотопортреты. Используя контакты с клубом инициаторов предпринимательства в Дэвенпорте, Барфилд вложил значительные средства в ряд местных проектов. Он стал совладельцем «Дэвенпорт Инн» — 100-номерного мотеля через дорогу от кампуса. Он также вошел в долю группы автомобильных дилеров города и приобрел льготный пай в системе магазинов, торгующих свежезамороженными продуктами питания. В самое последнее время он (вместе с тремя другими инвесторами) приобрел крупные участки земли в Дэвенпорте с намерением пустить их под застройку жилыми домами. Эта негромкая деятельность внезапно была прервана серией ошеломляющих событий.

Барфилд приобрел репутацию «жестокого» тренера. Особенной суровостью отличались его предсезонные сборы, требовавшие от игроков немалых усилий. Эти сборы устраивались в Баттеруорте, городке в 100 милях от Дэвенпорта. В продолжение трех недель игроки обязаны были выкладываться трижды в день ежедневно. После подъема в 5 ч 30 мин уже в 6 ч утра начиналась первая тренировка. Вслед за завтраком полагалось полтора часа смотреть какой-нибудь нудный фильм. За ленчем следовала вторая тренировка (2,5 ч). Вечерняя тренировка посвящалась упражнениям на координацию движений и бегу. Несмотря на такие нагрузки, спортсмены-студенты буквально рвались в команду Барфилда.

За два года до описываемых событий университет переманил известного защитника Элфреда Робинсона, учившегося тогда в средней школе в Уоррене, штат Огайо. К восторгу всего университета Робинсон решил именно здесь продолжать образование. На первом году Робинсон разочаровал многих — молодой защитник не оправдал надежд. Кроме того, Робинсон плохо воспринимал работу дэвенпортских тренеров и пропустил три сбора. В школе ему позволялось «идти своим путем», но это было не в правилах Барфилда. Кроме того, посредственными оказались отметки Робинсона, он с трудом дотягивал до минимально необходимого уровня.

Однажды во время игрового сезона Робинсон подал на Барфилда в суд, обвиняя его в том, что он ударил Робинсона во время игры. Университет заявил, что будет твердо стоять на стороне тренера и оплатит все судебные издержки. Робинсон имел репутацию нарушителя спокойствия, поэтому почти никто из игроков не обратил внимания на судебное разбирательство, происходившее в период очередного тренировочного сбора. Робинсон не пользовался популярностью у товарищей по команде, и многие считали его отверженным. Через две недели после регистрации судебного иска Барфилд, возвращавшийся домой с тренировки, услышал сообщение по радио о своем увольнении.

Сообщение удивило Барфилда, поскольку в начале этого дня он слышал заявление президента университета, в котором тот подтверждал полную поддержку тренера и выразил уверенность в том, что с тренера будут сняты все обвинения.

Решив, что радиосообщение — ошибка, Барфилд связался с директором по спорта Бобби Уайтом.

«Бобби, это Дэвид. Только что я слышал сообщение по радио о моем увольнении. Я только хотел убедиться в том, что это ошибка, чтобы забыть об этой истории», — так говорил Барфилд.

«Дэвид, — ответил Уайт — я не думал сообщать тебе об этом по радио, но ты ведь знаешь, как работает пресса. Я получил три анонимных записки от твоих игроков, в которых подтверждается, что ты ударил Робинсона. Мне ничего не оставалось, кроме как уволить тебя».

Вопросы

1. Какова главная проблема, очевидная в данном случае?
2. Будь вы директором, как повели бы себя в этой ситуации?
3. Что следовало бы предпринять Барфилду?
4. Что бы изменили вы для предотвращения подобных событий?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

Принятие групповых решений в Центре систем и исследований фирмы «Ханиуэлл»

Многие организации создают группы для принятия решений по различным вопросам — от найма сотрудников и финансирования колледжей до разработки и продвижения на рынок новых изделий. Центр систем и исследований отделения «Аэроспейс энд Дефенс Дивитн» фирмы «Ханиуэлл» пользуется этим методом с 1971 г. и часто в очень необычных ситуациях. Центр прибегает к групповым решениям даже по поводу замены руководителей высшего звена.

Краеугольным камнем группового подхода Центра к принятию решений является группа управления Центром. В эту группу входит несколько руководителей высокого ранга, включая вице-президента Центра, инспектора, директора по кадрам, директоров по исследованиям, развитию, современному планированию и совершенствованию структуры организации. Кроме работы в этой группе, каждый ее член возглавляет группу руководителей менее высокого уровня в своем отделе. Последние в свою очередь стоят во главе групп, состоящих из контролеров и начальников технических секторов. Группа управления Центром собирается раз в две недели, чтобы рассматривать различные вопросы, связанные с планированием, кадрами и распределением ресурсов.

Недавно была создана должность директора по развитию, который входит в состав группы управления Центром. Во многих организациях определение необходимости замены и подбор кандидатур входит в обязанность вице-президента, которому в определенной мере помогает директор по кадрам.

Другие директора, равные по уровню директору по развитию, не участвуют в этом деле. В Центре вопросы замены находятся в ведении группы управления.

Группа была очень озабочена тем, чтобы на эту должность попал наиболее подходящий человек, т.к. директор по развитию отвечает за разработку и реализацию планов, стратегию маркетинга и ведение дел. Он несет также ответственность за поддержание нормальных отношений фирмы с потребителями. Группа управления сначала попросила других руководителей высшего ранга предложить кандидатуры на этот пост и дать сведения по их квалификации и заинтересованности в работе такого рода. Затем состоялся «мозговой штурм».

Целью последнего стало составление списка кандидатов. Хотя члены группы имели разные мнения о квалификации предложенных кандидатов, на время составления списка группы об этом временно «забыли». По завершении «штурма» вице-президент Центра попросил каждого члена группы собрать все возможные сведения о каждом из кандидатов, попавших в список. Совещание с целью сужения списка претендентов на должность назначили через неделю.

На этом совещании члены группы начали высказывать свои предпочтения. При этом одни говорили о том, как тот или иной кандидат показал себя на прежнем месте работы, другие же выделяли индивидуальные качества этих людей — стиль их работы, и жизненные ценности. Несмотря на различия в подходах и предпочтениях, группа в течение часа смогла сократить список с десяти до пяти человек.

После совещания вице-президент встретился с начальниками оставшихся пяти претендентов и сообщил им, кого именно решила проинтервьюировать в связи с вакантной должностью группа управления. Некоторые из этих начальников негативно восприняли новость о своих подчиненных, а другие были полны энтузиазма. Директор по кадрам организовал одночасовые собеседования кандидатов с каждым из членов группы управления Центром. По завершении интервьюирования было собрано совещание для выбора наилучшего кандидата.

Группа управления ставит условием согласие всех своих членов с окончательным выбором кандидата. Выбранный, в конечном счете, кандидат вполне может не быть номером один для каждого члена группы, а раз так, он может не быть номером один для любого члена группы. Тем не менее, каждый должен принять общее решение и согласиться с ним.

Когда группа собралась, чтобы сделать окончательный выбор, два кандидата из пяти отсеялись очень быстро, поскольку им не хватало опыта такого рода, который, по мнению группы, на данном месте обязателен. После часового обсуждения группа согласилась переместить в конец списка еще одного претендента. По мнению группы, претендент не имел особой склонности к управлению с привлечением рядовых работников, и его действия могли оказаться неэффективными в условиях Центра, где привлечение всех к участию в управлении было принципом.

В конце концов, группа разделилась между двумя оставшимися кандидатами, каждый из которых был хорошо подготовлен для должности и хотел работать на этом месте. Более полутора часов члены группы обсуждали квалификационные показатели и управленческий стиль каждого из двух этих людей. Наконец, решение было принято. Все члены группы были им удовлетворены, а кандидату предложили занять новое место.

ВОПРОСЫ.

1. Что вы думаете о процессе принятия групповых решений, практикуемом в Центре систем и исследований? Считаете ли вы, что процесс обеспечивает нечто большее, чем просто принятие хороших решений?
2. Какую роль должны играть разные стили обмена информацией в ходе совещаний группы? Как могут сказываться на таких совещаниях разного рода барьеры на пути обмена информацией?
3. Считаете ли вы, что решение, принятое группой, лучше или хуже того, которое мог принять вице-президент в одиночку? Что вы скажете о затратах времени на принятие решения?
4. Каковы потенциальные моральные и материальные выгоды принятия групповых решений?
5. Какого рода решения в наибольшей мере соответствуют групповому процессу? Каким решениям этот процесс противопоказан?

Источник: Tolly Kizilos and Roger Heinisch, «How a Management Team Selects Managers,» *Harvard Business Review,* September-October 1986, pp. 6-8,12.

ГЛАВА 6
КОММУНИКАЦИИ

Введение

Данная глава посвящена коммуникациям — тому, в чем каждый участвует ежедневно, но лишь немногие делают это достаточно согласованно. Почти невозможно переоценить важность коммуникаций в управлении. Едва ли не все, что делают руководители, чтобы облегчить организации достижение ее целей, требует эффективного обмена информацией. Если люди не смогут обмениваться информацией, ясно, что они не сумеют работать вместе, формулировать цели и достигать их. Однако, как выяснится далее, коммуникации — это

сложный процесс, состоящий из взаимозависимых шагов. Каждый из этих шагов очень нужен для того, чтобы сделать наши мысли понятными другому лицу. Каждый шаг — это пункт, в котором, если мы будем небрежны и не будем думать о том, что делаем, — смысл может быть утрачен. Цель данной главы — ознакомить с природой и сложностями коммуникаций, с потенциальными западнями на пути к пониманию сути сообщений, а также с тем, что можно предпринять, чтобы более эффективно обмениваться информацией как среди менеджеров, так и за пределами их круга.

Прочитав эту главу, вы должны уяснить понятия и термины, перечисленные выше.

ПРОЦЕСС КОММУНИКАЦИЙ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНИЯ

Описывая работу менеджера в гл. 1, мы ссылались на исследования, согласно которым руководитель от 50 до 90% всего времени тратит на коммуникации. Это кажется невероятным, но становится понятным, если учесть, что руководитель занимается этим, чтобы реализовать свои роли в межличностных отношениях, информационном обмене и процессах принятия решений, не говоря об управленческих функциях планирования, организации, мотивации и контроля. Именно потому, что обмен информацией встроен во все основные виды управленческой деятельности, мы называем коммуникации *связующим процессом.*

Поскольку руководитель исполняет три свои роли и осуществляет четыре основные функции, с тем чтобы сформулировать цели организации и достичь их, качество обмена информацией может прямо влиять на степень реализации целей. Это означает, что для успеха индивидов и организаций необходимы *эффективные* коммуникации.

Хотя общепризнано, что коммуникации имеют огромное значение для успеха организаций, опросы показали, что 73% американских, 63% английских и 85% японских руководителей считают коммуникации главным препятствием на пути достижения эффективности их организациями. Согласно еще одному опросу примерно 250 тыс. работников 2000 самых разных компаний, обмен информацией представляет одну из самых сложных проблем в организациях. Эти опросы показывают, что неэффективные коммуникации — одна из главных сфер возникновения проблем. Глубоко осмысливая коммуникации на уровне личности и организации, мы должны учиться снижать частоту случаев неэффективных коммуникаций и становиться лучшими, более эффективными менеджерами. Эффективно работающие руководители — это те, кто эффективны в коммуникациях. Они представляют суть коммуникационного процесса, обладают хорошо развитым умением устного и письменного общения и понимают, как среда влияет на обмен информацией.

Начнем с анализа коммуникационного процесса в организациях.

Размышляя об обмене информацией в организации, обычно думают о людях, которые говорят в процессе личного общения или в группах на собраниях, разговаривают по телефону или читают и составляют записки, письма и отчеты. Хотя на эти случаи приходится основная часть коммуникаций в организации, коммуникации представляют собой всепроникающий и сложный процесс. Начнем с выявления того, где вне и внутри организации требуются эффективные коммуникации.

Коммуникации между организацией и ее средой

В предыдущей главе мы рассмотрели факторы внешней среды, влияющие на деятельность организации. От этих факторов зависят коммуникационные потребности организации. Если бы нужно было проанализировать, о чем говорят, пишут и читают в действительности люди в организации, основное внимание пришлось бы сосредоточить на каких-то вопросах, которые связаны с потребностями информационного взаимодействия с внешним окружением, которое влияет или будет влиять на организацию.

К примеру, в 1982 г. и еще раз в 1985 г., когда фирма «Джонсон энд Джонсон» установила, что некоторые капсулы «Тиленола» ядовиты, высшему руководству фирмы пришлось наладить эффективные коммуникации с такими группами, как средства массовой информации и потребители, Управление санитарного надзора за качеством пищевых продуктов и медикаментов и дистрибьюторы. Пришлось также наладить связь с руководителями среднего звена, которые стояли во главе лабораторий и заводов в разных странах мира. Эти руководители, в свою очередь, установили связь с руководителями более низких уровней и контролерами, подотчетными им. Наконец, руководство фирмы «Джонсон энд Джонсон», вероятно, оповестило о своих проблемах всех сотрудников фирмы. Сочетание таких средств коммуникации, как совещания, служебные записки, телефонные переговоры, формальные отчеты, видеоленты и беседы с глазу на глаз, позволили в конечном счете охватить многих работников фирмы. Если бы вы были мастером на одном из заводов фирмы, выпускающих «Тиленол», к вам без сомнения поступила бы какая-то информация о случившемся несчастье.

Организации пользуются разнообразными средствами для коммуникаций с составляющими своего внешнего окружения. С имеющимися и потенциальными потребителями они сообщаются с помощью рекламы и других программ продвижения товаров на рынок. В сфере отношении с общественностью первостепенное внимание уделяется созданию определенного образа, «имиджа» организации на местном, общенациональном или международном уровне. Организациям приходится

подчиняться государственному регулированию и заполнять в этой связи пространные письменные отчеты. В своих ежегодных отчетах любая компания сообщает информацию по финансам и маркетингу, а также приводит сведения о своем размещении, возможностях карьеры, льготах и т.п. Используя лоббистов и делая взносы в пользу разных политических групп, комитетов, организация пытается влиять на содержание будущих законов и постановлений. Организация, где есть профсоюз, должна поддерживать связь с законными представителями лиц, работающих по найму. Если профсоюз в данной организации отсутствует, она может общаться со своими работниками ради того, чтобы профсоюз не появился. Это лишь немногие примеры из всего разнообразия способов реагирования организации на события и факторы внешнего окружения. Еще раз подчеркнем, что обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, видеоленты, отчеты и т.п., циркулирующие внутри организации, зачастую являются реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением.

Коммуникации между уровнями и подразделениями

МЕЖУРОВНЕВЫЕ КОММУНИКАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ. Информация перемещается внутри организации с уровня на уровень в рамках вертикальных коммуникаций. Она может передаваться по нисходящей, т.е. с высших уровней на низшие. Таким путем подчиненным уровням управления сообщается о текущих задачах, изменении приоритетов, конкретных заданиях, рекомендуемых процедурах и т.п. Например, вице-президент по производству может сообщать управляющему заводом (руководитель среднего уровня) о предстоящих изменениях в производстве продукта. В свою очередь, управляющий заводом должен проинформировать подчиненных ему руководителей об особенностях готовящихся изменений.

Помимо обмена по нисходящей, организация нуждается в коммуникациях по восходящей. К примеру, банковский служащий может заметить, что новая ЭВМ иногда заставляет клиента ждать на несколько минут дольше, чем прежде, поскольку машина периодически «занята» или отключается. Служащие могут сделать вывод, что ожидание раздражает некоторых клиентов. Предположим, банк эффективно проинформировал каждого служащего о том, что «обслуживание клиента — первая наша забота». В этом случае служащие готовы сообщить своему непосредственному начальнику о возникшей проблеме. Этот начальник, в свою очередь, должен проинформировать управляющего операциями, а тот — вице-президента по банковским операциям.

Передача информации с низших уровней на высшие может заметно влиять на производительность. В одном реальном примере инженер разработал более эффективный способ раскроя листового металла для крыльев самолета, и сообщает о своей идее непосредственному начальнику. Если он врывается в его кабинет примерно с такими словами: «Как хотите, но вы должны внедрить этот новый способ раскроя», — руководитель может отреагировать отрицательно. Но если руководитель решил поддержать предложение инженера, он сообщит о нем на следующий, более высокий уровень управления. Изменение требует одобрения со стороны управляющего заводом или управляющего производственными операциями на более высоком уровне. Налицо ситуация, в которой нечто, возникшее на низшем уровне организации, должно подняться на самый верх, последовательно пройдя все промежуточные уровни управления. Этот пример иллюстрирует обмен информацией, происходящий ради повышения конкурентоспособности организации за счет увеличения производительности.

На любом из перечисленных выше уровней могло быть принято решение об отклонении новой идеи. Если предположить, что идея действительно была хорошей, сообщение инженеру об отклонении его предложения фактически проинформировало бы его о том, что организация не стимулирует его к поиску новаторских предложений, обеспечивающих сокращение издержек, и к выработке подобных предложений в будущем. В результате организация может лишиться многих серьезных возможностей повышения производительности и получения экономии. Описанная конкретная идея за 5 лет принесла организации экономию в 13,5 млн. долл.

КОММУНИКАЦИИ ПО ВОСХОДЯЩЕЙ, т.е. снизу вверх, также выполняют функцию оповещения верха о том, что делается на низших уровнях. Таким путем руководство узнает о текущих или назревающих проблемах и предлагает возможные варианты исправления положения дел. Последняя управленческая инновация в коммуникациях по восходящей — это создание групп из рабочих, которые регулярно, обычно на 1 час в неделю, собираются для обсуждения и решения проблем в производстве или обслуживании потребителей. Эти группы, получившие название *кружков качества,* рассмотрены в последующих главах. Обмен информацией по восходящей обычно происходит в форме отчетов, предложений и объяснительных записок.

КОММУНИКАЦИИ МЕЖДУ РАЗЛИЧНЫМИ ОТДЕЛАМИ (ПОДРАЗДЕЛЕНИЯМИ). В дополнение к обмену информацией по нисходящей или восходящей организации нуждаются в горизонтальных коммуникациях. Организация состоит из множества подразделений, поэтому обмен информацией между ними нужен для координации задач и действий. Поскольку организация — это система взаимосвязанных элементов, руководство должно добиваться, чтобы специализированные элементы работали совместно, продвигая организацию в нужном направлении.

К примеру, представители разных отделов в вашей школе бизнеса периодически обмениваются информацией по таким вопросам, как составление расписания занятий, уровень

требований в программах для выпускников, сотрудничество в исследовательской и консультативной деятельности и обслуживание местного населения. Подобным же образом в больнице обслуживающий и врачебный персонал различных отделений должен обмениваться информацией о распределении ресурсов, координации деятельности рабочих групп, контроле за издержками, новых методах лечения и т.п. В сфере розничной торговли региональные управляющие сбытом могут периодически встречаться для обсуждения общих проблем, координации стратегии сбыта и обмена информацией о продукции. В компаниях наукоемких отраслей ключевые руководители среднего звена из производственных, маркетинговых и проектно-исследовательских отделов встречаются для координации действий по обновлению продукции. На основе базовой технологии компании могут выпускать разнообразные продукты, поэтому чрезвычайно важно через проектно-исследовательский отдел получать информацию о том, чего хочет рынок. Это позволяет организации сохранять близость к потребителю и продолжать эффективно удовлетворять его запросы. Подобным образом, производственники должны дать обоснование достаточно низких затрат по реализации будущих инноваций проектно-исследовательского отдела с тем, чтобы дальнейшее производство было оправдано. В обмене информацией по горизонтали часто участвуют комитеты или специальные группы, работа которых подробнее рассмотрена в следующих главах.

Дополнительные выгоды от коммуникаций по горизонтали заключаются в формировании равноправных отношений. Доказано, что такие отношения являются важной составляющей удовлетворенности работников организации.

КОММУНИКАЦИИ РУКОВОДИТЕЛЬ-ПОДЧИНЕННЫЙ. Возможно, наиболее очевидным компонентом коммуникаций в организации являются отношения между руководителем и подчиненным. Хотя они служат примером обмена информацией по вертикали, о чем говорилось выше, мы рассматриваем этот вид обмена информацией отдельно, поскольку он составляет основную часть коммуникативной деятельности руководителя. Исследования показали, что 2/3 этой деятельности реализуется между управляющими и управляемыми.

Некоторые из многочисленных разновидностей обмена информацией между руководителем и подчиненным связаны с прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов; обеспечением вовлеченности в решение задач отдела; с обсуждением проблем эффективности работы; достижение признания и вознаграждения с целью мотивации; совершенствованием и развитием способностей подчиненных; со сбором информации о назревающей или реально существующей проблеме; оповещением подчиненного о грядущем изменении; а также получением сведений об идеях, усовершенствованиях и предложениях.

КОММУНИКАЦИИ МЕЖДУ РУКОВОДИТЕЛЕМ И РАБОЧЕЙ ГРУППОЙ. В дополнение к обмену информацией между руководителем и подчиненным имеет место обмен между руководителем и его рабочей группой. Коммуникации с рабочей группой в целом позволяют руководителю повысить эффективность действий группы. Поскольку в обмене участвуют все члены группы, каждый имеет возможность поразмышлять о новых задачах и приоритетах отдела, о том, как следовало бы работать вместе, о предстоящих изменениях и возможных их последствиях для этого и других отделов, о недавних проблемах и достижениях, предложениях рационализаторского характера. Подробнее тема групп и собраний рассмотрена в следующей главе.

Кроме того иногда рабочая группа собирается без руководителей для обсуждения проблем, усовершенствований или надвигающихся перемен. Как указано выше, такие отношения равенства могут способствовать повышению удовлетворенности сотрудников своей работой.

НЕФОРМАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ. В гл. 1 указывалось, что организации состоят из формальных и неформальных компонентов. Канал неформальных коммуникаций можно назвать каналом распространения слухов**.** Кит Дэвис — известный исследователь, чьи взгляды на коммуникации положены в основу данной главы — установил, что происхождение этого термина относится к временам Гражданской войны в США. Провода телеграфной связи, протянутые с дерева на дерево, напоминали побеги виноградной лозы и широко использовались армией Севера и Юга. Сообщения, передаваемые по такому телеграфу, часто фальсифицировались и запутывались. В конечном счете стало общепринятым квалифицировать неточные сообщения и сведения как «слухи» (прошедшие по системе тайного сообщения).

Слухи «витают возле автоматов с охлажденной водой, по коридорам, в столовых и в любом другом месте, где люди собираются группами». Поскольку по каналам слухов информация передается много быстрее, чем по каналам формального сообщения, руководители пользуются первыми для запланированной утечки и распространения определенной информации или сведений типа «только между нами».

Приписываемая слухам репутация неточной информации сохраняется и до сегодняшнего дня. Тем не менее исследования показывают, что информация, передаваемая по каналам неформального сообщения, т.е. слухи, чаще оказывается точной, а не искаженной. Согласно исследованию Дэвиса, 80-99% слухов точны в отношении непротиворечивой информации о самой компании. Он считает, однако, что уровень точности не может быть таким же высоким, когда речь вдет о личной или о сильно эмоционально окрашенной информации. Дэвис указывает: «люди склонны считать слухи менее

точной информацией, поскольку реальные ее погрешности имеют более драматичный характер и потому глубже впечатываются в память, чем каждодневная рутинная точность». Кроме того, независимо от точности, «все свидетельствует в пользу влиятельности слухов, будь их воздействие положительным или отрицательным».

Таблица 6.1. *Типичная информация, передаваемая по каналам распространения слухов*

Предстоящие сокращения производственных рабочих
Новые меры по наказаниям за опоздания
Изменения в структуре организации
Грядущие перемещения и повышения
Подробное изложение спора двух руководителей на последнем совещании по сбыту
Кто кому назначает свидания после работы

В табл. 6.1. перечислены некоторые разновидности информации, передаваемой по каналам распространения слухов в организации. В примере 6.1. показано, как можно использовать слухи**.**

КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС

Выше показано, как широко обмен информацией охватывает разные части организации и каким образом он соотносится с ее эффективностью. Вы знаете, конечно, что обмен информацией в организациях не всегда так эффективен, как следовало бы. На деле люди общаются между собой менее эффективно, чем им это кажется.

Этот факт был проиллюстрирован Ренсисом Лайкертом при изучении работы мастеров и их подчиненных на одном из предприятий коммунального обслуживания.

ПРИМЕР 6.1.

Как использовать слухи

Как только я выявил каналы распространения слухов в конторе, я быстро понял, как их использовать.

Я периодически организовывал утечку информации и узнавал о реакции на нее по каналам обратной связи в этой системе, перед тем как принимать решение или изменять что-то в своих действиях. Так я выявлял возможную реакцию людей. Если она оказывалась благоприятной, я выполнял намеченное, если нет — заново обдумывал план действий. Я, случалось, выжидал с нововведениями, давал новостям ход на еще одной волне слухов, или же действовал по прежнему плану, но более осторожно.

Примерно раз в неделю я спрашивал своего секретаря: «Что новенького, Сара?» Зная, что меня не интересуют личные дела сотрудников, а нужны только сведения, относящиеся к делам, Сара не однажды выдавала интересные и важные для меня новости. Как-то раз она предупредила меня, что на следующем совещании один из управляющих собирается предложит реорганизацию, в результате которой мой отдел перейдет в его подчинение.

Он был из породы «создателей империй», а я должен был стать одной из его жертв.

Загодя получить предупреждение, значит загодя вооружиться для отпора, поэтому я спокойно спланировал свою контрстратегию. Я обратился к «создателю империй» с предложением передать его отдел в мое подчинение. Он так мучался, объясняя, почему этого нельзя делать, что даже не дошел до вопроса относительно моего отдела. Потом я попросил Сару сообщить по каналам распространения слухов, что если этот руководитель отстанет от моего отдела, я сделаю то же самое по отношению к нему. Мы с ним ни разу не разговаривали с глазу на глаз и вслух не признавались в существовании конфликта. Однако по каналам распространения слухов ко мне пришел ответ: «Мир»; и наши отношения оставались мирными все время, пока он и я работали в этой организации.

Источник выдержки из статьи William A. Delaney, «The Secretarial Grapevine», *Supervisory Management,* March 1983, p. 33.

В то время как 85% мастеров считали, что их подчиненные чувствуют себя свободно при обсуждении важных деловых вопросов, только у 51% подчиненных в действительности присутствовало это чувство свободы. В другом исследовании начальник отдела зарегистрировал инструкции или передаваемые подчиненным решения по 165 специальным поводам. Судя по записям подчиненных, они были осведомлены только о 84 таких сообщениях. Один из исследователей проанализировал работу калифорнийской компании в области здравоохранения и выявил существенные различия между руководителями высшего, среднего и низового уровней в том, как они оценивают эффективность коммуникаций в их организации.

Кроме того, во многих случаях передаваемое сообщение оказывается неправильно понятым и, следовательно, обмен информацией — неэффективным. Джон Майнер, выдающийся исследователь в области управления, указывает, что, как правило, лишь 50% попыток обмена информацией приводит к обоюдному согласию общающихся. Чаще всего причина столь низкой эффективности состоит в забвении того факта, что коммуникация — *это обмен.*

В ходе обмена обе стороны играют активную роль. К примеру, если вы как управляющий описываете одному из подчиненных, как нужно изменить работу, это только начало обмена. Чтобы обмен информацией стал эффективным, ваш подчиненный должен сообщить вам, как он понимает задачу и ваши ожидания в отношении результатов его деятельности. Обмен информацией происходит только в том случае, когда одна сторона «предлагает» информацию, а другая воспринимает ее. Чтобы было именно так, следует уделять пристальное внимание коммуникационному процессу.

КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС — это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель коммуникационного процесса — обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Вы, конечно, сами сталкивались со случаями малоэффективного обмена информацией с друзьями, семьей, сотрудниками на работе. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей.

Элементы и этапы процесса коммуникаций

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента.

1. *Отправитель,* лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
2. *Сообщение,* собственно информация, закодированная с помощью символов.
3. *Канал,* средство передачи информации.
4. *Получатель,* лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача — составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

1. Зарождение идеи.
2. Кодирование и выбор канала.
3. Передача.
4. Декодирование.

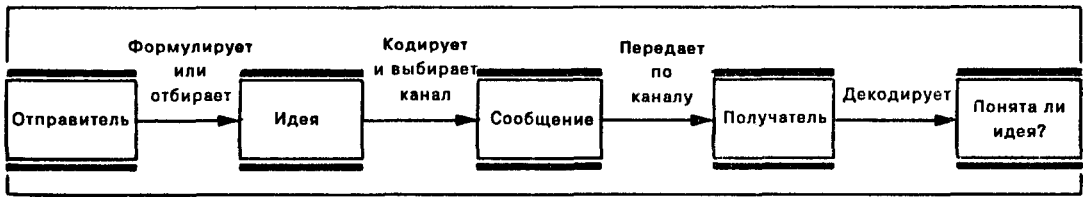

Рис. 6.1. **Простая модель процесса обмена информацией.**

Эти этапы проиллюстрированы на рис. 6.1. в виде простой модели процесса коммуникаций.

Хотя весь процесс коммуникаций часто завершается за несколько секунд, что затрудняет выделение его этапов, мы проанализируем эти этапы, чтобы показать, какие проблемы могут возникать в разных точках. Этот анализ подобен внимательному разглядыванию каждого кадра короткого эпизода на кинопленке.

ЗАРОЖДЕНИЕ ИДЕИ. Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточного времени на обдумывание идеи. Кит Дэвис подчеркивает важность данного этапа: «Неудачное сообщение не станет лучше на глянцевой бумаге или от увеличения мощности громкоговорителя. Лейтмотив этапа — «не начинайте говорить, не начав думать».

Важно помнить, что идея еще не трансформирована в слова или не приобрела другой такой формы, в которой она послужит обмену информации. Отправитель решил только, какую именно концепцию он хочет сделать предметом обмена информацией. Чтобы осуществить обмен эффективно, он должен принять в расчет множество факторов. К примеру, руководитель, желающий обменяться информацией об оценке результатов работы, должен четко понимать, что идея состоит в том, чтобы сообщить подчиненным конкретную информацию об их сильных и слабых сторонах и о том, как можно улучшить результаты их работы. Идея не может заключаться в смутных общих похвалах или критике поведения подчиненных.

Этот пример показывает также связь между восприятием и коммуникацией. У руководителя, который считает подчиненных способными к развитию и совершенствованию, а значит, нуждающимися в информации с оценкой результатов их работы, скорее всего найдутся дельные позитивные идеи для обмена информацией на указанную тему по существу. Управляющий, который воспринимает подчиненных как детей, ждущих, чтобы их поправляли и направляли, скорее всего заложит в свои идеи критицизм отрицательного свойства, свойственный такому образу мышления.

Еще один пример потенциальных проблем на этапе зарождения идеи дает нам начальник цеха, только что принявший сообщение от высшего руководства о том, что компании нужно на 6 % увеличить производство видеоигр без увеличения сверхурочных выплат. Если начальник цеха не сможет сообразить, каким путем лучше всего обменяться этой информацией с подчиненными и направит им это сообщение в точности таким, каким оно было получено, возможны недоразумения, поскольку рабочие поймут лишь сам факт того, что изменения необходимы. Если же руководитель в самом деле продумает те идеи, которые требуют передачи, он может прийти к следующим заключениям:

1. Рабочие должны понять, *какие* именно нужны изменения — прирост объема производства на 6% без дополнительных сверхурочных.

2. Рабочие должны понять, *почему* нужны эти изменения, иначе они могут сделать вывод, что компания пытается выжимать из них побольше, а платить поменьше, и взбунтоваться.

3. Рабочие должны понять, *каким образом* следует осуществить изменения — качество продукции и уровень брака не должны измениться вследствие прироста объема производства, иначе эффективность может снизиться, а не возрасти, как того требует в своем сообщении высшее руководство.

Руководители, неудовлетворительно обменивающиеся информацией, могут действовать неудачно, поскольку по отношению к ним именно так действует высшее руководство. Дело в том, что руководители высшего звена часто служат ролевой моделью для поведения подчиненных. Если наши руководители склонны к принуждению или не откровенны в обмене информацией с нами, мы вполне можем повести себя подобным образом, обмениваясь информацией со своими подчиненными. Однако вы находитесь в ином положении, чем ваше начальство. Поэтому вовсе необязательно действовать в том же стиле, даже если этот стиль эффективен. Что в действительности необходимо, так это осознать — какие идеи предназначены к передаче *до того,* как вы отправляете сообщение, и уверенность в адекватности и уместности ваших идей с учетом конкретной ситуации и цели.

КОДИРОВАНИЕ И ВЫБОР КАНАЛА. Прежде чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, использовав для этого слова, интонации и жесты (язык тела). Такое кодирование превращает идею в сообщение.

Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общеизвестным каналам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал непригоден для физического воплощения символов, передача невозможна. Картина иногда достойна тысячи слов, но не при передаче сообщения по телефону. Подобным образом может быть неосуществимым одновременный разговор со всеми работниками сразу. Можно разослать памятные записки, предваряющие собрания небольших групп, для обеспечения понимания сообщения и приобщения к проблеме.

Если канал не слишком соответствует идее, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен. Например, руководитель хочет предупредить подчиненного о недозволенности допущенных последним серьезных нарушении мер безопасности, и делает это во время легкой беседы за чашкой кофе или послав ему записку по случаю. Однако по этим каналам, вероятно, не удастся передать идею серьезности нарушений столь же эффективно, как официальным письмом или на совещании. Подобным образом, направление подчиненной записки об исключительности ее достижения не передаст идею о том, насколько важен сделанный ею вклад в работу, и не будет в той же мере эффективным, как прямой разговор с последующим официальным письмом с выражением благодарности, а также с премией.

Выбор средства сообщения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Тем не менее, исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией. Обсуждая результаты этого исследования, профессор Терренс Митчел указывает: «Главный вывод этой работы в том, что устное плюс письменное сообщение скорее всего делают обмен информацией более эффективным в большей части случаев». Ориентация на оба канала заставляет тщательнее готовиться и письменно регистрировать параметры ситуации. Однако никоим образом каждый информационный обмен не должен быть письменным. В этом случае потоки бумаг становятся неуправляемыми.

Второй этап станет более понятным, если представить его себе как операцию упаковки. Многие действительно хорошие продукты не находят сбыта, пока не обретут такой упаковки, которую потребитель сочтет понятной и привлекательной одновременно. Подобным образом, многие люди с прекрасными идеями не в состоянии упаковать их с помощью символов и вложить в каналы, значимые и притягательные для получателя. Когда такое происходит, идея, будь она даже распрекрасной, зачастую не находит «сбыта».

ПЕРЕДАЧА. На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время, как мы видели, передача является лишь одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

ДЕКОДИРОВАНИЕ. После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. *Декодирование* — это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакции на идею не требуется, процесс обмена информации на этом должен завершиться.

Однако по ряду причин, о которых речь пойдет ниже, получатель может придать несколько иной, чем в голове отправителя, смысл сообщению. С точки зрения руководителя, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.

Обратная связь и помехи

Прежде чем обсуждать различные препятствия на пути обмена информацией, вам необходимо усвоить две важные концепции — обратной связи и помех.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ. При наличии обратной связи отправитель и получатель меняются коммуникативными ролями. Изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией'для передачи своего отклика начальному отправителю, который теперь играет роль получателя. Специалист по обмену информацией в бизнесе, профессор Филипп Льюис пишет:

«Обратная связь — это опорная реакция на то, что услышано, прочитано или увидено; информация (в вербальном или невербальном оформлении) отсылается назад отправителю, свидетельствуя о мере понимания, доверия к сообщению, усвоения и согласия с сообщением. Эффективный обмен информацией должен быть двусторонне направленным: обратная связь необходима, чтобы понять, в какой мере сообщение было воспринято и понято... Руководитель нс может думать, что все, сказанное или написанное им, будет в точности понято так, как он замышлял. Руководитель, опирающийся на такое ложное допущение, отсекает себя от реальности. Руководитель, который не наладит обратную связь для получателя информации, обнаружит, что эффективность его управленческих действий резко снижена. Аналогичным образом, если обратная связь с работниками заблокирована, руководитель в конце концов окажется изолированным или обманываемым».

Обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией. Согласно ряду исследований двусторонний обмен информацией (при наличии возможностей для обратной связи) по сравнению с односторонним (обратная связь отсутствует), хотя и протекает медленнее, тем не менее эффективнее снимает напряжения, более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений. Это подтверждено в самых разных культурах. Ниже в данной главе мы даем рекомендации о том, как можно расширить возможности обратной связи.

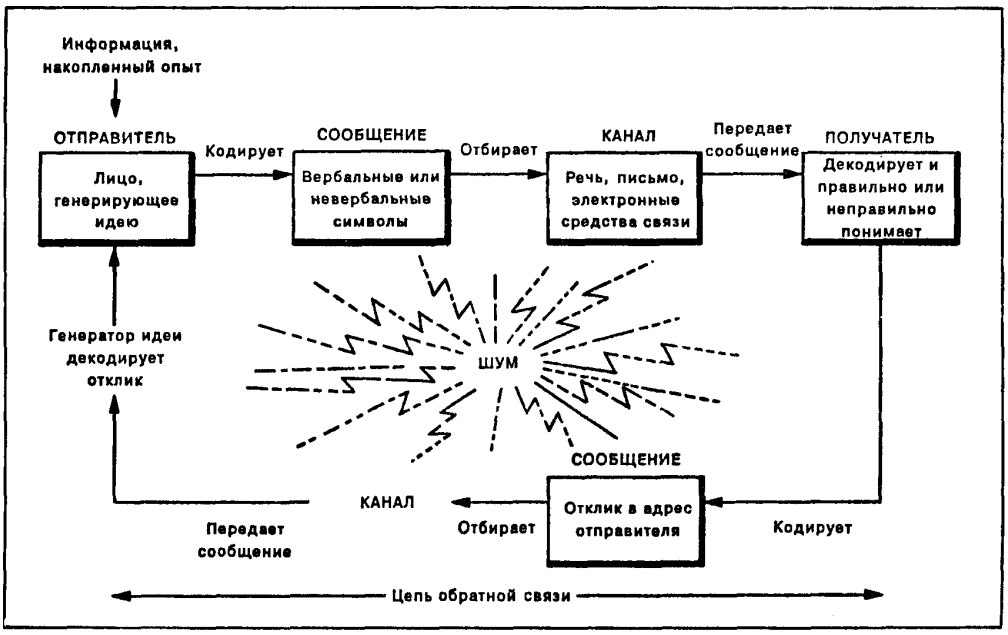

Рис. 6.2. Процесс обмена информацией как система с обратной связью и шумом.

ШУМ. Обратная связь заметно повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам подавлять шум. На языке теории передачи информации шумом называют то, что искажает смысл. Источники шума, которые могут создавать преграды на пути обмена информацией, варьируют от языка (в вербальном или невербальном оформлении) до различий в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования, и до различий в организационном статусе между руководителем и подчиненным, которые могут затруднять точную передачу информации.

Определенные шумы присутствуют всегда, поэтому на каждом этапе процесса обмена информацией происходит некоторое искажение смысла. Обычно мы ухитряемся преодолеть шум и передать наше сообщение. Однако высокий уровень шума определенно приведет к заметной утрате смысла и может полностью блокировать попытку установления информационного обмена. С позиций руководителя, это должно обусловить снижение степени достижения целей в соответствии с передаваемой информацией. На рис. 6.2. процесс обмена информацией представлен как система с обратной связью и шумом.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Хотя эффективный обмен письменной информацией имеет преобладающее значение в организации, нам представляется, что исчерпывающий анализ такого рода обмена выходит за рамки данной книги. То же самое относится и к использованию компьютера как средства коммуникации. Руководитель от 50 до 90% своего времени тратит на разговоры, поэтому мы выделяем здесь прямой межличностный обмен информацией.

Наше рассмотрение межличностных барьеров сосредоточено на 1) восприятии, 2) семантике, 3) обмене невербальной информацией, 4) некачественной обратной связи и 5) плохом слушании. Рассмотрев эти факторы, мы дадим рекомендации по повышению эффективности ваших межличностных информационных обменов.

Преграды на пути межличностных коммуникаций

ПРЕГРАДЫ, ОБУСЛОВЛЕННЫЕ ВОСПРИЯТИЕМ. Обсуждая в гл. 3 вопросы поведения людей, мы указали, что руководитель должен иметь представление о процессе восприятия, поскольку именно этот процесс определяет «реальность для индивида». Люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее. Учет некоторых факторов из числа влияющих на восприятие в процессе обмена информацией позволяет не допустить снижения эффективности коммуникаций, своевременно устранив преграды, обусловленные восприятием.

Одна из таких преград возникает по причине конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Например, в организации, занимающейся розничной торговлей, управляющие и специалисты по сбыту могут придерживаться разных взглядов на то, как наилучшим образом освобождать от товаров торговые площади магазинов.

В производственной организации специалисты по маркетингу могут считать, что активизация сбыта за счет расширения ассортимента важнее, чем снижение издержек производства в результате большей стандартизации продукции. В то же самое время производственники могут мыслить и генерировать идеи для обмена информацией, исходя из противоположной точки зрения. Обслуживающий персонал и администраторы больницы могут иметь разные основы суждений относительно необходимости повышения эффективности работы ради снижения издержек или выделения дополнительных ресурсов для повышения качества медицинского обслуживания.

Расхождение между основами суждений может становиться причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов, потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей. Эта характеристика исключительно важная для обмена информацией. Из нее следует, что во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, полученного ими в физическом смысле. Трудности организаций в обмене информацией приписаны различию людей по признаку интерпретации получаемых ими сообщений. Как следствие идеи, закодированные отправителем, могут оказываться искаженными и не полностью понятыми.

Информация, вступающая в противоречие с нашим опытом или ранее усвоенными понятиями, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается в соответствии с этими опытом или понятиями. В исследованиях подтверждено наличие тенденции восприятия людьми проблем организации в рамках основ суждений, формирующихся исходя из их конкретных функций.

Еще одна причина трудностей восприятия в процессе коммуникаций состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей. В гл. 3 мы утверждали, что установки могут смещать восприятие людей и влиять на их поведение. Если мы имеем неудачный опыт взаимодействия с определенными работниками или отделами, по всей вероятности на процесс обмена информацией влияют установки людей. Предположим, например, что один из ваших сотрудников является к вам с предложением улучшить обслуживание потребителей. Допустим далее, что во время последнего вашего с ним обмена информацией вы обсуждали его склонность превышать лимиты представительских расходов. Из-за негативного отношения к нему, которое могло сформироваться у вас при предыдущем разговоре, вполне вероятно вы не услышите его идею полностью. Возможно также, что он завысил свои представительские расходы, пригласив на обед с вином перспективного клиента. Может быть, он считал, что таким путем ему удастся значительно увеличить объем сбыта вашего отдела. Если ваша позиция в отношении лимитов на представительские расходы сводится к тому, что: «превышение лимита всегда свидетельствует о слабом контроле за отпускаемыми средствами», то вы, скорее всего, не поймете его взгляд на положение дел. Два этих случая информационного обмена могут стать началом плохих взаимоотношений между вами и вашим подчиненным.

Указанный пример иллюстрирует влияние, которое коммуникационный климат может иметь на взаимоотношения между руководителем и подчиненным. Эти взаимоотношения формируются в зависимости от того, как каждый из вас действует по отношению к другому в различных взаимодействиях и информационных обменах. От позитивной или негативной окрашенности возникающих при этом ощущений будут зависеть частота контактов двух людей и стиль сообщения, который каждый изберет по отношению к другому в будущем. Руководитель, не созидающий позитивно окрашенный климат в отношениях с другими, получит в дальнейшем урезанный обмен информацией с сотрудниками. Со временем может сложиться обстановка недоверия, антагонизма и самозащиты. Согласно исследованиям, в атмосфере доверия растут информационные потоки и точность информации в обменах ею между людьми в организации™ В одном из исследований установлено, что если руководители открыты и честны со своими сотрудниками, последние в обмене информацией отвечают первым тем же самым. Чем выше открытость одного или обоих людей, участвующих в обмене информацией, тем ощутимее удовлетворение от контакта.

СЕМАНТИЧЕСКИЕ БАРЬЕРЫ. Выше в данной главе мы указали, что целью коммуникаций является обеспечение понимания информации, служащей предметом обмена, т.е. сообщения. Вступая в информационный контакт и используя символы, мы пытаемся обмениваться информацией и добиваться ее понимания. К используемым нами символам относятся слова, жесты и интонации. Именно этими символами обмениваются люди в процессе коммуникации. Отправитель кодирует сообщение с помощью вербальных и невербальных символов. В данном обсуждении наше внимание сосредоточено на проблемах, связанных с использованием слов в качестве символов.

СЕМАНТИКА изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации. Полный словарь английского языка приводит около 14 тыс. возможных определений к 500 наиболее употребительным словам, 79 значений такого простого слова, как *round (круг, круглый).* Слово *tip (конец)* может быть, к примеру, интерпретировано официанткой как чаевые, а азартным игроком на скачках — как частная информация. Для полиграфиста tip — это специальное приспособление, наконечник. Существует и более распространенное значение — «верхушка» чего-либо, например, айсберга.

Семантические вариации часто становятся причиной неверного понимания, ибо во многих случаях вовсе не очевидно точное значение, приписываемое символу отправителем. Руководитель, говорящий подчиненному, что отчет представляется «адекватным», может иметь в виду, что он полон и отвечает цели. Однако подчиненный может декодировать слово «адекватный» в том смысле, что отчет зауряден и требует значительного улучшения.

Символ не имеет неповторимого неотъемлемого значения. Значение символа выявляется через опыт и варьирует в зависимости от *контекста,* ситуации, в которой использован символ. Поскольку, у каждого человека свои опыт и каждый акт обмена информацией в определенной мере является новой ситуацией, никто не может быть абсолютно уверен в том, что другие лицо припишет то же значение символу, которое мы ему придали.

Семантические затруднения могут быть также обусловлены расхождением способов, которыми люди приписывают значение группам символов. Этот момент имеет огромное значение для коммуникации. К примеру, если вы говорите подчиненному:

«Сделайте то»то, как только вам представится удобная возможность» — что вы на самом деле имеете в виду: «как можно скорее» или «когда у вас будет время»? Или, например, руководитель сообщает, что хочет получить от вас исчерпывающий отчет, что в действительности означают слова «исчерпывающий отчет»? Если вы скажете своему подчиненному: «Обязательно связывайтесь со мной, если возникнут какие-нибудь проблемы», - поймет ли подчиненный, что именно вы понимаете под «проблемами»? В этом примере дополнительное усложнение, возможно, создается тем, что у подчиненного возникает ощущение, словно бы существование проблем — это плохо. В результате он может не вступить с вами в контакт, когда проблемы действительно возникнут, несмотря на то, что вы чувствуете — как важно получать информацию о назревающих или уже возникших проблемах как можно скорее. Исследования показали, что рабочие и менеджеры, как и руководители разных уровней, придают неодинаковые значения таким словам, как *«стимулы», «квота», «сотрудничество» и «бюджет».*

Как можно видеть, для эффективного обмена информацией с работниками вашей организации, вы должны прийти к пониманию истинного значения используемых ими слов и добиться понимания ими значения, которые вы вкладываете в слова, используемые вами. Филипп Льюис пишет:

«К сожалению, руководитель часто забывает, что работнику для понимания передаваемых в его адрес слов (инструкций, указаний, распоряжений и т.п.) необходимо знать, с какой целью эти слова используются руководителем. Только тогда получатель сможет интерпретировать слова отправителе в значении говорящего, а не в своем собственном. Ситуация усложняется тем, что каждая организация, связанная с бизнесом, а также каждый отдел в соответствующих структурах вырабатывают собственный жаргон. Тем не менее организации приходится полагаться на понимание каждым подразделением каждого другого ее же подразделения. Когда какое-либо подразделение забывает или игнорирует факт существования необходимых и профессиональных вариаций значения слов, на путях взаимопонимания быстро возникают «дорожные пробки».

Семантические барьеры могут создавать коммуникативные проблемы для компаний, действующих в многонациональной среде. Например, фирма «Дженерал Моторс», выбросив на латиноамериканский рынок модель «Чеви Нова», не добилась ожидаемого уровня сбыта. Проведя исследование, фирма к своему ужасу установила, что слово «нова» по-испански означает «она не едет»! Как показано в примере 6.2. японцы часто произносят слово «хай», что переводится как «да», но означает «я вас понимаю», а не «да, я согласен с вами». Нетрудно догадаться, что семантические барьеры, обусловленные культурными различиями, могут серьезно затруднять деловые переговоры.

НЕВЕРБАЛЬНЫЕ ПРЕГРАДЫ. Хотя вербальные символы (слова) — основное наше средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, мы используем и невербальные символы для трансляции сообщений. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, например, улыбки и выражения неодобрения, поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, взгляд с выражением одобрения или неодобрения — все это примеры невербальной коммуникации. Использование пальца как указующего перста, прикрывание рта рукой, прикосновение, вялая поза также относятся к невербальным способам передачи значения (смысла).

По мнению антрополога Эдуарда Т. Холла, лидер ООП Ясир Арафат носит темные очки, чтобы люди не могли наблюдать за его реакциями по расширению его зрачков. Ученые недавно установили, что зрачки расширяются, когда вас что-то заинтересовывает. По Холлу, о реакции зрачков в арабском мире знают уже сотни лет.

Еще одна разновидность невербальной коммуникации формируется тем, как мы произносим слова. Имеются в виду интонация, модуляция голоса, плавность речи и т.п. Как известно из опыта, то, как мы произносим слова, может существенно изменять их смысл. Вопрос: «У вас есть какие-нибудь идеи?» — на бумаге означает очевидный запрос о предложениях. Произнесенный резким

авторитарным тоном с раздражением во взгляде этот же вопрос может быть истолкован следующим образом: «Если вы знаете, что для вас хорошо, а что плохо, не предлагайте никаких идей, которые противоречат моим».

Согласно исследованиям, значительная часть речевой информации при обмене воспринимается через язык поз и жестов и звучание голоса. В книге *«Non-Verbal Communication» («Невербальная коммуникация»)* Мехребиен указывает, что 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38% — через интонации и модуляции голоса. Отсюда следует, что всего 7% остается словам, воспринимаемым получателем, когда мы говорим. Это имеет принципиальное значение. Другими словами, во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим. Подобным образом если кто-то говорит: «Хорошо... я дам поручение» — то пауза после слова «хорошо» может служить признаком того, что руководитель не хочет этого делать, сейчас слишком занят, не хочет давать поручения или не знает, что именно следует предпринять.

Вообразите сцену, которая иллюстрирует, как невербальные символы могут создавать шум в процессе обмена информацией. Вы входите в кабинет вашего руководителя, чтобы получить определенную информацию о проекте, над которым вы работаете. Вы вошли, а он несколько секунд продолжает рассматривать бумаги у себя на столе. Затем смотрит на часы и говорит отчужденным невыразительным голосом:

«Чем могу быть вам полезен?»

Хотя его слова сами по себе не имеют негативного смысла, язык поз и жестов ясно указывает, что вы — нежелательное отвлечение от его работы. С каким чувством вы будете задавать вопросы? Какие мысли придут вам в голову скорее всего, когда в следующий раз у вас возникнет вопрос к руководителю? Можно думать, они никоим образом не будут позитивными. Представьте теперь, как при вашем появлении в кабинете, руководитель, напротив, сразу поднимает на вас взор, приветливо улыбается и бодрым тоном обращается к вам: «Как продвигается проект? Чем могу быть вам полезен?»

Руководитель, который использовал негативные символы языка поз и жестов, может быть, на самом деле хочет помочь подчиненным так же, как тот, чьи невербальные символы излучают тепло. Слова-то в обоих случаях произносятся одни и те же. Однако в данном случае, как часто бывает в разговорах людей, невербальные символы полностью подавляют вербальные. Важный вывод из этого примера таков: нужно добиваться, чтобы используемые вами для передачи невербальные символы соответствовали идее, которую вы намереваетесь сообщить. В противном случае невербальные символы создают такой шум, что реципиенты почти наверняка неправильно воспримут сообщение.

Как и семантические барьеры, культурные различия при обмене невербальной информацией могут создавать значительные преграды для понимания. Как показано в примере 6.2., приняв от японца визитную карточку, следует сразу же прочитать ее и усвоить. Если вы положите ее в карман, вы тем самым сообщите японцу, что его считают несущественным человеком. Еще один пример культурных различии в невербальной коммуникации — склонность американцев с недоумением реагировать на «каменное выражение» лица у собеседников, в то время как улыбка не часто гостит на лицах русских и немцев.

ПЛОХАЯ ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ. Другим ограничителем эффективности межличностного обмена информацией может быть отсутствие обратной связи по поводу посланного вами сообщения. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали. Как мы видели, существует множество причин, по которым сообщение, переданное, по вашему мнению, в полном соответствии с вашей идеей, может быть не понято. Ниже мы предлагаем ряд способов обеспечения обратной связи для совершенствования вашего умения поддерживать межличностные контакты.

НЕУМЕНИЕ СЛУШАТЬ. Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и *принимая сообщения.* Необходимо уметь слушать. К несчастью, немногие научились слушать с той степенью эффективности, которая в принципе в наших силах. Наша система образования подчеркивает важность чтения,

ПРИМЕР 6.2.

Как интерпретировать «да» («хай») ваших японских партнеров

Широко освещенные в прессе торговые противоречия между США и Японией невольно отодвигают на второй план факт расширения американо-японских деловых отношений. При общем росте активности представителей обеих стран трудности ведения дела с японцами остаются серьезной преградой для многих американских фирм. Поскольку часто встречи с японцами происходят в США, а языком переговоров служит английский, то многие американцы исходят из западных правил бизнеса. Хотя вполне возможно добиться успеха с японцами на этих «западных условиях», каждому бизнесмену следовало бы попытаться усвоить японские обычаи, культуру и

практику деловых отношений.

Существенным является знание соответствующего этикета проведения деловых встреч в Японии. Если, к примеру, вы отклонитесь от ранее согласованной повестки встречи, попытаетесь поднять новую тему или заставить принять какое-то решение экспромтом, вы можете лишить японца равновесия. Акцент на согласие с группой в японском обществе обесценивает индивидуальную инициативу или спонтанность поведения. Поэтому японские совещания, как правило, жестко следуют протоколу.

Люди западной культуры обычно сосредотачивают внимание на тактике и выговаривании преимуществ для себя, в то время как японцы больше озабочены тем, чтобы узнать людей, с которыми они собираются иметь дело. Бизнес для японца строится на отношениях доверия, уверенности в партнере и общем интересе. Первый ритуальный шаг в любом взаимодействии с деловым японцем — это обмен визитными карточками (мэйси). Такой обмен формализует процесс взаимного представления и устанавливает статус сторон друг по отношению к другу и в соответствующей организации каждой стороны. Приняв визитную карточку от японца, западный бизнесмен должен прочитать ее (про себя) полностью, а затем в словесной форме показать, что он воспринял ее содержание. Недопустимо взять такую карточку и сунуть в карман, не прочитав ее. Это понимается так, что ваш собеседник не относится к категории заслуживающих внимания персон, другими словами вы наносите непреднамеренное оскорбление японцу, и может случиться, что в ходе последующих встреч сгладить негативное впечатление не удастся.

Не думайте, что после завершения предварительных формальностей можно сразу переходить к делу. Ритуалы только начались, и западному бизнесмену, горящему желанием поскорее приступить к деловым вопросам, следует набраться внимания к собеседнику и терпения. Не начинайте деловых разговоров. Японец знает, зачем вы здесь, и вам не следует торопиться с беседой или решениями, стремясь продвинуть их дальше и быстрее, чем считает уместным японская сторона.

Форма — существо японского стиля, поэтому разговоры с японцами многослойны. Западный бизнесмен ценит прямоту, а английский язык располагает к точности выражений. Для японца ценен сам процесс общения, а японский язык намерено неясен. В том, что сказано и не сказано, японец различает между «татемаэ* и «хоннэ». *«Татемаэ»* — это официальное изложение, правда для публики, а *«хоннэ»* — истинные намерения, настоящая правда. Непонимание этого различия стало причиной многих упущенных возможностей.

Например, в духе восточной вежливости, японец пытается сообщить западному бизнесмену то, что гость хочет услышать, а в силу нелюбви японцев к слову «нет» гость может подумать, что его обманывают, в то время как японец считает, что он просто-напросто вежливо себя ведет. Для проницательного руководителя разговор с японцем может полностью свестись к попыткам угадывания «хоннэ», скрытой за «татемаэ». В беседе присутствуют и то, и другое, но западный человек чаще всего реагирует только на «татемаэ».

Западный бизнесмен должен также приспосабливать свой английский к совершенно другому подходу японца к структуре и использованию языка. Независимо от того, насколько медленно и просто говорит западный бизнесмен, обращаясь к японцу, даже знающему английский, он не должен поддаваться уверенности в том, что японец понял сообщение во всех его оттенках. Во многих отношениях японский язык грамматически является противоположностью английского. Фраза «Я собираюсь домой* в буквальном переводе выглядит как «Домой собираюсь я». Эта инвертированность структуры имеет важные последствия и заставляет выбирать способ обращения к японцу, даже если английский язык последнего кажется совершенным, а вы пользуетесь услугами переводчика.

Западные бизнесмены прибегают к помощи переводчиков себе во зло. Как правило, то, что говорится, не переводится; переводчик обычно старается передать только смысл сказанного. Быстро и «сочно» говорящий иностранец в особенности должен остерегаться «переводческого сглаживания». Если вы скажете нечто, оскорбительное для японского слуха, переводчик, вероятно, превратит это в более вежливое высказывание, одновременно и тем самым изменив смысл сказанного. Ознакомьте переводчика заранее с вашими намерениями и стратегией, с тем чтобы основные акценты не были расставлены неверно.

Японский разговор — это взаимодействие. При разговоре на английском один человек говорит, а другой его вежливо слушает; прерывать говорящего — бестактность. Японец-слушатель подает сигналы, показывающие, что он понимает говорящего. Иногда слушатель даже заканчивает за говорящего фразу. Внимательный западный бизнесмен улавливает эти сигналы и, когда говорит японец, реагирует аналогичным образом. Лучше всего здесь подходят легкий кивок и краткий комментарий (типа «да-да», «угу», «понимаю», «конечно»).

Когда говорит западный бизнесмен, японец часто произносит «хай» («да»). Это «хай» означает: «Да, понимаю вас», а не — «Да, согласен с вами». Для надежности всегда следует считать, что японец не высказывает собственного мнения и не принимает решения, а только подтверждает, что понял сказанное вами.

Успех дела с японцами больше зависит от успешности общения, чем от точности перевода с

английского на японский и обратно Недостаточно даже знать, что говорить, а чего не говорить, или когда и как говорить что-то конкретное. Важнее понимать, как японец пользуется языком, поскольку это значит — понимать, как он относится к жизни, а отсюда — как он ведет дело.

Источник: Arthur A. Bushkin, «How to Read Your Japanese Partners' Hai Signs», *The Wall Street Journal,* May 12,1986, p. 22.

письма и умения обращаться с числами, при этом почти не уделяется внимания развитию умения слушать. Многим кажется, что слушать — означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Однако это лишь незначительный фрагмент процесса внимательного сосредоточенного слушания. Как показали исследования, управляющий по сути дела слушает лишь с 25%-й эффективностью. Согласно другому исследованию, эффективное слушание является важнейшим качеством эффективно функционирующего менеджера. Типичный ответ тысяч руководителей, встречающийся чаще всего, выглядит примерно так: «Мне нравится мой начальник, он слушает меня» или «Я могу с ним разговаривать».

Когда вам сообщают о задании, новых приоритетах в работе, изменении рабочих процедур» проблемах, связанных с работой, или новых идеях, способных повысить эффективность отдела или организации, важно услышать конкретные излагаемые вопросы. Но мало воспринимать факты — нужно прислушиваться к чувствам.

К примеру, к вам в контору зашел работник поговорить о связанной с работой проблеме, и, кроме конкретных фактов, обсуждаемых с вами, он вдруг говорит о том, что сходит с ума, взбешен или в восторге от чего-либо. О чувствах часто говорят язык поз и жестов и тон голоса. Руководитель, например, среднего звена, который слишком быстро сосредотачивается на конкретных фактах и вопросах, по сути дела не дает говорящему возможности поделиться с ним своими чувствами. Почувствовав, что разговаривающий с вами сотрудник встревожен, рассержен или просто в бешенстве от чего-то, вы можете, например, сказать следующее: «Мэри, в вашем голосе звучит тревога. Почему бы вам не быть со мной откровеннее?» или «Боб, давайте поговорим об этом. Мне кажется, вам хочется это обсудить». Выслушивание фактов и чувств — это выслушивание сообщения полностью. Поступая так, вы расширяете свои возможности понять ситуацию и даете знать об уважительном отношении к тому, что в действительности говорящий человек старается передать вам. Некоторые наставления по эффективному слушанию приведены в примере 6.3.

Совершенствование искусства общения

Помимо умения эффективно слушать, существует еще ряд способов, которые можно использовать для повышения отдачи межличностных коммуникаций.

ПРОЯСНЯЙТЕ СВОИ ИДЕИ ПЕРЕД НАЧАЛОМ ИХ ПЕРЕДАЧИ. Прояснение собственных идей перед их передачей означает, что вам необходимо систематически обдумывать и анализировать вопросы, проблемы или идеи, которые вы хотите сделать объектами передачи. Для любой передачи в адрес вышестоящего руководителя, подчиненного или коллеги вам, в принципе, нужна определенная тема как объект передачи. Некоторые из таких тем перечислены в табл. 6.2.

ПРИМЕР 6.3.

Наставления по искусству эффективно слушать

Профессор Кит Дэвис приводит 10 правил эффективного слушания. Прочитав очередное правило, на минуту прервитесь, вообразите разговор с конкретным человеком и представьте, как вы пользуетесь только что прочитанным правилом.

1. *Перестоим говорить.* Невозможно слушать, разговаривая. Полоний (Гамлету): «Дай каждому твой слух, мо никому — твой голос».

2. *Помогите говорящему раскрепоститься.* Создайте у человека ощущение свободы. Это часто называют созданием разрешающей атмосферы.

3. *Покажите говорящему, что вы готовы слушать.* Необходимо выглядеть и действовать заинтересованно. Не читайте почту, когда кто-либо говорит. Слушая, старайтесь понять, а не искать поводов для возражений.

4. *Устраните раздражающие моменты.* Не рисуйте, не постукивайте по столу, не перекладывайте бумаги. Будет ли спокойнее в кабинете, если закрыть дверь?

5. *Сопереживайте говорящему.* Постарайтесь встать в положение говорящего.

6. *Будите терпеливым.* Не экономьте время. Не прерывайте говорящего. Не порывайтесь выйти, не делайте шагов в направлении двери.

7. *Сдерживайте свой характер* Рассерженный человек придает словам неверный смысл.

8. *Не допускайте споров или критики.* Это заставляет говорящего занять оборонительную позицию, он может замолчать или рассердиться. Не спорьте. Именно победив в споре, вы проиграете.

9. Задавайте вопросы. Это подбадривает говорящего и показывает ему, что вы слушаете. Это

помогает продвигаться вперед.

10. *Перестаньте говорить!* Это наставление идет и первым, и последним, ибо все остальные зависят от него. Вы не сможете эффективно слушать, если будете разговаривать.

Природа дала человеку два уха, но только один язык, тонко намекнув, что лучше больше слушать, чем говорить.

Чтобы слушать, нужны оба уха: одно — воспринимать смысл, другое — улавливать чувства говорящего.

Люди, не слушающие, получают меньше информации для принятия взвешенных решений. Чтобы развить умение слушать, оцените свое общение с другим человеком после завершения разговора. Спросите себя, что именно вы сделали эффективно с позиции 10 наставлений. А затем — в чем должны усовершенствоваться?

Источник: Keith Davis, *Human Behavior at Work,* 5th ed. (New York: McGraw-Hill, 1977), p. 387.

БУДЬТЕ ВОСПРИИМЧИВЫ К ПОТЕНЦИАЛЬНЫМ СЕМАНТИЧЕСКИМ ПРОБЛЕМАМ. Не жалейте сил на то, чтобы исключить из сообщения двусмысленные слова или утверждения. Вместо фразы: «Барбара, принесите его мне, как только вам представится удобная возможность», скажите лучше: «Барбара, чрезвычайно важно, чтобы я получил отчет утром в четверг. Тогда у меня будет время его просмотреть и попросить у вас уточнений, которые мне могут понадобиться к совещанию, намеченному на 9 часов утра в пятницу». Употребляя точные слова, — а не общего характера, — вы выигрываете в результативности.

СЛЕДИТЕ ЗА ЯЗЫКОМ СОБСТВЕННЫХ ПОЗ, ЖЕСТОВ И ИНТОНАЦИЯМИ. Следите за выражением своего лица, жестами, позой и интонацией, чтобы не посылать противоречивых сигналов. Постарайтесь взглянуть на себя и услышать себя так же, как видит и слышит вас собеседник. Посылая гармоничные знаки, которые не содержат противоречивых сообщений, вы добиваетесь большей ясности и понимания ваших слов.

Таблица 6. 2. *Примеры тем для передачи*

1. Сообщение работникам о своем понимании предстоящих изменений в распределении заданий**.**
2. Получение от вашего руководителя информации, проясняющей задачу.
3. Сообщение руководителю о проблеме, с которой вы столкнулись.
4. Обсуждение с подчиненным менее чем удовлетворительных результатов его работы.
5. Поощрение подчиненного похвалой и признание его хорошей или прекрасной работы.
6. Сообщение работникам об идее, над которой им следовало бы, по вашему мнению**,** подумать.
7. Выяснение реакции работников на ваши идеи.
8. Сообщение руководителю другого отдела об изменениях, возможность которых рассматривает ваш отдел, и выяснение его мнения о том, как это может отразиться на работе его отдела.
9. Сообщение подчиненным о новых целях или системе приоритетов.
10. Сообщение секретарю о важнейших делах текущей недели.

ИЗЛУЧАЙТЕ ЭМПАТИЮ И ОТКРЫТОСТЬ. Эмпатия — это внимание к чувствам других людей, готовность «залезть в их шкуру». Это все равно что спрашивать самого себя: «Кто этот человек, к которому я собираюсь обратиться? Каковы его потребности и интересы? В каком он сегодня настроении?» Активно пользуясь эмпатией при обмене информацией, мы пытаемся соответствующим образом настроить принимающую сторону и приспособить вариант кодирования и передачи сообщения к индивиду или группе и ситуации. Удачное применение эмпатии может заметно уменьшить возможность неверного понимания при декодировании сообщения принимающей стороной.

Например, некоторые люди предпочитают структурированность, детальность и повторения. К таким людям, вероятно, наиболее эффективно было бы обратиться с письмом или подробным меморандумом. Другие, напротив, не любят структурированности и детальности сообщений. В этом случае наиболее подходящей была бы неформальная беседа. Некоторые люди чувствуют себя тревожно или небезопасно в определенных ситуациях или остро реагируют на критику. Они могут реагировать избирательно или неправильно истолковывать предложения по усовершенствованию, если они не представлены в дипломатичной и обещающей поддержку манере. Эмпатия означает также честную попытку увидеть ситуацию, поднимаемые вопросы и проблемы с точки зрения другого человека.

Эмпатия при обмене информацией подразумевает также поддержание открытости в разговоре. Старайтесь избегать скороспелых суждений, оценок и стереотипов. Вместо этого, старайтесь увидеть, прочувствовать и понять ситуацию и затрагиваемые проблемы в контексте собеседника. Это вовсе не означает, что вам следует соглашаться с тем, что говорит собеседник. Это

значит только, что вы пытаетесь понять его слова.

ДОБИВАЙТЕСЬ УСТАНОВЛЕНИЯ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ. Существует ряд способов установления обратной связи. Один из них — задавать вопросы. К примеру, вы только что обсудили изменение процедуры выполнения работ и можете задать такой вопрос: «Билл, с чего, по-вашему, следует начать, изменяя процедуры выполнения работ, чтобы все прошло гладко?» Задав этот вопрос с не угрожающей интонацией, вы должны внимательно выслушать Билла и сравнить услышанное с тем, что именно вы изначально намеревались сообщить. Конечно, если вопросов, связанных с изменением процедуры выполнения работ, много, лучше их записать. В любом случае, вероятно, разумно направить подчиненному записку, сообщив в ней письменно об изменении процедуры его работ.

Другой способ задавать вопросы — заставить человека пересказать ваши мысли. Вы можете сказать, например: «Боб, я не уверен, что охватил все моменты, поэтому будьте добры рассказать мне, что вы считаете наиболее важными вопросами в связи с проектом, над которым вам предстоит работать?»

Еще один способ создания обратной связи заключается в оценке языка поз, жестов и интонаций человека, которые как будто указывают на замешательство или непонимание. Например, если вы даете новое задание работнику, не появляется ли в выражении его лица напряженность? Не заметно ли в нем легкое раздражение, не смотрит ли человек вниз, слушая вас? Эти сигналы, если они присутствуют, должны сообщить вам, что человек, может быть, не вполне понимает задание или расстроен им. Может случиться, что работник отреагирует на ваши слова с колебаниями в голосе: «Да-да,.., конечно, я возьмусь за это.» Любой из этих знаков — факт обратной связи, свидетельствующий о возможной неудовлетворенности или непонимании. Если вы чувствуете это, можно прибегнуть к методам задавания вопросов, описанным выше.

Обратную связь можно установить также путем контроля первых результатов работы. Соответствующая информация позволит вам оценить, в какой мере воплощается то, что вы намеревались сообщить. Это — пример выполнения контрольной функции, о чем речь пойдет дальше.

;Наконец, еще один способ установления обратной связи — проведение с подчиненными политики открытых дверей. Пусть они знают, что вы готовы обсудить с ними любые вопросы, затрагивающие их интересы, и подкрепить свои слова действиями. Если работнику, пришедшему поговорить с вами, вы сообщаете о том, что заняты, ваши подчиненные узнают «реальный» стиль вашего управления. С другой стороны, вы не хотите, чтобы вас без конца прерывали. Поэтому вы, к примеру, можете выделить определенный час в течение дня, когда вы готовы выслушать подчиненных по любому интересующему их вопросу.

Очевидно, что все эти рекомендации требуют от вас концентрации и ориентирования энергии на конкретные цели в процессе обмена информацией.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОММУНИКАЦИИ

Понимание процесса межличностного обмена информацией и методов совершенствования вашего умения общаться должно способствовать росту эффективности вашей управленческой деятельности. Однако в дополнение к межличностным контактам управляющий должен иметь представление о преградах на пути обмена информацией в организации и методах совершенствования такого обмена. О сильном влиянии коммуникаций на успехи организации сообщал Артур Вуд, бывший руководитель фирмы «Сирс». Рассказывая о том, как его фирма сумела увеличить объем продаж с 5 до 15 млрд. долл/год, он заявил: «Много лет назад мы поняли, что существует только один способ расширить дело — улучшить коммуникации».

В данном разделе мы рассмотрим сначала преграды в организационных коммуникациях. Затем приведем рекомендации по совершенствованию такого обмена.

Преграды в организационных коммуникациях

ИСКАЖЕНИЕ СООБЩЕНИЙ. Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин. Сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах, о чем говорилось выше. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщений могут возникать также вследствии фильтрации. Концепция фильтрации относится к тенденции искажения сообщений по мере их движения вверх, вниз или с уровня на уровень организации или отдела. В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем чтобы с одного какого-то уровня на другой уровень организации или отдела направлялись только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения движения информации или придания сообщению большей ясности различные сведения приходится суммировать и упрощать перед направлением сообщений в разные сегменты организации. Поскольку именно управляющие определяют, какие сообщения направлять, всевозможные преграды в межличностных контактах могут подталкивать их к отсеиванию одних и

акцентированию других сообщений. Такой отбор может стать причиной непопадания важной информации в другой сектор организации или поступления информации туда с существенным искажением содержания. Согласно одному исследованию, лишь 63% содержания информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов, 40% — до начальников цехов и 20% — до рабочих.

Сообщения, отправляемые наверх, могут искажаться в силу несовпадения статусов уровней организации. Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией. Это может приводить к тому, что подчиненный не информирует руководителя о потенциальной или существующей проблеме, поскольку «не хочет сообщать начальнику плохие новости». Далее, поскольку подчиненные часто хотят получить одобрение от руководителя, они могут говорить ему только то, что он хочет услышать. Исследования показали, что статусные различия сильно отражаются на качестве обмена информацией. Дополнительной причиной ухудшения поступающей наверх информации может быть повышенное внимание руководителей среднего звена к сообщениям с верхних этажей власти по сравнению с информацией от их подчиненных. В числе других причин, мешающих работникам передавать информацию наверх, могут быть страх перед наказанием и ощущение бесполезности этого дела.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПЕРЕГРУЗКИ. Преграды на путях обмена информацией могут также быть следствием перегрузки каналов коммуникаций. Элвин Тоффлер в книге «Шок будущего» пишет: «Вполне может случиться так, что волны информации, захлестывающие восприятие, могут заметно подавить способность думать и действовать у руководителей, терзаемых необходимостью принимать неотложные, непрерывные, срочные решения». Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной; то же относится и к обмену информацией. К сожалению понимание руководителем важности информации может отличаться от понимания таковой другими работниками организации.

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНАЯ СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ. В гл. 3 структура определена как логическая взаимосвязь уровней управления и функциональных сегментов, обеспечивающая эффективное достижение целей. Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Некоторые из наиболее эффективно управляемых американских компаний перешли к структуре «с малым числом уровней управления и каналами сравнительно прямого информационного обмена».

К другим аспектам, которые могут вызывать проблемы в коммуникациях, можно отнести неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач. Наконец, создавать проблемы при обмене информацией могут конфликты между различными группами или отделами организации. Ясно, что плохо проработанная информационная система может снижать эффективность обмена информацией и принятия решений в организации.

Совершенствование коммуникаций в организациях

Выше рассмотрены преграды, затрудняющие обмен информацией в организациях. Рассмотрим теперь некоторые способы совершенствования информационного обмена в организации.

РЕГУЛИРОВАНИЕ ИНФОРМАЦИОННЫХ ПОТОКОВ. Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах. Как показано ниже, информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных.

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ ДЕЙСТВИЯ. Регулирование информационного потока — лишь один пример из числа действий руководителя по совершенствованию обмена информацией. Есть и другие. К примеру, руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Многие организации настаивают на проведении работниками руководящего звена таких еженедельных встреч-совещаний. Подчиненный может предпринимать подобные шаги, добиваясь по своей инициативе контакта с руководителем или товарищами по работе. Все эти примеры суть отображения ролей контролера, распределителя и

источника в информационном процессе по Минцбергу (см. гл. 1).

Планирование, реализация и контроль, рассматриваемые в последующих главах, формируют дополнительные возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена. Обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей и назначений, необходимых для более эффективной реализации намеченного, контроль хода работ по плану-графику, отчеты по результатам такого контроля — вот дополнительные действия, подвластные руководителю.

СИСТЕМЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ. В той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Такие системы составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации. Один из вариантов системы обратной связи — перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов. Например, фирма «Форд» направляет работников своей главной штаб-квартиры на заводы, разбросанные по стране, для обсуждения вопросов, связанных с качеством продукции. Подобным образом мэр города лично посещает районы, чтобы удостовериться в нормальной реализации различных государственных программ, или с той же целью направляет от своего имени работников муниципалитета. Рассматривая необходимость обратной связи в организации, один из специалистов по обмену информацией пишет: «Эффективно работающий руководитель преодолевает разрыв между собою и своими подчиненными путем создания продуманной системы коммуникаций, которая гарантирует прохождение сообщений вниз и восприятие их там».

Опрос работников — еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов: 1) четко ли доведены до них цели их деятельности; 2) с какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться; 3) получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы; 4) открыт ли их руководитель для предложений; 5) информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе. В примере 6.4. описана информационная программа, разработанная по результатам опроса работников.

ПРИМЕР 6.4.

Использование обратной связи с работниками

Фирма «Интернэшил Пейпер» разработала программу совершенствования обмена информацией дм корпоративного и цехового уровней. Первым шагом на пути разработки стало выяснение путем опроса отношения работников к компании, а также — какого рода информацию они хотели бы получать. Результаты опроса были использованы при разработке ряда программ информационного обмена, например, программы «Оперативный прорыв». В рамках этой программы был создан канал для непосредственной связи цеховых руководителей с рабочими-почасовиками с целью обсуждения с ними общих проблем работы в цехе и безопасности на рабочих местах. Цеховое руководство провело ряд встреч с рабочими-почасовиками и открыто обсудило все эти вопросы. Рабочих проинформировали об основных проблемах компаиии, показав им видеозапись конференций руководителей высшего звена фирмы. Руководители менее высоких уровней смотрели запись вместе с рабочими, а затем обсуждали с ними все возникшие вопросы. Результаты обсуждения были сообщены высшему руководству, которое в свою очередь отреагировало на полученную информацию, по каналам обратной связи доведя свою реакцию до руководителей менее высоких уровней.

Истсчник: Gerald Tavernier, «Using Employee Communications to Support Corporate Objectives», *Management Review,* November 1980, pp. 8-13.

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

Чаще всего такая система реализуется в варианте ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения. К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо часто отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу. Программы, обеспечивающие такое стимулирование и располагающие механизмом, объясняющим, почему та или иная идея внедряется, позволяют работникам понять причины принятия или отказа от их предложений. Кроме того, у работников есть шанс получить денежное вознаграждение.

Систему сбора предложений можно создать и по-иному. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности. Иногда на -линии работают

менеджеры, тут же отвечающие на задаваемые вопросы. Ответы направляются либо непосредственно работникам (если вопрос не анонимный), либо печатаются в информационном бюллетене фирмы. В примере 6.5. описана программа обмена информацией, использованная фирмой «Леви Страусе».

Другой вариант системы обратной связи предусматривает создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес. Еще один подход основан на кружках качества, а также группах неуправленческих работников, которые еженедельно собираются для обсуждения предложений по усовершенствованиям, а также возможных или существующих проблем, отражающихся на их работе. Подробнее концепция кружков качества рассмотрена в связи с управлением операциями (гл. 20).

ПРИМЕР 6.5.

Как фирма «Леви Страусс» поддерживает контакты

Один из лидеров в области своевременного обнаружения и устранения корпоративных проблем — это компания «Леви Страусс» из Сан-Франциско, многие годы отличающаяся повышенной восприимчивостью к нуждам своих работников. В июле 1982 г. этот гигант швейной промышленности начал в своей главной конторе развертывать программы «Говори свободно» для 1700 своих работников. По аналогии с тем, что делают банки, «Говори свободно» — это программа конфиденциальной двусторонней письменной связи. Координатор программы Кэти Тигардин сказала, что подобная инициатива компании объясняется тем, что «руководство ощутило реальную потребность соприкоснуться с мнениями и установками работников», особенно в связи с последними увольнениями.

Программа первоначально охватывала три категории работников — служащих компании, специалистов по модной одежде из джинсовой ткани и агентов-посредников или примерно треть всего кадрового состава. Пробная программа оказалась успешной, и ее распространили на всех 1700 работников главной конторы. Тигардин сообщила, что в настоящее время программа получила статус официальной и может быть распространена на 60 производственных и сбытовых предприятий фирмы в США. По ее словам в рамках программы приходит в среднем 9 писем в месяц. Обычно эти послания посвящены политике компании и новому комплексу «Левис Плаза».

Тигардин говорит, что работники выражают удивление, почему в комплексе отсутствует редколлегия центрального бюллетеня фирмы, почему нельзя изменить часы работы гимнастического зала компании, почему нет стоянки для автомобилей работников или почему компания не может перейти к политике ограничения курения в общественных местах.

На письменный ответ соответствующим чиновникам отводится 10 дней. «Я в самом деле поражена откровенностью ответов», — говорит Тигардин и добавляет, что иногда она бывает вынуждена обращаться к чиновнику, написавшему ответ, с просьбой сделать его более позитивным.

Она подчеркивает, что программа «Говори свободно» не заменяет прямой связи с заведующими подразделениями. Правда, когда работник задает вопрос, который относится не только к какому-то конкретному отделу, но заслуживает внимания руководства компании в силу широты интересов автора, программа не может помочь», — говорит она.

Тигардин закончила учебное заведение, готовящее средний медицинский персонал, и сейчас учится в Калифорнийском университете в Беркли, чтобы по окончании получить удостоверение специалиста по управлению кадрами. Прежде чем два года назад поступить на работу в фирму «Леви Страусс», она занималась кадрами в отделении Федерального Резервного фонда в Сан-Франциско.

«Я не вижу в этом ничего страшного, — отвечает она на вопрос, не угнетают ли ее приходящие к ней жалобы. — Напротив, прямой ответ на поставленный в письме вопрос поднимает дух. Ныне создан механизм рассмотрения жалоб.»

Источник: San Francisco Chronicle, February 7, 1983, p. 49.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ БЮЛЛЕТЕНИ, публикации и видеозаписи организации. Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка «работник месяца», ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

Технология видеозаписи дала в руки организаций еще одно средство формирования информационных каналов. Использование видеозаписей фирмой «Интернэшнл Пейпер» рассмотрено в примере 6.4. Английская фирма «Бритиш Петролеум» раз в квартал выпускает видеогазету под названием «Трубопровод». Эта газета освещает главные события в жизни компании, действующей во многих странах мира, ее рассылают всем филиалам и на суда танкерного флота. Видеоленты компания использует даже для того, чтобы ознакомить своих работников с предпринимаемой реорганизацией.

Фирма «Ай Би Эм» также использует видеоленты. Обычно они сопровождают печатные материалы. В одной из видеопрограмм финансовый директор разъясняет финансовые достижения своего отделения за прошедший год. Лента дополнена годовым отчетом, опубликованным в информационном бюллетене фирмы. Печатный материал представляет возможность оценить данные по существу, а видеолента позволяет работникам фирмы составить собственное суждение о стиле и особенностях руководителей, возглавляющих компанию.

СОВРЕМЕННАЯ ИНФОРМАЦИОННАЯ ТЕХНОЛОГИЯ. Последние достижения в области информационной технологии могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Персональный компьютер уже оказал огромное воздействие на информацию, которую руководители, вспомогательный персонал и рабочие рассылают и получают. Электронная почта дает работникам возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации. Это должно уменьшить традиционно неиссякаемый поток телефонных разговоров. Кроме того электронная почта — эффективное средство связи между людьми, находящимися в разных конторах, разных городах и даже в разных штатах и странах. Последние нововведения в системах телефонной связи позволяют одному человеку направить несколько сообщений разным людям, а затем позвонить и получить ответы на исходные сообщения. В ходе видеоконференций люди, находящиеся в разных местах, в том числе и в разных странах, обсуждают всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо.

РЕЗЮМЕ

1. Осуществление коммуникаций — это связующий процесс, необходимый для любого важного управленческого действия.
2. Коммуникация — это обмен информацией между людьми.
3. Между организацией и ее окружением, между выше и ниже расположенными уровнями, между подразделениями организации необходим обмен информацией. Руководители связываются напрямую с подчиненными, будь то индивиды или группы. Существуют также слухи — как неформальная информационная система.
4. Основными элементами коммуникационного процесса являются отправитель, сообщение, канал и получатель.
5. Этапы процесса — разработка идеи, кодирование и выбор канала, передача и расшифровка.
6. Обратная связь, т.е. реакция получателя, показывающая, понята или не понята переданная информация, помогает преодолеть шум.
7. Шум в информационной системе — это то, что искажает смысл вследствие языковых различий, различий в восприятии, а также физических взаимодействий.
8. Различия в восприятии распространенной преградой на пути обмена информацией, поскольку люди реагируют только на то, что воспринимают. Если у них разные системы ценностей и предпочтений, они, скорее всего, будут воспринимать и интерпретировать информацию по-разному.
9. Семантические расхождения, т.е. несовпадение способов использования слов и их значений, являются распространенной помехой в информационных обменах с использованием слов как символов.
10. Невербальные сигналы могут затруднять коммуникацию, если они вступают в противоречие со значением слов.
11. Плохая обратная связь и неумение слушать мешают эффективному обмену информацией.
12. Руководитель может повысить эффективность межличностных обменов, проясняя идеи до того, как сообщать их, учитывая возможные различия — семантики и восприятия, — представляя значение языка поз, жестов и интонаций, используя эмпатию и поощряя формирование обратной связи.
13. Распространенными препятствиями на путях обмена информацией в организациях служат фильтрация плохих новостей подчиненными, перегрузка информационной сети и неудовлетворительная структура организации.
14. Обмен информацией в организации можно улучшить, создав системы обратной связя, регулируя информационные потоки, предпринимая управленческие действия, способствующие формированию восходящих и боковых ветвей информационного обмена, развертывая системы сбора предложений, печатая материалы информативного характера для использования внутри организации и применяя достижения современной информационной технологии.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Почему эффективные коммуникации важны для руководителей и организаций?
2. Почему руководитель должен располагать возможностями для эффективного обмена информацией с вышестоящими, равными ему и подчиненными?
3. Каким образом организация может определить эффективность своих коммуникаций?
4. Идентифицируйте и обсудите связанные с индивидами, группами и организацией факторы, которые влияют на процесс обмена информацией а: а) больнице, б) университете, в) на металлургическом заводе.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Управление коммуникациями в корпорации «МакКессон»

В 1984 г. корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпион Интернэшнл», производящую конторское оборудование и располагающую 17 сбытовыми центрами, «функционировавшими практически без вмешательства из главной конторы». Это невмешательство означало, что «семнадцать отделений фирмы идут по семнадцати разным направлениям», результатом чего в значительной мере стала репутация фирмы «Чэмпион Интернэшнл» — «вечного аутсайдера в своей области».

К 1986 г. отделение «Офис продактс дивижн» (занимавшееся конторским оборудованием) корпорации «МакКессон» увеличило свою выручку на 40%, а лучшие торговые агенты побили все предыдущие рекордные показатели объема продаж. Что же способствовало такому быстрому преобразованию? В значительной мере успех был обусловлен изменением подхода к обмену информацией.

Вскоре после приобретения фирмы «Чэмпион» Линда Бос была назначена вице-президентом по сбыту корпорации «МакКессон». Бой быстро поняла, что между торговыми агентами нет эффективного обмена информацией — иногда она отсутствует полностью — поэтому невозможна совместная работа над определением текущих и перспективных целей. Плохой обмен информацией стал главной помехой для повышения эффективности работы организации. В совершенствовании нуждались коммуникации как между отдельными людьми, так и В организации в целом.

Бос установила, что отсутствует механизм систематического обмена идеями между торговыми агентами. Главная помеха заключалась в том, что они никогда не встречались. Памятные записки курсировали взад-вперед, но в силу непрерывных разъездов агентов эти записки часто лежали без дела неделями. Бос установила также, что «трудно пробудить воодушевление и энтузиазм с помощью клочка бумаги». Она решила создать механизм оповещения торговых агентов о работе их коллег, пригодный также для обмена идеями и предложениями и получения необходимой информации. Она посчитала необходимым, чтобы каждый агент в одно и то же время получал одну и ту же информацию по новым изделиям, мероприятиям по продвижению продукции на рынок и различным программам.

Бос учредила ежемесячные, продолжительностью в рабочий день совещания по сбыту продукции фирмы, чтобы наладить двусторонний обмен информацией между главной конторой и сбытовыми центрами, способствовать обмену информацией между торговыми агентами, генерировать новую информацию и обеспечивать, в определенной мере, обучение персонала.

Теперь совещания проводятся раз в месяц в каждом из 17 сбытовых центров, обычно в последнюю пятницу месяца, и присутствие на них обязательно. Базовая форма таких совещаний стандартизована, однако, каждый управляющий по сбыту вправе корректировать повестку дня с учетом собственных (данного сбытового центра) потребностей. Ядро повестки дня и ключевые темы определяет Бос и ее сотрудники, а региональные управляющие по сбыту модифицируют их в зависимости от конкретных нужд и «неповторимости» их сбытовых центров и торговых агентов.

Обратная связь с местами — одно из главных достоинств подобных совещаний. Обратная связь встроена в систему с помощью формуляра, который через неделю после каждого очередного совещания региональные управляющие направляют Бос. В этих формулярах содержится информация о том, «как прошло совещание, что идет хорошо, а что плохо, в чем требуется дополнительная поддержка».

Бос старается быстро отвечать на вопросы и реагировать на предложения, поступающие с мест, чтобы успеть к следующему совещанию. «Очень просто заявить — дайте нам нужную информацию, но обеспечить ее приток — это совсем другое дело, поэтому мы всегда отвечаем своим сотрудникам», — говорит она.

Региональные управляющие сбытом поначалу слегка сопротивлялись идеям Бос, но сегодня направляют в главную контору все больше и больше предложений. Торговые агенты все активнее вовлекаются в ежемесячные совещания, поскольку там обсуждаются удачные варианты стратегии действий и происходит обмен полезной информацией. По сообщениям, они начали обслуживать потребителей и поставщиков с большими энтузиазмом и профессионализмом. Новая коммуникационная атмосфера способствовала «смещению акцентов туда, куда нужно было компании». Специалисты и управляющие по сбыту приветствуют расширение информационного обмена. Они считают, что семнадцать отделений теперь собраны в единое целое и составляют часть компании, движущуюся в четко определенном направлении.

Иточник Leslie Brennan, «McKesson Takes to Meeting Monthly», *Sales and Marketing Management,* January 13, 1986, pp. 28-29.

Вопросы

1. Какими были некоторые из преград на путях информационного обмена, когда корпорация «МакКессон» приобрела фирму «Чэмпион Интернэшнл»?

2. Каким образом ежемесячные совещания по сбыту способствуют информационному обмену между отдельными людьми и внутри организации?

3. Каким образом стандартизованная форма проведения совещаний способствовала совершенствованию обмена информацией? Что сделано для преодоления изъянов такой стандартизованной формы?

4. Обсудите различные механизмы, посредством которых обратная связь повысила эффективность информационного обмена.

5. Каковы некоторые достоинства новой системы коммуникаций?

ГЛАВА 7
ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ

Введение

Менеджером можно назвать человека только тогда, когда он принимает организационные решения или реализует их через других людей. Принятие решений, как и обмен информацией, — составная часть любой управленческой функции. Необходимость принятия решения пронизывает все, что делает управляющий, формулируя цели и добиваясь их достижения. Поэтому понимание природы принятия решений чрезвычайно важно для всякого, кто хочет преуспеть в искусстве управления. Чтобы оказать вам помощь в этом, ниже мы рассмотрим типы решений, принимаемых управляющими, используемые способы, научные методы повышения эффективности этого процесса и основные факторы, которые необходимо учитывать при принятии управленческих решений.

ПРИРОДА ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Ни один человек, взрослея, не может не познать на практике процесса принятия решении. Как способность к коммуникациям, так и способность принимать решения, это умение, развиваемое с опытом. Каждый из нас в течение дня принимает сотни, а на протяжении жизни — тысячи и тысячи решений.

РЕШЕНИЕ — это выбор альтернативы.

К решениям относится как малозначащий выбор одежды для работы или меню второго завтрака, так и выбор места работы или спутника жизни. Хотя зачастую альтернатив множество — в меню может быть 50 наименований, в университете свыше 100 основных специальностей — почти все каждодневные решения мы принимаем без систематичного продумывания. Что касается других решений, например, о том, куда направиться жить после окончания колледжа или какой стиль жизни удовлетворил бы нас, то мы принимаем их после размышлений, длящихся дни, месяцы, годы. Иногда в силу неосознаваемых психологических факторов мы уделяем непропорционально много внимания определенным решениям. Например, некоторые люди терзаются неделями по поводу покупки пары туфель и действуют импульсивно, приобретая автомобиль стоимостью 15 тыс. долл.

Однако в управлении принятие решения более систематизированный процесс, чем в частной жизни. Ставки зачастую много выше. Частный выбор индивида сказывается прежде всего на жизни его собственной и немногих связанных с ним людей. Менеджер выбирает направление действий не только для себя, но и для организации и других работников. Люди, находящиеся на верхних этажах крупной организации, порой принимают решения, связанные с миллионами долларов. Что еще важнее — управленческие решения могут сильно влиять на жизнь многих людей, по меньшей мере, каждого из тех, кто работает с принявшим решение руководителем, и, возможно, каждого в организации. Например, менеджер может принять решение штрафовать каждого работника, чей перерыв на чашку кофе продлится более 10 мин. или тех, кто занимается на работе общественной деятельностью. Другой руководитель может решить, что излишняя строгость в этих вопросах грозит стать причиной моральных проблем, результатом которых будет рост числа прогулов, текучести кадров и, возможно, ухудшение обслуживания потребителей, снижение производительности и качества продукции. Отказываясь от административных наказаний, руководитель решает что будет больше проку от прямого, но твердого разговора с работником. Однако со временем повторяющиеся случай опоздания на работу и снижение активности по причине бурной общественной деятельности могут заставить руководителя все же принять решение об увольнении работника. Если организация велика и влиятельна, решения ее высших руководителей могут определяющим образом изменять местное окружение. Некогда процветавшие города Новой Англии, к примеру, почти опустели после того как текстильные и обувные предприятия, поддерживавшие благосостояние, переместились на юг или в другие страны. Некоторые управленческие решения буквально изменяют ход истории. Важные государственные решения, например, о применении атомной бомбы президентом Трумэном, попадают в эту категорию.

Ответственность за принятие важных организационных решений — тяжелое моральное

бремя, что особенно ярко проявляется на высших уровнях управления. Однако руководители любого ранга имеют дело с собственностью, принадлежащей другим людям, и через нее влияют на их жизнь. Если руководитель решает уволить подчиненного, последний может сильно пострадать. Если плохого работника не остановить, может пострадать организация, что отрицательно скажется на ее владельцах и всех сотрудниках. Поэтому руководитель, как правило, не может принимать непродуманных решений. Прежде чем понять, как руководитель может действовать более рационально и систематизировано, давайте подробнее познакомимся со всеобщностью принятия решении, его органической взаимосвязью с процессом управления и некоторыми характеристиками организационных решений.

Организационные решения

Подобно процессу коммуникаций, принятие решений отражается на всех аспектах управления. Принятие решений — часть каждодневной работы управляющего. Как говорит проф. Фрэнк Харрисон: «Принятие решений — это интегральная часть управления организацией любого рода. Более чем что-либо другое, компетентность в данной области отличает менеджера от не менеджера и, что еще важнее, — эффективно работающего менеджера от его неэффективно работающего коллеги». В гл. 1 обсуждалась работа проф. Минцберга, который установил, что каждый руководитель играет свою роль в межличностном общении, информационных обменах и принятии решений. В области принятия решений Минцберг выделил четыре роли руководителя — предприниматель, специалист по исправлению нарушений в работе, распределитель ресурсов и специалист по достижению соглашений. Поскольку характер работы менеджера зависит от уровня управления, на котором он находится, существуют различия и в характере решений, принимаемых на разных уровнях. Тем не менее, все эти роли в той или иной мере периодически исполняет каждый менеджер.

Как определено выше, решение — это выбор альтернативы. Это, по сути дела, ответ на ряд вопросов. В сегодняшнем сложном, быстро меняющемся мире организаций многие альтернативы находятся в распоряжении менеджеров и, чтобы сформулировать цель перед группой людей и добиться ее достижения, необходимо дать ответы на многочисленные вопросы. Каждая управленческая функция связана с несколькими общими, жизненно важными решениями, требующими претворения в жизнь. Некоторые из них перечислены в табл. 7.1.

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

Организационные решения можно квалифицировать как *запрограммированные и незапрограммированные.*

ЗАПРОГРАММИРОВАННЫЕ РЕШЕНИЯ. Нобелевский лауреат Герберт Саймон использовал термин *запрограммированные,* заимствованный из языка компьютерной технологии, для описания решений в высокой мере структурированных. ЗАПРОГРАММИРОВАННОЕ РЕШЕНИЕ есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении математического уравнения. Как правило, число возможных альтернатив ограничено и выбор должен быть сделан в пределах направлений, заданных организацией.

К примеру, инспектор больницы при составлении графика работы медсестер и санитаров может исходить из формулы, требующей определенного соотношения между числом пациентов и обслуживающего персонала. Если правилами больницы предусмотрена одна медсестра на пять пациентов, то решение принимается автоматически — на этаже с 50 пациентами нужно иметь 10 сестер. Подобным образом, если от начальника финансового отдела потребовали вложить избыточную наличность в депозитные сертификаты, облигации муниципалитета или обычные акции, в зависимости от того, что именно в данное время обеспечивает наибольшую прибыль на инвестированный капитал, выбор определяется результатами простого расчета по каждому варианту и установлением самого выгодного.

Программирование можно считать важным вспомогательным средством в принятии эффективных организационных решений. Определив, каким должно быть решение, руководство снижает вероятность ошибки. Этим также экономится время, поскольку подчиненным не приходится разрабатывать новую правильную процедуру всякий раз, когда возникает соответствующая ситуация. Неудивительно, что руководство часто программирует решения под ситуации, повторяющиеся с определенной регулярностью.

Таблица 7.1. ***Решения, типичные для функций управления***

Планирование

1. Какова наша сверхзадача или природа нашего бизнеса? 2. Какими должны быть наши цели? 3. Какие изменения происходят во внешнем окружении и как они отражаются и могут отразиться в будущем на организации? 4. Какие стратегию и тактику следовало бы нам выбрать для достижения поставленных целей?
Организация деятельности
1. Каким образом следует структурировать работу организации? Как целесообразно укрупнить блоки выполняемых работ? 2. Как скоординировать функционирование этих блоков, чтобы оно протекало гармонично и не было противоречивым? 3. Принятие каких решений на каждом уровне организации следует доверять людям, в частности руководителям? 4. Следует ли нам изменять структуру организации из-за изменений во внешнем
Мотивация
1. В чем нуждаются мои подчиненные? 2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации? 3. Если удовлетворение работой и производительность моих подчиненных возросли, то почему это произошло? 4. Что можем мы сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и производительность подчиненных?
Контроль
1. Как нам следует измерять результаты работы? 2. Как часто следует давать оценку результатов? 3. Насколько мы преуспели в достижении наших целей? 4. Если мы недостаточно продвинулись к поставленным целям, то почему это случилось и какие коррективы следовало бы внести?

Руководителю очень важно иметь уверенность в том, что процедура принятия решений в самом деле правильна и желательна. Очевидно, если запрограммированная процедура становится неверной и нежелательной, решения, принятые с ее помощью, будут неэффективными, а руководство утратит уважение своих работников и тех людей вне организации, на которых принимаемые решения сказываются. Более того, в высшей степени желательно сообщить об обоснованиях методологии принятия запрограммированных решений тем, кто этой методологией пользуется, нежели просто предложить ее для употребления. Неспособность ответить на вопросы, начинающиеся с «почему» в связи с процедурой принятия решений, зачастую порождает напряжение и обижает людей, которые должны применять эту процедуру. Как показано в примере 7.1., эффективный обмен информацией повышает эффективность принятия решений.

ПРИМЕР 7.1.

Новый вице-президент фирмы. «Пилсбьюри» подчеркивает важность коммуникаций при принятии решений

Работа руководителей высшего звена всегда трудна, но дело еще более усугубляется, когда для разрешения застарелых проблем привлекается человек со стороны. Именно в таком положении оказался Реймонд Ф. Гуд, когда, оставив пост президента фирмы «Хейнц Ю-Эс-Эй», стал исполнительным вице-президентом фирмы «Пилсбьюри».

Гуд понимал, что должен узнать людей и выявить деликатные аспекты, определяющие этикет на фирме, и отыскать именно то, что было нужно. Вместо того, чтобы ждать, когда все прояснится само собой, он окунулся в новое дело, начав с серии марафонских совещаний с менеджерами. В качестве отправной точки использовал информацию, полученную в ходе углубленных собеседований с местными работниками и информированными людьми вне организации, которые анонимно высказали свое мнение относительно того, что, с их точки зрения, было правильным и неправильным в отношении управления группами и вырабатываемых ими продуктов.

Сознавая трудность быстрого решения стоявшей перед ним задачи, Гуд нанял Джона Д. Арно яда, консультанта по проблемам коммуникаций, который специализировался на оказании помощи руководителям в адаптации к работе в новой фирме.

«Я должен был немедленно принять несколько решений, — говорит Гуд, — и я вовсе не собирался тратить три года на то, чтобы войти в курс дела». С первых дней пребывания Гуда в новой должности, Арнолд стремился выяснить истинные перспективы компании, проводя интенсивные конфиденциальные интервью с руководителями высшего звена и внешними наблюдателями. Например, он спрашивал: «Каков имидж вашей фирмы на рынке? Каковы ее главные слабости? Какие нужды потребителей не удовлетворяются? Какова ваша стратегия в бизнесе и как ее следовало бы

усовершенствовать? Если коротко, то каковы проблемы и как их следовало бы решать?»

Источник: "A New Face Jolts Pillsbury", *Business Week,* May 2,1977,p. 92.

НЕЗАПРОГРАММИРОВАННЫЕ РЕШЕНИЯ. Решения этого типа требуются в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения. К числу незапрограммированных можно отнести решения следующего типа: какими должны быть цели организации, как улучшить продукцию, как усовершенствовать структуру управленческого подразделения, как усилить мотивацию подчиненных. В каждой из подобных ситуаций (как чаще всего бывает с незапрограммированными решениями) истинной причиной проблемы может быть любой из факторов. В то же время, руководитель располагает множеством вариантов выбора.

На практике немногие управленческие решения оказываются запрограммированными или незапрограммированными в чистом виде. Скорее всего, они суть крайние отображения некоторого спектра в случае и с повседневными, и с принципиальными решениями. Почти все решения оказываются где-нибудь между крайними вариантами. Немногие запрограммированные решения настолько структурированы, что личная инициатива лица, принимающего их, целиком исключается. И даже в ситуации самого сложного выбора методология принятия запрограммированных решений может быть полезна. При обсуждении далее в данной главе рационального решения проблем, мы фактически описываем процедуру принятия обоснованного, но в высшей мере незапрограммированного организационного решения.

Более того, на всем протяжении изучения процесса принятия организационных решений следует всегда помнить, что он так тесно связан с процессом управления в целом, что при условии реалистичности подхода их нельзя рассматривать отдельно. Как показано выше, все функции планирования, организации деятельности, мотивации и контроля требуют от руководителя принятия решений. Данную главу следует, по сути дела, рассматривать как введение к широкому обсуждению процесса принятия организационных решений. Главная цель здесь — представить некоторые основы, которые дадут вам возможность принимать такие решения с большей эффективностью. Важнейшим сущностным элементом указанной основы будут личные решения, как руководителей, так и людей, которыми они руководят.

КОМПРОМИССЫ. Важно отметить, что практически во всех случаях, описанных выше, для руководителя было бы затруднительным, если вообще возможным, принятие решения, не имеющего отрицательных последствий. Как специалист по изучению проблем управления Роберт Кац указывает, что каждое решение должно «уравновешивать настолько противоречивые ценности, цели и критерии, что с любой точки зрения оно будет хуже оптимального. Каждое решение или выбор, затрагивающие все предприятие, будут иметь негативные последствия для каких-то его частей». Вот почему следует рассматривать организацию с позиций системного подхода и учитывать возможные последствия управленческого решения для всех частей организации. К примеру, некоторые организации — фирмы «Хьюлетт-Паккард» и «Дельта Эрлайнз» — решили отказаться от практики увольнения работников. Даже в ситуации экономического спада, снижения объема сбыта и прибылей для компании в долгосрочной перспективе будет, как они считают, лучше, если удастся поддержать моральный дух и лояльность по отношению к компании, гарантировав занятость всем работникам. Хотя такое решение сопряжено с дополнительными расходами на заработную плату, эти организации уверены, что в длительной перспективе потеряют больше, подорвав увольнениями мораль и лояльность работников.

Эффективно работающий руководитель понимает и принимает как факт то, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно, значительные. Он принимает данное решение, поскольку, с учетом всех факторов, оно представляется наиболее желательным с точки зрения конечного эффекта. Концепция компромиссов — это тема, к которой мы будем возвращаться часто. В деле руководства организациями встречается очень мало ситуаций, настолько однозначных, что результатом наилучшего решения будет одно только благо.

Эффективно работающие руководители и люди, наиболее удачливые в повседневной жизни, — это индивиды, не позволяющие возможным недостаткам решений парализовать их волю. Это люди, понимающие, что непринятие решения, «флюгерная» тактика обычно в такой же мере неудовлетворительный или даже худший ход, чем принятие плохого решения. Тем не менее, встречаются ситуации, в которых с *очевидностью* отказ от выбора будет хорошим решением. Например, если дополнительная информация должна вскоре поступить, а время не является критическим фактором, может, будет лучше не принимать решение немедленно.

Это подводит нас к вопросу о том, как люди принимают решения, т.е. к мыслительному процессу, которым они пользуются, делая выбор из нескольких вариантов.

Подходы к принятию решений

Рассматривая процессы принятия решений, следует учитывать два момента. Первый заключается в том, что принимать решения, как правило, сравнительно легко. Все, что при этом

делает человек, сводится к выбору направления действий. Трудно принять *хорошее* решение. Второй момент состоит в том, что принятие решения — это психологический процесс. Все мы по опыту знаем, что человеческое поведение не всегда логично. Иногда нами движет логика, иногда — чувства. Поэтому неудивительно, что способы, используемые руководителем для принятия решений, варьируют от спонтанных до высокологичных. Рациональный подход к принятию решений описан ниже, но здесь важно помнить, что руководитель находится под воздействием таких психологических факторов, как социальные установки, накопленный опыт и личностные ценности. Далее в главе мы рассмотрим влияние некоторых поведенческих факторов на процесс принятия управленческих решений.

Хотя любое конкретное решение редко относится к какой-то одной категории, можно утверждать, что процесс принятия решений имеет интуитивный, основанный на суждениях или рациональный характер.

ИНТУИТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ. Чисто интуитивное решение — это выбор, сделанный только на основе *ощущения* того, что он правилен. Лицо, принимающее решение, не занимается при этом сознательным взвешиванием «за» и «против» по каждой альтернативе и не нуждается даже в понимании ситуации. Просто человек делает выбор. То, что мы называем озарением или шестым чувством, и есть интуитивные решения. Специалист по управлению Питер Шодербек указывает, что «в то время как увеличение количества информации о проблеме может оказывать заметную помощь в принятии решений руководителям среднего звена, представителям высшего эшелона власти по-прежнему приходится опираться на интуитивные суждения. Более того, ЭВМ позволяют руководству уделять больше внимания данным, но не отменяют освященного временем управленческого интуитивного ноу-хау». Значительную зависимость руководителей высшего уровня от интуиции подтвердил в своих исследованиях и профессор Минцберг.

Согласно еще одному исследованию деятельности менеджеров высшего звена, 80 % опрошенных руководителей заявили, что обнаружили у себя наличие какой-то конкретной серьезной проблемы лишь благодаря «неформальному обмену информацией и интуиции». Д-р Йонас Сок, открывший поливакцину, констатирует: «Интуиция — это нечто, биологию чего мы до сих пор не понимаем. Но всегда, просыпаясь утром в приятном возбуждении, я думаю: а что она припасла для меня на сегодня, словно жду даров моря. Я работаю с нею рука об руку и полагаюсь на нее. Она — мой партнер». Пол Кук, основатель и президент фирмы «Рейчем», занимающейся материаловедением, говорит, что почти все его решения интуитивны, а те крупные решения о принятии которых ему пришлось сожалеть не были основаны на интуиции.

В сложной организационной ситуации возможны тысячи вариантов выбора. Предприятие с достаточным количеством денег может, к примеру, выпускать любую продукцию. Однако выпускать и продавать с *прибылью* ему удастся лишь некоторые ее виды. Более того, в ряде случаев руководитель вначале даже не знает возможных вариантов выбора. Так, менеджер, полагающийся исключительно на интуицию, сталкивается с непреходящей случайностью. С точки зрения статистики шансы на правильный выбор без какого-либо приложения логики невысоки.

РЕШЕНИЯ, ОСНОВАННЫЕ НА СУЖДЕНИЯХ. Такие решения иногда кажутся интуитивными, поскольку логика их не очевидна. *Решение, основанное на суждении,* — это выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом. Человек использует знание о том, что случалось в сходных ситуациях ранее, чтобы спрогнозировать результат альтернативных вариантов выбора в существующей ситуации. Опираясь на здравый смысл, он выбирает альтернативу, которая принесла успех в прошлом. Когда, к примеру, вы делаете выбор что изучать — программу обучения управлению или программу обучения бухгалтерскому учету, вы скорее всего принимаете решение на основе суждения, исходя из опыта вводных курсов по каждому предмету. Если вы получили балл «А» по нескольким программам менеджмента и только «С» — по программам бухгалтерского учета, вы, вероятно, предпочтете совершенствоваться дальше в менеджменте.

Суждение как основа организационного решения полезно, поскольку многие ситуации в организациях имеют тенденцию к частому повторению. В этом случае ранее принятое решение может сработать снова не хуже, чем прежде (это основное достоинство запрограммированных решений). Простой пример касается найма людей, получивших образование в области управления, что в крупной организации происходит сотни раз в году. Несмотря на успехи психологического тестирования, ничего не придумано такого, что гарантировало бы успех в менеджменте на 100 %. Поэтому некоторые организации могут принять основанное на суждении решение нанимать только обладателей степени М.В.А., получивших высокие оценки по программам обучения менеджменту, поскольку в прошлом именно они работали лучше, чем новобранцы с дипломами В.В.А. или В.А. (М.В.А. (Master of Business Administration) — Магистр Делового Администрирования — весьма распространенная и популярная в США профессиональная степень в области менеджмента. Она присваивается на основе обучения (как правило, двухгодичного) в одной из высших школ бизнеса лицам, уже имеющим степень бакалавра (т.е. ранее окончившим университет). В.В.А. (Bachelor of Business Administration) — Бакалавр Делового Администрирования — обычное четырехгодичное университетское образование со специализацией в области управления бизнесом. В.А. (Bachelor of

Arts) — Бакалавр Искусств — гуманитарное (юридическое, историческое и т п.) университетское образование. *(Прим. научн. ред)*) Другой пример: решение предоставить компетентному секретарю право отвечать на всю рутинную корреспонденцию без внешнего контроля. Можно привести множество подобных примеров, ибо суждение является основой множества повседневных управленческих решений. Вот почему наниматели, как правило, придают большое значение опыту при найме на работу.

Поскольку решение на основе суждения принимается в голове управляющего, оно обладает таким значительным достоинством, как быстрота и дешевизна его принятия. Оно опирается на здравый смысл, но истинный здравый смысл встречается очень редко. Это тем более верно, когда приходится иметь дело с людьми, т.к. зачастую ситуация искажается потребностями людей и другими факторами. Вероятно, более важно, что одного лишь суждения будет недостаточно для принятия решения, когда ситуация уникальна или очень сложна. Вице-президент международной консультативной фирмы «Буз, Эллен энд Хэмилтон» указывает: «Многие менеджеры все еще считают, что все их проблемы разрешимы с помощью здравого смысла. Однако то, что представляется простым, вполне может оказаться предельно сложным. Проблема может лишь казаться очевидной».

Суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая в самом деле нова, поскольку у руководителя отсутствует опыт, на котором он мог бы основать логический выбор. Сюда следует отнести любую ситуацию, новую для организации, например, изменение ассортимента производимых изделий, разработку новой технологии или опробование системы вознаграждений, отличающейся от действующей. В сложной ситуации суждение может оказаться плохим, поскольку факторов, которые необходимо учесть, слишком много для «невооруженного» человеческого разума и он не в состоянии их все охватить и сопоставить. Например, вскоре после второй мировой войны руководители американских автомобильных заводов посетили фирму «Фольксваген» в Германии. Эрнест Брич, тогдашний президент «Форда», пришел к выводу, что этот «автомобиль гроша ломаного не стоит» и никогда не должен продаваться в США. Однако через десять лет «Форд» развернул производство похожей на «Фольксваген» модели «Эдсел», что, правда, оказалось одной из самых громких неудач в истории автомобилестроения.

Поскольку суждение всегда опирается на опыт, чрезмерная ориентация на последний смещает решения в направлениях, знакомых руководителям по их прежним действиям. Из-за такого смещения руководитель может упустить новую альтернативу, которая должна была бы стать более эффективной, чем знакомые варианты выбора. Еще важнее, что руководитель, чрезмерно приверженный суждению и накопленному опыту, может сознательно или бессознательно избегать использования возможностей вторжения в новые области. Если довести эту мысль до конца, то боязнь новых сфер деятельности может кончиться катастрофой. Как заметил специалист по семантике Стюарт Чейз, многие из нас — рабы прямолинейного мышления. Очень часто мы слышим слова: «Мы всегда делали это именно так».

Адаптация к новому и сложному, очевидно, никогда не будет простым делом. Нельзя исключить опасность неудачи из-за принятия плохого решения. Однако во многих случаях руководитель в состоянии существенно повысить вероятность правильного выбора, подходя к решению рационально.

РАЦИОНАЛЬНЫЕ РЕШЕНИЯ. Главное различие между решениями рациональным и основанным на суждении заключается в том, что первое не зависит от прошлого опыта. Рациональное решение обосновывается с помощью объективного аналитического процесса типа описанного ниже.

РАЦИОНАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМ

Решение проблем, как и управление, — процесс, ибо речь идет о нескончаемой последовательности взаимосвязанных шагов. Руководитель заботится не столько о решении как таковом, сколько обо всем, связанным и проистекающим из него. Для решения проблемы требуется не единичное решение, а совокупность выборов. Поэтому, хотя процесс решения проблемы мы представляем как пятиэтапный (плюс внедрение и обратная связь), фактическое число этапов определяется самой проблемой (рис. 7.1.).

Этапы рационального решения проблем

1. ДИАГНОСТИКА ПРОБЛЕМЫ. Первый шаг на пути решения проблемы — определение или диагноз, полный и правильный. Существуют два способа рассмотрения проблемы. Согласно одному, проблемой считается ситуация, когда поставленные цели не достигнуты. Другими словами, вы узнаете о проблеме потому, что не случается то, что должно было случиться. Поступая так, вы сглаживаете отклонения от нормы, как это показано в гл. 1. К примеру, мастер может установить, что производительность его участка ниже нормы. Это будет реактивное управление, его необходимость очевидна. Однако слишком часто руководители рассматривают в качестве проблем *только* ситуации, в которых что-то должно произойти, но не произошло. Как проблему можно рассматривать также потенциальную *возможность.* Например, активный поиск способов повышения эффективности какого-то подразделения, даже если дела идут хорошо, будет упреждающим управлением. В этом

случае вы осознаете проблему, когда поймете — кое-что можно сделать либо для улучшения хода дела, либо для извлечения выгоды из представляющейся возможности. Поступая таким образом, вы выступаете в качестве менеджера-предпринимателя. Специалист по управлению Питер Друкер подчеркивает это, указывая, что разрешение проблемы только восстанавливает норму, результаты же «должны быть следствием использования возможностей».

Полностью определить проблему зачастую трудно, поскольку все части организации взаимосвязаны. Работа управляющего маркетингом, например, влияет на работу управляющего по сбыту, мастеров на производстве, отдела исследований и разработок и любого другого человека в компании. Аналогичным образом, работа лаборантов сказывается на действиях врачей в больнице. Если лаборатория делает ошибку, врач скорее всего усугубит ее, поскольку его решения опираются на данные лабораторного анализа. В крупной организации могут быть сотни таких взаимозависимостей. Поэтому, как принято говорить, правильно определить проблему — значит наполовину решить ее, но это трудно применимо к организационным решениям. В результате, диагноз проблемы сам по себе часто становится процедурой в несколько шагов с принятием промежуточных решений.

Первая фаза в диагностировании сложной проблемы — осознание и установление симптомов затруднений или имеющихся возможностей. Понятие *«симптом»* употребляется здесь во вполне медицинском смысле. Некоторые общие симптомы болезни организации — низкие прибыль, сбыт, производительность и качество, чрезмерные издержки, многочисленные конфликты в организации и большая текучесть кадров. Обычно несколько симптомов дополняют друг друга. Чрезмерные издержки и низкая прибыль, к примеру, часто неразлучны.

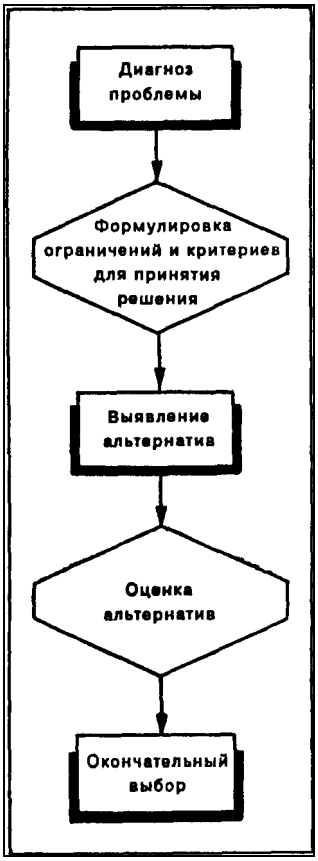

Рис. 7.1. **Этапы рационального решения проблем.**

Выявление симптомов помогает определить проблему в общем виде. Это способствует также сокращению числа факторов, которые следует учитывать применительно к управлению. Однако так же, как головная боль может служить симптомом переутомления или опухоли мозга, общий симптом типа низкой рентабельности обусловлен многими факторами. Поэтому, как правило, целесообразно избегать немедленного действия для устранения симптома, к чему склонны некоторые руководители. По аналогии с врачом, который берет анализ и изучает его, чтобы установить истинные причины болезни, руководитель должен глубоко проникнуть в суть для выявления причин неэффективности организации. Необходимость правильного определения симптомов и причин подчеркивает консультант руководителей высшего звена фирмы «Буз, Эллен энд Хэмилтон». Он указывает, что общая ошибка некоторых руководителей — это привычка ругать рабочих за низкие производительность и прибыли: «Руководители не могут увидеть других возможных причин, например, влияния затрат на материалы и накладных расходов, хотя эти составляющие эксплуатационных издержек растут. В результате, компании без нужды вкладывают средства в планы повышения производительности труда и увольняют работников».

Для выявления причин возникновения проблемы необходимо собрать и проанализировать требующуюся внутреннюю и внешнюю (относительно организации) информацию. Такую информацию можно собирать на основе формальных методов, используя, например, вне организации анализ рынка, а внутри нее — компьютерный анализ финансовых отчетов, интервьюирование, приглашение консультантов по управлению или опросы работников. Информацию можно собирать и неформально, ведя беседы о сложившейся ситуации и делая личные наблюдения. Например, мастер может обсудить проблему производительности с рабочими и передать полученную информацию наверх.

Увеличение количества информации не обязательно повышает качество решения. Как указывает Рассел Акофф, руководители страдают от избытка не относящейся к делу информации. Поэтому в ходе наблюдений важно видеть различия между релевантной и неуместной информацией и уметь отделять одну от другой. РЕЛЕВАНТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ (relevant — относящийся к делу) — это данные, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени (рис. 7.2.).

Поскольку релевантная информация — основ а решения, естественно добиваться, по возможности, ее максимальной точности и соответствия проблеме. Организации может быть непросто получить исчерпывающую точную информацию по проблеме. Как показано в нашем случае, изучение процесса коммуникации, психологические факторы *всегда* несколько искажают информацию. Факт существования проблемы может порождать стрессы и беспокойство, значительно усиливающие искажения.

Если работники считают, например, что руководство склонно видеть причину неприятностей в них, они сознательно или бессознательно представят информацию, более благоприятно освещающую их позиции. Если руководитель не поощряет честность, работники могут просто сообщать то, что желает услышать их начальник. Полученная при этом информация в такой же мере полезна для принятия решения, как просьба пациента к врачу подправить показания рентгеновского аппарата, потому что он не может позволить себе лечь на операцию. Это подчеркивает также необходимость поддержания хороших взаимоотношений в организации.

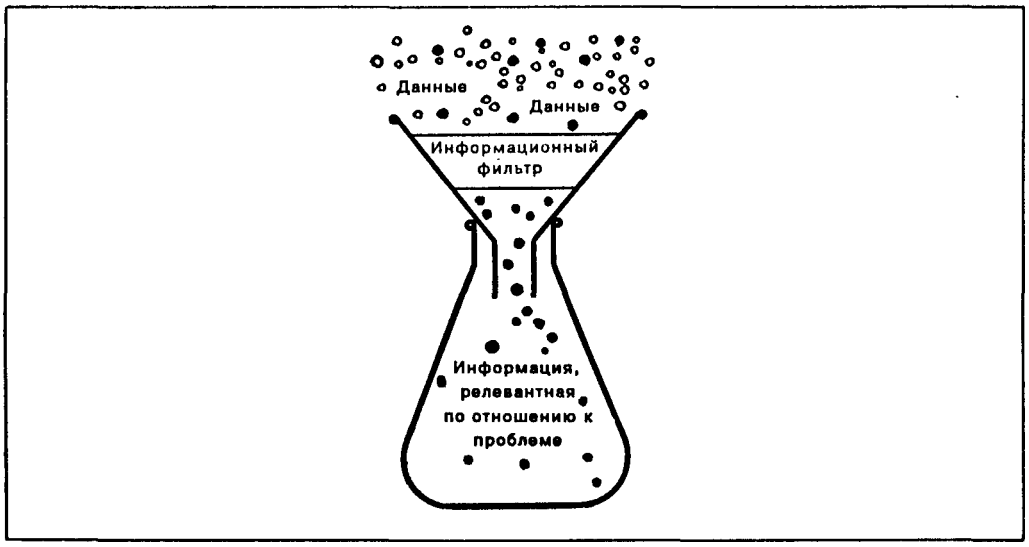

Рис. 7.2. **Отбор данных. Исходные данные необходимо "фильтровать", отбрасывая не относящиеся к делу и оставляя только релевантные сведения, которые и будут использованы в процессе принятия решения.**

2. ФОРМУЛИРОВКА ОГРАНИЧЕНИЙ И КРИТЕРИЕВ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ. Когда руководитель диагностирует проблему с целью принятия решения, он должен отдавать себе отчет в том, что именно можно с нею сделать. Многие возможные решения проблем организации не будут *реалистичными,* поскольку либо у руководителя, либо у организации недостаточно ресурсов для реализации принятых решении. Кроме того, причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы — такие, как законы, которые руководитель не властен изменить. Ограничения корректирующих действий сужают возможности в принятии решений. Перед тем как переходить к следующему этапу процесса, руководитель должен беспристрастно определить суть ограничений и только потом выявлять альтернативы. Если этого не сделать, как минимум, будет впустую потеряна масса времени. Еще хуже, если будет выбрано нереалистичное направление действий. Естественно, это усугубит, а не разрешит существующую проблему.

Ограничения варьируются и зависят от ситуации и конкретных руководителей. Некоторые общие ограничения — это неадекватность средств; недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт, неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам; потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дорогой; исключительно острая конкуренция; законы и этические соображения. Как правило, для крупной организации существует меньше ограничений, чем для мелкой или одолеваемой множеством трудностей.

Существенным ограничителем всех управленческих решений, хотя иногда вполне устранимым, является определяемое высшим руководящим звеном сужение полномочий всех членов организации (эта тема рассматривается в разделе, посвященном процессу организации дела). Коротко говоря, менеджер может принимать или осуществлять решение только в том случае, если высшее руководство наделило его этим правом.

В дополнение к идентификации ограничений, руководителю необходимо определить стандарты по которым предстоит оценивать альтернативные варианты выбора. Эти стандарты принято называть критериями принятия решений. Они выступают в качестве рекомендаций по оценке решений. Например, принимая решение о покупке автомобиля, вы можете ориентироваться на критерии стоимости — не дороже 10 тыс. долл., экономичности — не менее 25 миль на 1 галлоне бензина, вместимости — пять взрослых одновременно, привлекательности и хороших характеристик с точки зрения обслуживания.

3. ОПРЕДЕЛЕНИЕ АЛЬТЕРНАТИВ. Следующий этап — формулирование набора альтернативных решений проблемы. В идеале желательно выявить все возможные действия, которые могли бы устранить причины проблемы и, тем самым, дать возможность организации достичь своих целей. Тем не менее, на практике руководитель редко располагает достаточными знаниями или временем, чтобы сформулировать и оценить каждую альтернативу. Более того, рассмотрение очень

большого числа альтернатив, даже если все они реалистичны, часто ведет к путанице. Поэтому руководитель, как правило, ограничивает число вариантов выбора для серьезного рассмотрения всего несколькими альтернативами, которые представляются наиболее желательными.

Вместо поиска наилучшего возможного решения, люди продолжают перебирать альтернативы только до тех пор, пока не выявится такая, которая удовлетворит определенному приемлемому минимальному стандарту. Руководители понимают, что поиск оптимального решения занимает чересчур много времени, дорого стоит или труден. Вместо него они выбирают решение, которое позволит снять проблему.

Следует, однако, позаботиться о том, чтобы был учтен достаточно широкий спектр возможных решений. Углубленный анализ трудных проблем необходим для разработки нескольких действительно различающихся альтернатив, включая возможность бездействия. Когда руководство не в состоянии оценить, что произойдет, если ничего не предпринимать, существует опасность не устоять перед требованием немедленных действий. Действие ради самого действия повышает вероятность реагирования на внешний симптом проблемы, а не на ее главную причину.

Если вернуться к нашему примеру с автомобилем, то вы теперь стоите перед выбором нескольких моделей, которые, по вашему мнению, удовлетворяют вашим критериям. Отобрав альтернативы, необходимо оценить их.

4. ОЦЕНКА АЛЬТЕРНАТИВ. Следующий этап — оценка возможных альтернатив. При их выявлении необходима определенная предварительная оценка. Исследования, однако, показали, что как количество, так и качество альтернативных идей растет, когда начальная генерация идей (идентификация альтернатив) отделена от оценки окончательной идеи.

Это означает, что только после составления вами списка всех идей, следует переходить к оценке каждой альтернативы. При оценке решений руководитель определяет достоинства и недостатки каждого из них и возможные общие последствия. Ясно, что любая альтернатива сопряжена с некоторыми отрицательными аспектами. Как упоминалось выше, почти все важные управленческие решения содержат компромисс.

Для сопоставления решений необходимо располагать стандартом, относительно которого можно измерить вероятные результаты реализации каждой возможной альтернативы. Подобные стандарты называют критериями принятия решений, устанавливаемыми на этапе 2. Вспомнив еще раз пример с автомобилем, укажем, что если какая-либо модель не может удовлетворить одному или нескольким вами установленным критериям, ее дальше нельзя рассматривать как реалистичную альтернативу.

Отметим, однако, что некоторые из критериев выбора автомобиля имели количественное выражение, например, стоимость не выше 10 тыс. долл. Другие, например, удобство в обслуживании и внешняя привлекательность, требуют сбора информации качественного характера. Чтобы оценить и сравнить данные по техническому обслуживанию, вам следует просмотреть соответствующие оценки в публикациях общества потребителей *«Консьюмер Рипортс».* Чтобы сделать то же самое в отношении внешней привлекательности, можно составить собственную шкалу оценок, выделив в ней классы очень или умеренно привлекательных, обладающих средней и ниже средней привлекательностью и непривлекательных моделей.

На этой стадии могут возникнуть затруднения, поскольку невозможно сравнивать вещи, если они не однотипны — яблоки бессмысленно напрямую сравнивать с апельсинами. Все решения следует выражать в определенных формах. Желательно, чтобы это была форма, в которой выражена цель. В бизнесе прибыль — неизменная потребность и высший приоритет, поэтому решения можно представить в денежном выражении и в виде оценки их воздействия на прибыль. В некоммерческой организации главной целью, как правило, является предоставление наилучших услуг при наименьших затратах. Поэтому денежное выражение можно использовать для сравнения последствий решений в сходных организациях.

В нашем примере с автомобилем вы можете выразить все критерии в баллах по шкале от 1 до 5 применительно к факторам как количественного, так и качественного характера. Наименее дорогой автомобиль получит при этом оценку 5, а наиболее дорогой — 1 балл и т.п., включая экономичность и другие требования. Вероятно, некоторые из этих критериев важнее других. К примеру, вы можете считать внешнюю привлекательность в два раза более важной, чем цену. Если так, вам следует «взвесить» свой выбор, умножив на 2 балл по внешней привлекательности. Подобным образом, если для вас значение ремонтопригодности составляет всего 2/3 стоимости, следует умножить на 2/3 оценку удобства в обслуживании. Пропустив через эту процедуру каждый критерий, следует сложить результаты по каждой модели. Автомобиль, по которому общая оценка в баллах окажется наивысшей, будет вашим очевидным выбором.

Заметим, что при оценке возможных решений руководитель пытается спрогнозировать то, что произойдет в будущем. Будущее всегда неопределенно. Множество факторов, включая изменение внешнего окружения и невозможность реализации решения, может помешать воплощению намеченного. Поэтому важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждого возможного решения в соответствии с намерениями. Бели последствия какого-то решения

благоприятны, но шанс его реализации невелик, оно может оказаться менее желательным вариантом выбора. Руководитель включает вероятность в опенку, принимая во внимание степень неопределенности или риска, о чем ниже в данной главе.

5. ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ. Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно взвешены и оценены, сделать выбор, то есть принять решение сравнительно просто. Руководитель просто выбирает альтернативу с наиболее благоприятными общими последствиями, как показано на примере с автомобилем. Однако если проблема ело» на и приходится принимать во внимание множество компромиссов, или если информация и анализ субъективны, может случиться, что ни одна альтернатива не будет наилучшим выбором. В этом случае главная роль принадлежит хорошему суждению и опыту.

Хотя для менеджера идеально достижение оптимального решения, руководитель, как правило, на практике не мечтает о таковом. Исследователь Герберт Саймон указывает, что, решая проблему, руководитель склоняется к поведению, которое он называет «удовлетворяющим», а не «максимизирующим». Обычно оптимальное решение не обнаруживается из-за нехватки времени и невозможности учесть всю уместную информацию и альтернативы. В силу этих ограничений руководитель, как правило, выбирает направление действия, которое, очевидно, является приемлемым, но не обязательно наилучшим из возможных.

РЕАЛИЗАЦИЯ. Как подчеркивает Харрисон: «Реальная ценность решения становится очевидной только после его осуществления». Согласно рис. 7.3., процесс решения проблемы не заканчивается выбором альтернативы. Простой выбор направ леиия действий имеет малую ценность для организации. Для разрешения проблемы или извлечения выгоды из имеющейся возможности решение должно быть *реализовано.* Уровень эффективности осуществления решения повысится, если оно будет признано теми, кого оно затрагивает. Признание решения редко, однако бывает автоматическим, даже если оно явно хорошее.

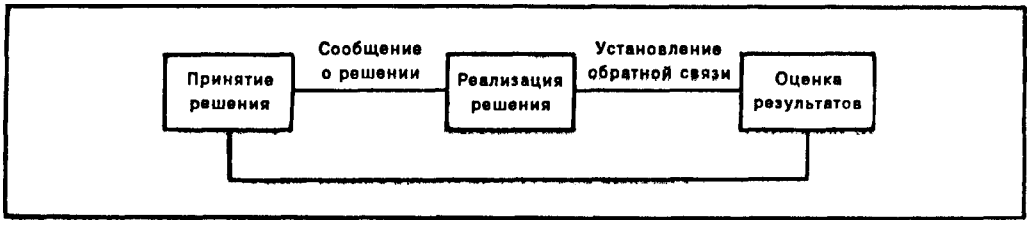

Рис. 7.3. **Реализация и оценка, фазы, следующие за принятием решения и относящиеся к разрешению проблемы.**

Иногда руководитель может возложить принятие решения на тех, кто должен будет его исполнять. Чаще же он вынужден *убеждать* в правильности своей точки зрения других людей в организации, доказывать людям, что его выбор несет благо и организации, и каждому в отдельности. Некоторые руководители считают попытки убеждения напрасной тратой времени, однако, подход типа «прав я или не прав, но начальник я» сегодня в мире образованных людей, как правило, не срабатывает.

Как станет понятно при рассмотрении проблем мотивации и лидерства, шансы на эффективную реализацию значительно возрастают, когда причастные к этому люди внесли в решение свою лепту и искренне верят в то, что делают. Поэтому хороший способ завоевать признание решения состоит в привлечении других людей к процессу его принятия. Дело руководителя выбирать, кто должен решать. (Различные варианты принятия решений с участием других людей рассмотрены в гл. 17, посвященной лидерству.) Тем не менее бывают ситуации, когда руководитель вынужден принимать решение, не консультируясь с другими. Участие работников в принятии решений, подобно любому другому методу управления, будет эффективным далеко не в каждой ситуации.

Более того, твердая поддержка сама по себе еще не гарантирует надлежащего исполнения решения. Полное осуществление решений требует приведения в действие всего процесса управления, в особенности его организующей и мотивационной функций.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ. Еще одной фазой, входящей в процесс принятия управленческого решения и начинающейся *после того,* как решение начало действовать, является установление обратной связи. По Харрисону: «Система отслеживания и контроля необходима для обеспечения согласования фактических результатов с теми, что ожидались в период принятия решения». На этой фазе происходит измерение и оценка последствий решения или сопоставление фактических результатов с теми, которые руководитель надеялся получить. Обратная связь — т.е. поступление данных о том, что происходило до и после реализации решения — позволяет руководителю скорректировать его, пока организации еще не нанесено значительного ущерба. Оценка решения руководством выполняется прежде всего с помощью функции контроля, которая рассмотрена в следующих главах.

ДРУГИЕ ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Наше рассмотрение этапов рационального решения проблем должно служить в качестве рекомендаций, способных помочь в принятии более эффективных решений в сложных ситуациях. Однако этот метод управления, как и все другие, применяется не в вакууме. Организации являются сложными объектами, а они, в свою очередь, частями еще более сложной целостности. Поскольку организованным действиям присущи сложности, а управленческие решения принимаются людьми и влияют на них, при принятии решений необходимо учитывать целый ряд разнообразных факторов. Многие из них будут рассмотрены ниже при обсуждении функций управления. Здесь же мы опишем лишь некоторые важнейшие моменты, от которых непосредственно зависит, как принимаются решения и насколько эффективными они будут. Мы рассмотрим личностные оценки руководителя, уровень риска, время и изменяющееся окружение, информационные и поведенческие ограничения, отрицательные последствия и взаимозависимость решений.

Личностные оценки руководителя

Личностные оценки содержат субъективное ранжирование важности, качества или блага. В отношении принятия решений оценки выступают в качестве компаса, указывающего человеку желательное направление, когда приходится выбирать между альтернативами действий. В ходе рассмотрения социальной ответственности и этики мы привели несколько примеров решений, принятых руководителями, которые отражают ценности этих людей в том, что касается добра и зла, порядочности. Важно подчеркнуть, что все управленческие решения, а не только связанные с вопросами социальной ответственности и этики, построены на фундаменте чьей-то системы ценностей.

Каждый человек обладает своей системой ценностей, которая определяет его действия и влияет на принимаемые решения. Например, вы можете считать неправильным придерживать информацию, с помощью которой коллега мог бы улучшить проект, над которым он трудится. Несмотря даже на то, что этот работник может быть вашим главным конкурентом на пути должностного продвижения, ценность, которую вы придаете лояльности и открытости, заставляет вас принять решение о передаче информации коллеге. С другой стороны, вы можете решить уволить работника, который все время работает плохо. Хотя вы придаете большое значение лояльности, ваше представление о равенстве подсказывает, что нужно уволить плохого работника, потому что он не дает организации столько же, сколько другие.

Исследования подтверждают, что ценностные ориентации влияют на способ, которым принимаются решения. Одно из первых исследований, посвященных ценностям американских управляющих, показало — в их системе ценностей заметен явный перекос в сторону экономики, политики и науки в противовес социальным, религиозным и эстетическим аспектам. Согласно исследованию Джорджа Ингленда, руководитель, ставящий на первое место максимизацию прибыли, скорее всего не вложит средств в реконструкцию кафетерия и комнат отдыха для рабочих. Руководитель, для которого главное — сострадание к людям, скорее пойдет на справедливое повышение заработной платы, чем на ее сокращение ради высвобождения средств на финансирование научно-исследовательских проектов.

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

Некоторые организации используют формальные декларации о корпоративных ценностях, чтобы решения, принимаемые руководителями, и действия всех работников организации отражали общую систему ценностей. Пример 7.2. посвящен системе поощряемых ценностей фирмы «Эппл Компьютер». Организации, провозгласившие декларации о ценностях, доводят до сведения людей ожидания, опирающиеся на признание таких ценностей, посредством разнообразных форм обучения.

Помимо различий личностных оценок типичным затруднением при определении оптимальных альтернатив является среда, в которой принимаются решения.

ПРИМЕР 7.2.

Система ценностей фирмы «Эппл»

Эмпатия по отношению к потребителям (пользователям). Мы предлагаем изделия высшего качества, которые удовлетворяют реальные потребности и представляют ценность длительного пользования... Мы искренне заинтересованы в разрешении затруднении потребителя и не идем на компромисс с нашей этикой ради прибыли.

Достижение целей (агрессивность). Мы ставим агрессивные цели и заставляем себя добиваться их осуществления. Мы признаем, что живем в уникальное время, считая наши изделия

средством изменения труда и жизни людей. Это — приключение, и мы участвуем в нем вместе.

Позитивный социальный вклад. Как корпоративный гражданин фирма стремится быть экономическим, интеллектуальным и социальным активом в тех сообществах, в которых мы работаем. Но в первую очередь мы надеемся сделать этот мир местом более удобным для жизни. Мы создаем изделия, которые расширяют возможности человека, освобождают людей от тяжелой нудной работы, и помогаем им добиваться большего, чем они могли бы сделать в одиночку.

Индивидуальные достижения. Мы рассчитываем на увлеченность и достижения каждого на более высоком уровне, чем по отрасли в целом. Только таким путем мы получим прибыль, необходимую нам для достижения других корпоративных целей.

Дух коллективизма. Работа в командах важна для успеха фирмы «Эппл», поскольку она неподъемна для любого отдельно взятого человека. Мы приветствуем взаимодействие работников с руководителями любого уровня, обмен идеями и предложениями ради повышения эффективности фирмы и качества жизни. Мы поддерживаем друг друга и вместе радуемся победам и вознаграждениям.

Качество (совершенство). Мы заботимся о том, что производим. В изделия фирмы «Эппл» мы закладываем качество, рабочие характеристики и ценность такого уровня, который обеспечивает нам уважение и преданность потребителей.

Вознаграждения. Мы признаем вклад каждого человека, высокие результаты деятельности. Мы признаем также, что вознаграждения должны быть моральными и денежными одновременно, и стремимся создать атмосферу, в которой каждый сможет почувствовать ощущение приключения и радости, работая для фирмы «Эппл».

Хорошее управление. Отношение менеджеров к своим работникам имеет первостепенное значение. Работники Должны иметь основания доверять мотивам и честности своих начальников. Руководство отвечает за создание продуктивной среды, в которой расцветают ценности фирмы «Эппл».

Среда принятия решения

При принятии управленческих решений всегда важно учитывать риск. Понятие «риск» используется здесь не в смысле опасности. Риск скорее относится к уровню определенности, с которой можно прогнозировать результат. В ходе оценки альтернатив и принятия решений руководитель должен прогнозировать возможные результаты в разных обстоятельствах или состояниях природы. По сути дела, решения принимаются в разных обстоятельствах по отношению к риску. Эти обстоятельства традиционно классифицируются как условия *определенности, риска* или *неопределенности.*

ОПРЕДЕЛЕННОСТЬ. Решение принимается в условиях определенности**,** когда руководитель в точности знает результат каждого из альтернативных вариантов выбора. Примером определенного решения может быть вложение избыточной наличности в 10%-е депозитные сертификаты. Руководитель знает, что за исключением возникновения крайне маловероятных чрезвычайных обстоятельств, вследствие чего федеральное правительство не сможет выполнить свои обязательства, организация получит ровно 10 % на вложенные средства. Подобным образом руководитель может, по меньшей мере на ближайшую перспективу, точно установить какими будут затраты на производство определенного изделия, поскольку арендная плата, стоимость материалов и рабочей силы известны или могут быть рассчитаны с высокой точностью.

Сравнительно немногие организационные или персональные решения принимаются в условиях определенности. Однако они имеют место и зачастую элементы более крупных решений можно рассматривать как определенные. Авторы и исследователи экономико-математических методов называют ситуации с наличием определенности *детерминистскими.* (В следующей главе описаны некоторые модели принятия детерминистских решений.)

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

Наиболее желательный способ определения вероятности — объективность. Вероятность *объективна,* когда ее можно определить математическими методами или путем статистического анализа накопленного опыта. Пример объективной вероятности заключается в том, например, что монета ложится вверх «решкой» в 50 % случаев. Другой пример — прогнозирование уровня смертности населения компаниями, занимающимися страхованием жизни. Поскольку все население служит базой эксперимента (опыта), страховые актуарии могут с высокой точностью предсказать, какой процент людей определенного возраста умрет в этом, следующем и т.д. годах. По этим данным они определяют, сколько страховых взносов они должны получить, чтобы оплатить заявления о выплате страхового вознаграждения и тем не менее иметь прибыль.

Руководство обязано учитывать уровень риска в качестве важнейшего фактора. Например,

фирма «Рэдио Корпорейшн оф Америка» потеряла 500 млн.долл. вследствие неудачной попытки создания дискового видеопроигрывателя. Фирма «Зенит Корпорейшн», зная об огромных убытках конкурента, решила отказаться от продолжения исследований в данной области, посчитав эту технологию слишком рискованной. Однако фирма «Сони» после нескольких лет неудачных попыток победила американских и европейских конкурентов, выпустив такой проигрыватель, который сегодня завоевывает рынки США.

Существует несколько способов получения организацией релевантной информации, позволяющей объективно рассчитать риск. Доклады федерального правительства по вопросам труда, экономики, результаты переписей (цензы) содержат огромный массив данных по структуре народонаселения, росту цен, распределению доходов, инфляции, заработной плате и т.п. Крупные торговые организации предоставляют информацию, имеющую особый интерес для конкретных отраслей, например, о том, сколько женщин в возрасте от 19 до 25 лет читают ежемесячно журнал «Космополитен» в противовес «Тайм».

Когда внешняя информация недоступна, организация может добыть ее своими силами, проведя исследование. Анализ рынка настолько широко используется для прогнозирования восприятия новых продуктов, телевизионных шоу, кинофильмов и политиков, что он сам по себе превратился в важную сферу деятельности, а также стал неотъемлемой частью деятельности почти всех крупных организаций, имеющих дело с широкой публикой. Однако анализ рынка не имеет статуса строго научного исследования. Например, именно по результатам подобного анализа фирма «Коламбиа Пикчерз» решила не участвовать в производстве фильма «Е.Т.». Это решение последовало как реакция на вывод, оказавшийся неверным, что фильм рассчитан на 8-летних детей, а на практике он стал самым кассовым за все время существования кинематографа.

Вероятность будет определена объективно, если поступит достаточно информации для того, чтобы прогноз оказался статистически достоверным. Нельзя было, например, предсказать, купят или не купят миллионы американцев персональные компьютеры, опробовав идею всего на нескольких десятках семей. Нужна была реакция нескольких сотен респондентов. Кроме того, вероятность достоверна только как средняя величина и в долгосрочной перспективе. Монета может лечь «орлом» вверх 10, 20 и большее число раз в серии. Так, если страховая компания, имеющая полисы на 50 тыс. автомобилей, в состоянии предсказать убытки от аварий с высокой точностью, опираясь на статистические средние для всей популяции данные, руководитель мелкой компании не сможет этого сделать. Одна из 15 машин компании может попасть в необычную аварию и причинить ей многомиллионный ущерб.

Во многих случаях организация не располагает достаточной информацией для объективной оценки вероятности, однако, опыт руководства подсказывает, что именно может скорее всего случится с высокой достоверностью. В такой ситуации руководитель может использовать суждение о возможности свершения альтернатив с той или иной *субъективной* или *предполагаемой вероятностью.* Ставки на скачках, которые делаются до начала забегов, — пример определения предполагаемой вероятности. Люди располагают информацией и опытом — они знают, как выступала лошадь в других соревнованиях — но этого недостаточно для установления объективной вероятности.

Решение компании о том — страховать или нет свой парк автомобилей — хороший пример решения, принимаемого в условиях риска. Руководитель, ответственный за это решение, не уверен в том, что аварии будут, а если будут — то не знает, во что они обойдутся. Но из статистики страхования он знает, что один из десяти водителей раз в году попадает в аварию и средний ущерб составляет 2000 долл. Если организация имеет 500 автомобилей, то *вероятны.* 50 аварий за год общей стоимостью 100 тыс.долл. В действительности аварий может случиться меньше, а потери могут оказаться выше. Если руководитель решит приобрести страховой полис на весь парк, он будет стоить ровно 110 тыс.долл., независимо от фактического числа аварий, и решение будет принято как бы в условиях определенности.

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов. Это должно иметь место, когда требующие учета факторы настолько новы и сложны, что насчет них невозможно получить достаточно релевантной информации. В итоге вероятность определенного последствия невозможно предсказать с достаточной степенью достоверности. Неопределенность характерна для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся обстоятельствах. Наивысшим потенциалом неопределенности обладает социокультурная, политическая и наукоемкая среда. Решения министерства обороны о разработке исключительно сложного нового оружия зачастую изначально неопределенны. Причина в том, что никто не знает — как будет использовано оружие и произойдет ли это вообще, а также какое оружие может применить противник. Поэтому министерство часто не в состоянии определить, будет ли новое оружие действительно эффективным к тому времени, когда оно поступит в армию, а это может произойти, например, через пять лет. Однако на практике очень немногие управленческие решения приходится принимать в условиях полной неопределенности.

Сталкиваясь с неопределенностью, руководитель может использовать две основные

возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Этим часто удается уменьшить новизну и сложность проблемы. Руководитель сочетает эту дополнительную информацию и анализ с накопленным опытом, способностью к суждению или интуицией, чтобы придать ряду результатов субъективную или предполагаемую вероятность. Ниже, при рассмотрении метода экспертных оценок, описан интересный новый подход к получению дополнительной информации в частично неопределенных ситуациях.

Вторая возможность — действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий. Это необходимо, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки. Временные и информационные ограничения имеют важнейшее значение при принятии управленческих решений.

ВРЕМЯ И ИЗМЕНЯЮЩАЯСЯ СРЕДА. Ход времени обычно обусловливает изменения ситуации. Если они значительны, ситуация может преобразиться настолько, что критерии для принятия решения станут недействительными. Поэтому решения следует принимать и воплощать в жизнь, пока информация и допущения, на которых основаны решения, остаются релевантными и точными. Часто это затруднительно, поскольку время между принятием решения и началом действия велико. Например, фирме «Дюпон» для создания нейлона как промышленного продукта потребовалось 25 лет. Кроме того, здравый смысл подсказывает, что решение следует принимать достаточно быстро для того, чтобы желательное действие сохранило свое значение. Мало проку искать наилучший способ добывания денег на будущие месяцы, если нет денег на ближайшую неделю. Поэтому учет фактора времени иногда заставляет руководителей опираться на суждение или даже интуицию, тогда как в нормальных обстоятельствах они предпочли бы рациональный анализ.

Подобным образом следует учитывать вероятность опережения решением своего времени. Многие компании вкладывали миллионы долларов в новые проекты, надеясь опередить конкурентов на рынке, и обнаруживали, что припозднившиеся и решившие подождать оказались в выигрыше. Фирма «Миннесота Майнинг энд Мэнюфекчюринг» разработала процесс цветного копирования в 1961 г.; а фирма «Ксерокс» первый удачный образец цветного копировального автомата выбросила на рынок лишь в 1975 г. Фирма «Беркли Фото» и ряд других компаний затеяли производство карманных калькуляторов и понесли огромные убытки, в то время как усовершенствованная технология позволила новичкам на рынке наладить выпуск калькуляторов с меньшими, чем за год до того, издержками.

Информационные ограничения

В начале главы мы сделали различие между данными и информацией, указав, что информация — это данные, просеянные для конкретных людей, проблем, целей и ситуаций. Информация необходима для рационального решения проблем. Порой, однако, необходимая для принятия хорошего решения информация недоступна или стоит слишком дорого. В стоимость информации следует включить время руководителей и подчиненных, затраченное на ее сбор, а также фактические издержки, например, связанные с анализом рынка, оплатой машинного времени, использованием услуг внешних консультантов и т.п. Поэтому руководитель должен решить, существенна ли выгода от дополнительной информации, насколько само по себе важно решение, связано ли оно со значительной долей ресурсов организации или с незначительной денежной суммой.

Если информацию получить по приемлемой цене непросто, но такая возможность скоро появится, самое правильное для руководителя — отложить принятие решения. Здесь, правда, сделано допущение, что время не является критическим фактором и потери от задержки будут более чем перекрыты выгодой от принятия более качественного решения на основе дополнительной информации. Выгода и издержки по большей части субъективно оцениваются руководителем, что, в особенности, относится к оценке руководителем стоимости собственного времени и ожидаемых в результате принятия решения улучшений.

На рис. 7.4. проиллюстрированы три варианта обстоятельств, с которыми может столкнуться руководитель, оценивая затраты и выгоду от дополнительной информации. По варианту «А» выгода от каждой дополнительной единицы информации равна затратам на ее получение. (Это напоминает концепцию предельного дохода и предельных издержек в экономических науках.) В той мере, в какой руководство готово платить за получение дополнительной информации, оно будет иметь дополнительную выгоду. Однако ограничения временные и интеллектуальных возможностей менеджера в плане усвоения и использования все большего количества информации должны, в конечном счете, сделать покупку дополнительной информации экономически нецелесообразной.

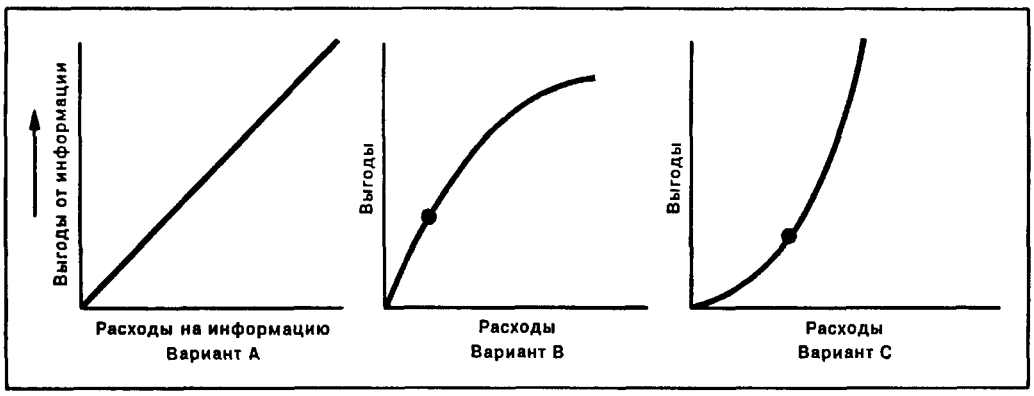

Рис. 7.4. **Зависимость между стоимостью дополнительной информации и выгодой от ее приобретения.**

По варианту «В» расходы на получение дополнительной информации перекрываются выгодами до определенной точки, показанной на рис. 7.4. За нею руководству не следует стремиться к получению дополнительной информации, поскольку даже при улучшении решения с ее помощью расходы превысят выгоду.

По варианту «С» выгоды от получения дополнительной информации, очевидно, превосходят затраты на нее. В такой ситуации получение дополнительной информации явно желательно. Тем не менее, и в этом случае временные и интеллектуальные ограничения должны, в конечном счете, резко снизить пользу от приобретения информации. Как показал Рассел Акофф, руководители часто некорректно предполагают, что больше информации — обязательно лучше.

Поведенческие ограничения

Многие из факторов, затрудняющих межличностные и внутриорганизационные коммуникации, влияют на принятие решений. Например, руководители часто по-разному воспринимают существование и серьезность проблемы. Они могут также по-разному воспринимать ограничения и альтернативы. Это ведет к несогласию и конфликтам в процессе принятия решения.

Руководители могут быть настолько перегружены информацией и текущей работой, что будут не в состоянии воспринять открывающиеся возможности. Послужной список каждого может показать, как они воспринимают и реагируют на проблемы. Согласно одному исследованию, руководители дают разное определение одной и той же проблемы в зависимости от отделов, которые возглавляют. Руководитель может чувствовать, что вышестоящий начальник будет раздражен, если ему сообщить о реальной или потенциальной проблеме. Как указано выше, от способа обмена руководителя с подчиненными информацией в значительной мере зависит поведение последних. Подобным образом может иметь место точка зрения, по которой «проблемы — это плохо», ибо гораздо важнее «хорошо выглядеть». Люди могут усваивать такую позицию от своих коллег. Более подробно влияние группы на поведение индивида и процесс принятия решений мы рассматриваем в гл. 15.

Руководитель может отвергнуть тот или иной курс действий в силу личных пристрастий или лояльности по отношению к кому-то. Он может решить не прекращать сомнительные инвестиции или проект, поскольку поддерживал их на протяжении долгого времени. В результате ему будет трудно объективно оценить текущее состояние освоения капиталовложений или проекта. Подобным образом, менеджер может решить поддержать или не поддержать определенный проект, поскольку руководитель этого проекта ранее не поддержал выдвинутый менеджером проект. Короче говоря, установлено, что многочисленные психологические факторы и личностные особенности сказываются на процессе принятия решений. Некоторые из них подробнее рассмотрены в четвертой части книги.

Негативные последствия

Принятие управленческих решений во многих отношениях является искусством нахождения эффективного компромисса. Выигрыш в одном почти всегда достигается в ущерб другому. Решение в пользу продукции более высокого качества влечет за собой рост издержек; некоторые потребители будут довольны, другие перейдут на менее дорогостоящий аналог. Установка автоматической производственной линии может снизить общие издержки, но одновременно привести к увольнению лояльных рабочих. Упрощение технологии может позволить фирме использовать неквалифицированных рабочих. В то же время упрощенная работа может оказаться настолько утомительной, что рабочие разочаруются, вследствие чего, как можно ожидать, возрастут прогулы и текучесть кадров и, возможно, снизится производительность.

Подобные негативные последствия необходимо учитывать, принимая решения. В гл. 3 мы подчеркивали необходимость учета взаимозависимостей внутриорганизационных переменных и привели несколько примеров, свидетельствующих о возможных негативных последствиях при отсутствии системного подхода. Проблема процесса принятия решений состоит в сопоставлении

минусов с плюсами в целях получения наибольшего общего выигрыша. Часто руководителю приходится выносить субъективное суждение о том, какие негативные побочные эффекты допустимы при условии достижения желаемого конечного результата. Однако некоторые негативные последствия никоим образом не могут быть приемлемыми для руководителей организации. Пример: нарушение закона или этических норм. В подобных случаях, когда выбираются критерии для принятия решения, негативные последствия следует трактовать как ограничения.

Взаимозависимость решений

В организации все решения некоторым образом взаимосвязаны. Единичное *важное* решение почти наверняка может потребовать сотен решений менее значительных. Если, к примеру, организация решает перевести штаб-квартиру в другой штат, она должна также принять решения о том, как компенсировать' перемещение работникам, кто определит — покупать или не покупать новую мебель, кого нанимать на новые должности и вакансии в результате перебазирования, заставят ли законы о налогообложении в другом штате менять процедуры бухгалтерского учета и т.п.

Крупные решения имеют последствия для организации в целом, а не только для сегмента, непосредственно затрагиваемого тем или иным решением. Если производственная фирма решает приобрести новое и более производительное оборудование для завода, она должна также найти способ увеличения сбыта продукции. Таким образом, закупка нового оборудования должна отразиться не только на производственном отделе, но также решающим образом — на отделах сбыта и маркетинга.

Способность видеть, как встраиваются и взаимодействуют решения в системе управления, становится все более важной по мере продвижения на верхние этажи власти. Менеджеры, находящиеся на нижних уровнях иерархии, но проявляющие способность разглядеть взаимозависимость решений, т.е. видеть «всю картину», зачастую и становятся кандидатами на повышение.

РЕЗЮМЕ

1. Решение — это выбор альтернативы. Принятие решений — связующий процесс, необходимый для выполнения любой управленческой функции.

2. Запрограммированные решения, типичные чаще всего для повторяющихся ситуации, принимаются с соблюдением конкретной последовательности этапов. Новые или сложные ситуации требуют незапрограммированных решений, в этом случае руководитель сам выбирает процедуру принятия решений.

3. Решения могут приниматься с помощью интуиции, суждения или методом рационального разрешения проблем. Последний способствует повышению вероятности принятия эффективного решения в новой сложной ситуации.

4. Этапы рационального разрешения проблем — диагноз, формулировка ограничений и критериев принятия решений, выявление альтернатив, их оценка, окончательный выбор. Процесс не является завершенным, пока через систему обратной связи не будет засвидетельствован факт реального решения проблемы благодаря сделанному выбору.

5. Ценностные ориентации руководителя влияют на его повседневные действия и решения.

6. Среда принятия решений варьируется в зависимости от степени риска. Условия определенности существуют, когда руководитель точно знает результат, который будет иметь каждый выбор. В условиях риска вероятность результата каждого решения можно определить с известной достоверностью. Если информации недостаточно для прогнозирования уровня вероятности результатов в зависимости от выбора, условия принятия решения являются неопределенными. В условиях неопределенности руководитель на основе собственного суждения должен установить вероятность возможных последствий.

7. Во имя пользы решения следует принимать быстро, но не опережая время.

8. Получение дополнительной информации требует времени и денег, а поскольку способность человека усваивать и использовать ее ограничена, такая информация не всегда способствует принятию решений. Руководитель должен решить — оправдает ли выгода от более качественного решения затраты на получение дополнительной информации.

9. Поведенческие факторы — например, негативное отношение к чему или кому-либо, личностные пристрастия и барьеры восприятия информации, — являются распространенными ограничениями на пути принятия эффективных для организации решений.

10. Каждое важное решение сопряжено с компромиссами, негативными последствиями и побочными эффектами, значение которых руководитель должен соотнести с ожидаемой выгодой.

11. Важное решение потребует многочисленных последующих решений и повлияет на все сегменты организации. Эффективно работающий руководитель должен понимать взаимозависимость решений и выбирать альтернативы, которые вносят наибольший вклад в дело достижения общих целей организации.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Три спорных решения

Еженедельник «Индастри Уик» назвал решение фирмы «Интернэшнл Ректифайер Корпорейшн» из Эль-Сегундо, Калифорния начать строительство самого автоматизированного в США завода по производству полупроводников решением типа «быть или не быть». Завод был спроектирован под единый непрерывный процесс производства мощных МОП-транзисторов. Если завод начнет работать в соответствии с проектом, производственные издержки сократятся наполовину, длительность изготовления одного изделия уменьшится в несколько раз, выход годных изделий возрастет, производительность на одного рабочего вдвое превысит среднюю для отрасли. Положительный потенциал решения — огромный выигрыш от повышения конкурентоспособности.

Однако строительство завода связано с большим финансовым риском. Для того чтобы завод начал работать в 1987 г., компания с капиталом 145 млн.долл. довела отношение задолженности к собственному капиталу до 63 %, на 10 % сократила расходы на заработную плату и продолжила операции по привлечению дополнительных кредитов. Для компании, «поставившей на кон» половину своих доходов и сумму, превышающую ее нетто-капитал — это огромный риск даже в хорошие времена. Принятое компанией решение в отрасли, находящейся в состоянии глубокого спада, можно назвать просто азартным.

Умно или неумно поступила фирма «Интернэшнл Ректифайер»?

Фирма «Ю Эс Экс Корпорейшн» в 1986 г. приняла похожее спорное решение. Эта фирма имеет самый лучший потенциал в черной металлургии. Многие годы она пыталась восстановить конкурентоспособность, вкладывая дополнительные средства в производство и решая внутренние проблемы. В середине 1986 г. фирма была вынуждена решать — допустить ли забастовку членов профсоюза рабочих сталелитейной промышленности Америки или принять их требования о повышении заработной платы, ведущие к росту издержек. После того, как попытки объяснить профсоюзу «факты, цифры и реальности конкуренции» провалились, фирма начала создавать запасы стали. Когда профсоюз решил бастовать, за пульты управления новыми агрегатами встал управленческий персонал. Забастовка продолжалась до января 1987 г., убытки составляли 100 млн. долл. в месяц.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Экс»?

Фирма «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз» — совместное предприятие фирм «Джи Ти И» и «Юнайтед Телеком» — рискнула двумя млрд. долл., вложив их в создание волоконно-оптической кабельной сети, чтобы переманить потребителей от фирм «Американ Телеграф энд Телефон» и «Эм Си Ай». Волоконно-оптическая технология устремлена в будущее. Она опирается на использование лазеров для передачи речевых сигналов и данных по стеклянным микроволокнам. Пара таких волокон способна единовременно пропускать 8000 разговоров, причем передаваемая информация практически не искажается.

К концу 1986 г. фирма «Спринт» располагала 15 тыс. миль волоконно-оптического кабеля в земле и планировала проложить еще свыше 8000 миль. Беспокойство вызывает пропускная способность этой сети, которая представляется более чем избыточной. Хотя потребность в телефонных разговорах на дальних расстояниях и в передаче данных между далеко разнесенными точками растет на 8 % в год, пропускная способность с 1984 г. учетверилась.

Умно или неумно поступила фирма «Ю Эс Спринт Комьюникейшнз»?

ГЛАВА 8

МОДЕЛИ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

ВВЕДЕНИЕ

Эффективное принятие решений необходимо для выполнения управленческих функций. Неудивительно поэтому, что процесс принятия решений — центральный пункт теории управления. Наука управления старается повысить эффективность организаций путем увеличения способности руководства к принятию обоснованных объективных решений в ситуациях исключительной сложности с помощью моделей и количественных методов. В данной главе мы рассмотрим особенности моделирования, типы используемых моделей и некоторые широко используемые методы принятия решений, а также методы прогнозирования, применяемые в рамках науки управления. Наша цель не в том, чтобы показать, как на деле применяются эти методы (эта тема достойна отдельного курса), мы, скорее, хотим дать вам представление о возможностях науки управления.

Прочитав эту главу, вы познакомитесь с перечисленными на этой странице терминами и определениями.

НАУКА УПРАВЛЕНИЯ

Происхождением центральный объект науки управления

Как мы узнали из нашего обзора истории менеджмента, концепция о возможности применения

научных принципов для повышения эффективности организации зародилась, когда управление как наука было еще в зачаточном состоянии. Систематическое приложение научного метода к проблемам управления было фундаментом научного управления. Однако истоки школы управленческой мысли имеют недавнее происхождение.

Наука управления зародилась в Англии во время второй мировой войны, когда группа ученых получила задание на решение сложных военных проблем, таких, как оптимальное размещение сооружений гражданской обороны и огневых позиций, оптимизация глубины подрыва противолодочных бомб и конвоя транспортных караванов. В 50-60-е гг. методология была обновлена, преобразована в целый ряд специфических методов и стала все более широко применяться для решения проблем в промышленности и принятия решений в разных ситуациях. Сегодня модели и методы науки управления используются для решения таких задач, как регулирование транспортных потоков в городах и оптимизация графика движения в аэропортах, составление графиков работы классов и аудиторий в университетах, управление запасами в супермаркетах и универмагах, разработка новых видов продукции, распределение расходов на рекламу различных видов продукции, планирование материального обеспечения, распределение оборудования и трудовых ресурсов для производства разных изделий на заводе, составление графика игр в высшей бейсбольной лиге на сезон.

Центральный пункт науки управления состоит в том, чтобы «обеспечить руководителей организации научной базой для разрешения проблем, связанных со взаимодействием компонентов организации в интересах последней как целого». Это важно для всех организаций, но особенно трудным может быть применение этого принципа в крупных организациях в силу высокой степени специализации. Как указывают, Черчмен, Акофф и Арнофф:

«В организации каждая функциональная единица (отделение, отдел или сектор) обязана выполнять часть общей работы. Каждая такая часть необходима для достижения общих целей организации. Результат такого разделения труда состоит, однако, в том, что каждое функциональное подразделение разрабатывает собственные цели. Например, производственный отдел обычно занимается целями снижения производственных издержек и увеличения объема производства. Отдел маркетинга старается снизить до минимума расходы на единицу объема сбыта, довести тот объем до максимума. Финансовый отдел пытается оптимизировать политику капиталовложений организации. Отдел кадров прилагает все силы, чтобы нанимать хороших работников при минимальных издержках и удерживать их в организации и т.п. Эти цели не всегда согласуются, по существу, они часто вступают в противоречие друг с другом».

Специалисты штабных служб по моделированию принятия решений и соответствующим методам пытаются оценить компромиссы, возможные в связи с различием целей, и выявить альтернативные решения, обеспечивающие баланс противоречивых целей. Понимание подхода с позиций науки управления поможет вам более эффективно общаться со штабными специалистами и работать с ними над формулированием эффективных решений проблем организации.

Отличительные особенности науки управления

Сегодня можно встретить понятия *«наука управления», «наука о принятии решений», «системный анализ», «наука о системах»,* но чаще всего «исследование операций», которые используются как взаимозаменяемые. Эти термины распространяются на количественные методы. Многие авторы определенно могли бы отнести методы, которые мы рассматриваем в последующих главах, в связи с управлением операциями, планированием и средствами контроля, к методам науки управления. Независимо от предпочитаемой терминологии, отличительные особенности науки управления как подхода таковы:

1. Использование научного метода.
2. Системная ориентация.
3. Использование моделей.

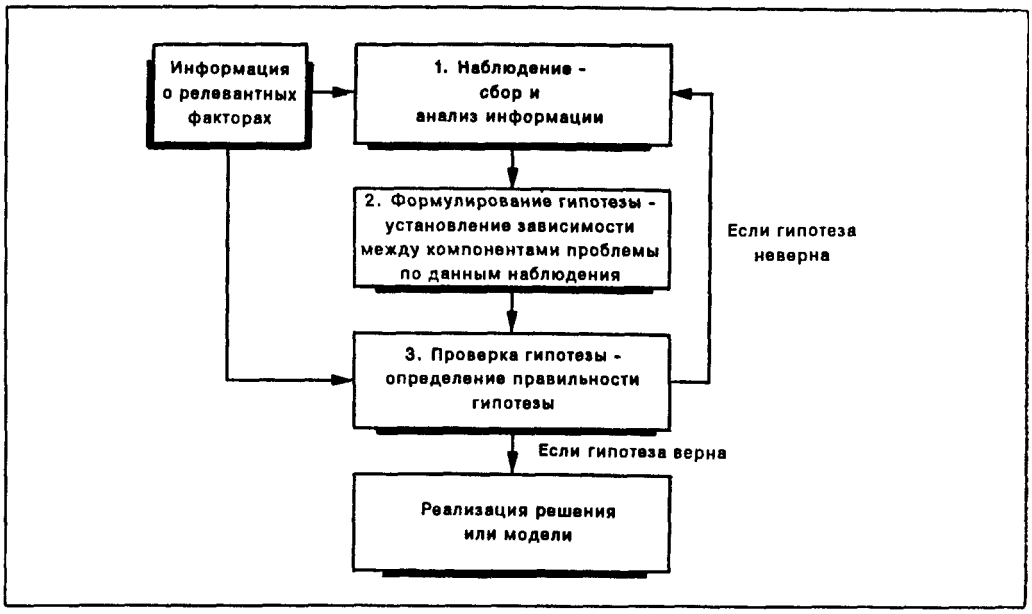

Рис. 8.1. **Научный метод в управлении.**

Фундаментальной процедурой любого научного исследования, впервые использованного на практике школой научного управления, является НАУЧНЫЙ МЕТОД. Он состоит из трех этапов (рис. 8.1.).

1. *Наблюдение.* Речь идет об объективном сборе и анализе информации по проблеме и ситуации. К примеру, если рассматривается зависимость между потребностью в изделиях и уровнем запасов, руководитель должен оценивать, как варьирует уровень запасов в зависимости от спроса. (Сегодня в крупных организациях этот и почти все другие аспекты научного анализа обычно проводится специалистами штабных подразделений).

2. *Формулирование гипотезы.* Формулируя гипотезу, исследователь выявляет имеющиеся альтернативы — варианты действий — и их последствия для ситуации, а также делает прогноз, основанный на этих наблюдениях. Цель — установление взаимосвязи между компонентами проблемы. *Когда,* например, наблюдение показывает, что запасы будут снижаться, если спрос в течение месяца возрастет на 10%, руководитель может опереться на гипотезу, согласно которой прирост запасов на определенную величину предупредит их сокращение в подобной ситуации.

3. *Верификация.* В третьей фазе верификации или подтверждения достоверности гипотезы исследователь проверяет гипотезу, наблюдая результаты принятого решения. Продолжая наш пример, отметим, что руководитель может в самом деле увеличить запасы на величину, рекомендованную штабным специалистом. Если при этом запасы не падают и не растут сверх меры, гипотезу следует признать правильной. Если все-таки возникает нехватка продукции с ростом спроса или запасы возрастают настолько, что расходы на их содержание становятся чрезмерными, гипотезу следует признать недостоверной. В этом случае, руководитель должен вернуться к первому этапу, добавить к имеющейся информацию, собранную на этапе проверки гипотезы, а также другие данные, после чего сформулировать новую гипотезу.

Применяя научный метод для разрешения проблем управления, необходимо помнить, что организация — это открытая система, состоящая из взаимосвязанных частей. Поэтому второй особенностью научного подхода к управлению является системная ориентация.

Третья особенность науки управления — использование моделей. Моделирование часто необходимо в силу сложности проблем управления и трудности проведения экспериментов в реальной жизни.

Моделирование — это концепция, которой уделено много внимания в нашем обсуждении. Наиболее заметный и, возможно, наиболее значительный вклад школы научного управления заключается в разработке моделей, позволяющих принимать объективные решения в ситуациях, слишком сложных для простой причинно-следственной оценки альтернатив. Многие из таких моделей настолько сложны, что не всякий средний руководитель в состоянии воспользоваться ими самостоятельно. Однако, отсутствие основательного представления о моделях может привести руководителя к методу проб и ошибок и принятию необдуманных решений, вместо применения проверенных методов.

МОДЕЛИРОВАНИЕ

Что такое модель

Хотя некоторые модели, используемые наукой управления, настолько сложны, что без

компьютера обойтись невозможно, концепция моделирования проста. По определению Шеннона: «МОДЕЛЬ — это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности». Схема организации, к примеру, это и есть модель, представляющая ее структуру. Все теории управления, описанные в данной книге, суть модели работы организации или какой-либо ее подсистемы. Вы скоро убедитесь, что существует много других примеров моделей, с которыми вы уже знакомы.

Главной характеристикой модели можно считать упрощение реальной жизненной ситуации, к которой она применяется. Поскольку форма модели менее сложна, а не относящиеся к делу данные, затуманивающие проблему в реальной жизни, устраняются, модель зачастую повышает способность руководителя к пониманию и разрешению встающих перед ним проблем. Модель также помогает руководителю совместить свой опыт и способность к суждению с опытом и суждениями экспертов.

Необходимость моделирования

Существует ряд причин, обусловливающих использование модели вместо попыток прямого взаимодействия с реальным миром. К ним относятся естественная сложность многих организационных ситуаций, невозможность проведения экспериментов в реальной жизни, даже когда они необходимы, и ориентация руководства на будущее.

СЛОЖНОСТЬ. Как все школы управления, наука управления стремится быть полезной в разрешении организационных проблем реального мира. Может показаться странным, что возможности человека повышаются при взаимодействии с реальностью с помощью ее модели. Но это так, поскольку реальный мир организации исключительно сложен и фактическое число переменных, относящихся к конкретной проблеме, значительно превосходит возможности любого человека и постичь его можно, упростив реальный мир с помощью моделирования.

ЭКСПЕРИМЕНТИРОВАНИЕ. Встречается множество управленческих ситуаций, в которых желательно опробовать и экспериментально проверить альтернативные варианты решения проблемы. Конечно, руководители фирмы/были бы не правы, если бы вложили миллионы долларов в новое изделие, сначала не установив экспериментально, что оно будет функционировать как намечено, и, вероятно, будет принято потребителями. Определенные эксперименты в условиях реального мира могут и должны быть выполнены. Когда фирма «Боинг» проектирует новый самолет, «Ниссан» — новый автомобиль, «Ай Би Эм» — новую модель компьютера, они всегда изготавливают образец, проверяют его в реальных условиях и только потом начинают полномасштабное производство. Но прямое экспериментирование такого типа дорого стоит и требует времени. Представьте, сколько стоил бы автомобиль и как мало было бы в нем нововведений, если бы фирма «Дженерал Моторс» в самом деле, изготавливала и испытывала каждую из тысяч деталей, придуманных инженерами фирмы ради потенциальных усовершенствований. И здесь на помощь приходят модели. В примере 8.1. описано моделирование на фирме «Ти Ар Дабл Ю».

ПРИМЕР 8.1.

Как моделирование помогает в работе руководству фирмы «Ти Ар Дабл Ю»

Г-н Армбрастер — эксцентричный подвижный человек с темными проницательными глазами и нервными руками, постоянно вычерчивающими в воздухе какие-то чертежи. Когда он учился на инженера-механика в университете, в летнее время работал в отделе писем фирмы «Ти Ар Дабл Ю». За шесть лет работы он погрузился в аналитические исследования и статистику. Степень магистра по организации производства и управлению получил в университете штата Оклахома, а затем добавил к нему диплом магистра делового администрирования по маркетингу и финансам в первом своем университете. Полученные научные степени помогли ему, как он сам считает, «избежать раскладывания бумаг по ящикам, находясь в услужении у компьютера» в самом начале его карьеры в фирме.

Эту карьеру он начал в 1965 г. как инженер по надежности в группе авиационных двигателей. Но не к такой работе он стремился, поэтому в 1967 г. занялся компьютерным моделированием для руководства корпорации.

Моделирование на компьютерах тогда только начиналось как средство прогнозирования для принятия долгосрочных стратегических решений и с целью отделения перспектив внутреннего развития от прогнозов роста через приобретение новых предприятий. Серия памятных записок и совещаний убедили в необходимости этой работы. Основатель фирмы Симон Рамо в записке от 1966 г. впервые сказал о необходимости построения математических кривых роста, по которым можно было бы прогнозировать финансовые и оперативные результаты деятельности на далекую перспективу с учетом разных экономических обстоятельств. Ко времени, когда Армбрастер был назначен на новую должность, через год после этих событий, объем работы значительно возрос, но представления о работе все еще были очень смутными. «С 1967 г. я занимаюсь примерно одним и тем же, но в разных конторах, потому что они никогда не знали, куда меня лучше приткнуть,» — говорит он. Сначала это был отдел обработки данных, затем бюро главного бухгалтера, потом работа

при вице-президенте по финансам. «Это стало первым реальным признанием сути моей работы,» — говорит Армбрастер. Следующим его начальником стал вице-президент по экономике, т.е. его статус повысился еще на один пункт. В 1973 г. была создана новая должность — вице-президент по планированию и развитию, и с тех пор Армбрастер возглавляет отдел при нем.

Несомненно, его достижения к настоящему времени значительны. «Не удивляюсь, видя людей вроде меня застрявшими где-нибудь в бухгалтерском отделе, — говорит г-н Армбрастер. — Моя продукция — это не то, что можно распространять в организации. Высшее руководство должно понять суть анализа и захотеть получить его результаты настолько, чтобы нагнуться и поднять их». Основная продукция Армбрастера и его молодого помощника Джона Кеога с дипломом МБА — «прогноз сверху-вниз», стопка машинописных листов, таблиц с финансовыми данными, диаграмм и графиков, направляемая президенту фирмы трижды в году. В них прогнозируются основные финансовые и оперативные показатели, включая прибыль, потребности в оборотном капитале и прибыль на капитал на пять лет вперед; кроме того сбыт фирмы дифференцируется по 15 сферам деятельности.

«Цель нашей работы — понять, сколько именно показателей работы фирмы в действительности находится под контролем руководства и сколько их зависит от капризов экономики, — говорит Армбрастер. — Это помогает руководству выбирать вариант предпочтительного будущего и те или иные цели, а не просто отпускать корпорацию дрейфовать по воле волн». Например: «Метлер может посмотреть прогноз и сказать какому-нибудь начальнику производства: «Забудь, что бизнес зависит от милости экономики. Используй свое время на творчество. Подумай, где и что ты можешь у себя сделать, чтобы добиться изменений, — говорит г-н Армбрастер. — Мы доказали, что руководство может гораздо тверже держать судьбу компании в своих руках, чем принято было думать раньше».

За последние три года краткосрочная «от квартала к кварталу» часть прогноза типа «сверху-вниз» стала гораздо точнее отображать ожидаемую от производственной деятельности прибыль, чем традиционные прогнозы типа «снизу-вверх», составляемые ежеквартально производственными отделениями.

Построение разнообразных компьютерных моделей, делающих возможным само прогнозирование, превратилось в кропотливый процесс научных исследований и разработок. Прогнозирование все еще прогрессирует, становясь более детализированным и точным. «Данные, формируемые под давлением федеральных требований для всяких ведомств типа Агентства по охране окружающей среды, Налогового управления и т.п. — это не самые полезные данные для управления компанией, поэтому приходится уходить от них и генерировать собственные данные», — говорит Армбрастер.

Это заставляет его висеть на телефоне для получения нужной информации. Иногда приходится наносить визиты финансистам производственных отделений, чтобы «завести друзей и убедить их выкопать из архивов то, что мне нужно». Он добавляет: «Люди внизу очень чувствительны к запросам руководства насчет данных, из-за которых от них могут потребовать увеличить время работы и усердие. Это всегда проблема». Качество информации — больной вопрос. «Иногда мы пытаемся заглянуть в будущее с помощью не данных, а мусора, — говорит он. — Я хорошо переношу двойственность, но порой просто злит, что нельзя никогда быть уверенным в том, что ты действительно знаешь о происходящем внизу. Он осторожно добивался доверия к себе несколько лет и охраняет его весьма ревностно. Тем не менее некачественная информация иногда проскальзывает в прогноз в силу искажений из-за внутренних реорганизаций, изменения порядка закупок и ведения отчетности, я случается, при встрече с руководством дело для производственника оборачивается плохо. Недавно вице-президент одного из отделений «позвонил и долго буквально «жевал мое ухо», поскольку я представил наверх плохие данные», — рассказывает Армбрастер.

Другая проблема — время. Армбрастер, его помощник и эконометрист фирмы ван Бусман около 80% своего времени проводят вместе, работая как группа, чтобы удовлетворить растущие запросы высшего руководства, требующего информации больше и скорее. «Есть опасность, что нас залюбят до смерти, — говорит Армбрастер. — Мы просто не можем охватить все, что хотим сделать». Вместо обеда, он часто проскальзывает к компьютеру, чтобы заняться своими расчетами.

Армбрастер допускает, что, в определенной мере, ощущаемый им дефицит времени создан им самим. «Если бы иногда я не составлял какого-нибудь особенного доклада, никто ничего бы не лишился, поскольку они даже не знают, что он составляется, — говорит он. — Но я знаю, что доклад должен быть составлен и чувствую себя обязанным».

Существуют бесчисленные критические ситуации, когда требуется принять решение, но нельзя экспериментировать в реальной жизни. К примеру, когда фирма «Фольксваген» решила построить производственное предприятие в США, ей пришлось выбирать место с достаточным обеспечением рабочей силой, благоприятными условиями налогообложения и экономически подходящее с точки зрения приемки необходимых материалов и отгрузки готовых автомобилей. Ей пришлось, затем определять последовательность сборки многих тысяч деталей модели «Рэббит», выяснять, какие детали завод мог бы производить сам, а какие покупать, устанавливать необходимые уровни запасов каждой детали. Ясно, что фирма не могла решить эти проблемы, построив в порядке эксперимента в

каждом возможном месте по заводу, да еще и по нескольким проектам.

ОРИЕНТАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ НА БУДУЩЕЕ. Невозможно наблюдать явление, которое еще не существует и может быть никогда не состоится, как и проводить прямые эксперименты. Однако многие руководители стремятся рассматривать только реальное и осязаемое, и это, в конечном счете, должно выразиться в их повороте к чему-то видимому. Моделирование — единственный к настоящему времени систематизированный способ увидеть варианты будущего и определить потенциальные последствия альтернативных решений, что позволяет их объективно сравнивать. Как указывает Дэвид Б. Херц:

«Руководитель должен выбрать лучшую из имеющихся альтернатив, чтобы распределить свои ресурсы, установить для себя и других последовательность действий, привлечь новых люден и материальные ресурсы. Для этого ему нужно довериться некоторым описаниям особенностей и стабильности среды, в которой проявятся последствия решений как в краткой, так и долгосрочной перспективе. Он должен представлять всю неопределенность такой среды, которая является одновременно неизбежной и непредсказуемой».

Модели науки управления в наибольшей мере приспособлены к этим целям и как мощное аналитическое средство позволяют преодолевать множество проблем, связанных с принятием решений в сложных ситуациях.

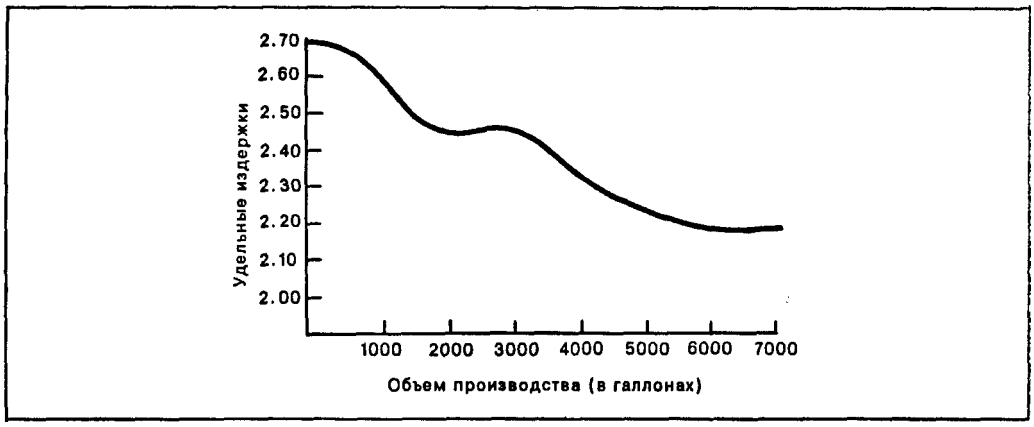

Рис. 8.2. **Аналоговая модель (график, являющийся аналоговой моделью, показывает зависимость между количеством произведенной краски и издержками в расчете на 1 галлон).**

Типы моделей

Прежде чем рассматривать широко используемые современными организациями модели и задачи, для решения которых они наиболее пригодны, необходимо вкратце описать три базовых типа моделей. Речь идет о физических, аналоговых и математических моделях.

ФИЗИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ. *Физическая модель* представляет то, что исследуется, с помощью увеличенного или уменьшенного описания объекта или системы. Как указывает Шеннон: «Отличительная характеристика физической (называемой иногда «портретной») модели состоит в том, что в некотором смысле она выглядит как моделируемая целостность».

Примеры физической модели — синька чертежа завода, его уменьшенная фактическая модель, уменьшенный в определенном масштабе чертеж проектировщика. Такая физическая модель упрощает визуальное восприятие и помогает установить, сможет ли конкретное оборудование физически разместиться в пределах отведенного для него места, а также разрешить сопряженные проблемы, например, размещение дверей, ускоряющее движение людей и материалов. Автомобильные и авиационные предприятия всегда изготавливают физические уменьшенные копии новых средств передвижения, чтобы проверить определенные характеристики типа аэродинамического сопротивления. Будучи точной копией, модель должна вести себя аналогично разрабатываемому новому автомобилю или самолету, но при этом стоит она много меньше настоящего. Подобным образом строительная компания всегда строит миниатюрную модель, прежде чем начать строительство производственного или административного корпуса или склада.

АНАЛОГОВАЯ МОДЕЛЬ. *Аналоговая модель* представляет исследуемый объект аналогом, который ведет себя как реальный объект, но не выглядит как таковой. График, иллюстрирующий соотношения между объемом производства и издержками (рис. 8.2.), является аналоговой моделью. График показывает, как влияет уровень производства на издержки.

Другой пример аналоговой модели — организационная схема. Выстраивая ее, руководство в состоянии легко представить себе цепи прохождения команд и формальную зависимость между индивидами и деятельностью. Такая аналоговая модель явно более простой и эффективный способ восприятия и проявления сложных взаимосвязей структуры крупной организации, чем, скажем,

составление перечня взаимосвязей всех работников.

МАТЕМАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ. *В математической модели,* называемой также символической, используются символы для описания свойств или характеристик объекта или события. Пример математической модели и аналитической ее силы как средства, помогающего нам понимать исключительно сложные проблемы, — известная формула Эйнштейна $E = mc^2$. Если бы Эйнштейн не смог построить эту математическую модель, в которой символы заменяют реальность, маловероятно, чтобы у физиков появилась даже отдаленная идея о взаимосвязи материи и энергии.

Вероятно, математические модели относятся к типу моделей, чаще всего используемых при принятии организационных решений. Рис. 8.2. иллюстрирует зависимость между объемом производства и издержками, описываемую с помощью модели: C = PV(0,1) + 2500. Согласно этой модели, издержки (C) равны объему производства (PV), умноженному на 0,1, плюс 2500. Ниже в данной главе мы рассмотрим некоторые распространенные математические модели. Сначала же исследуем основные этапы построения модели.

Процесс построения модели

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

ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ. Первый и наиболее важный этап построения модели, способный обеспечить *правильное* решение управленческой проблемы, состоит в *постановке задачи.* Правильное использование математики или компьютера не принесет никакой пользы, если сама проблема не будет точно диагностирована. Согласно Шеннону: «Альберт Эйнштейн однажды сказал, что правильная постановка задачи важнее даже, чем ее решение. Для нахождения приемлемого или оптимального решения задачи нужно знать, в чем она состоит. Как ни просто и прозрачно данное утверждение, чересчур многие специалисты в науке управления игнорируют очевидное. Миллионы долларов расходуются ежегодно на поиск элегантных и глубокомысленных ответов на неверно поставленные вопросы».

Рассматривая эту тему, Чарлз Дж. Хитч, работавший ранее в министерстве обороны, указывает: «По опыту знаю, что самое трудное для специалиста по системному анализу — не техника анализа. По сути дела, методы, используемые нами в бюро министра обороны, как правило, просты и старомодны. Полезного и продуктивного аналитика отличает умение сформулировать (спроектировать) задачу».

Далее, из того только, что руководитель осведомлен о наличии проблемы, вовсе не следует факт идентификации истинной проблемы. Руководитель обязан уметь отличать симптомы от причин. Рассмотрим для примера фармацевтическую компанию, получающую множество жалоб от аптек из-за задержек с выполнением их заказов. Истинная проблема, как оказалось, не в этой задержке. Изучение вопроса показало, что заказы задерживаются из-за производственных затруднений на трех химических предприятиях фирмы. Это было вызвано нехваткой исходных химических реагентов и запасных частей к оборудованию, что в свою очередь было обусловлено некачественным прогнозированием потребности в материалах и запасных частях**.**

ПОСТРОЕНИЕ МОДЕЛИ. После правильной постановки задачи следующим этапом процесса предусмотрено построение модели. Разработчик должен определить главную цель модели, какие выходные нормативы или информацию предполагается получить, используя модель, чтобы помочь руководству разрешить стоящую перед ним проблему. Если продолжить приведенный выше пример, нужная выходная информация должна представлять точные нормативы времени и количества подлежащих заказу исходных материалов и запасных частей.

В дополнение к установлению главных целей, специалист по науке управления должен определить — какая информация требуется для построения модели, удовлетворяющей этим целям и выдающей на выходе нужные сведения. В нашем случае необходимой информацией будет точный прогноз потребности по каждому исходному реагенту, сведения о характере закупаемых материалов в каждом виде продукции, ожидаемой долговечности деталей оборудования, сроке службы каждой детали и т.п.

Может случиться, часто с известной долей вероятности, что эта необходимая информация разбросана по многим источникам.

К другим факторам, требующим учета при построении модели, следует отнести расходы и реакцию людей. Модель, которая стоит больше, чем вся задача, требующая решения с помощью модели, конечно, не внесет никакого вклада в приближение к целям организации. Подобным образом, излишне сложная модель может быть воспринята конечными пользователями как угроза и отвергнута ими. Таким образом, для построения эффективной модели руководителям и специалистам по науке управления следует работать вместе, взаимно увязывая потребности каждой стороны. Школа научного управления признает эти потенциальные проблемы. Модель, построенная с целью получения информации о том, как бросать мяч в бейсболе, описана в примере 8.2.

ПРИМЕР 8.2.

Игра в цифры с оклендской командой «А»

Никто из тех, кто связан с бейсбольной командой «А», находящейся в Окленде — городке близ Сан-Франциско, — в прошлом году не видел больше бросков, чем Джей Элвес. Дело в том, что он видел *каждый* бросок.

Начиная с весенних тренировок и до начала октября он видел каждый бросок и все их регистрировал. Как специалист по компьютерной статистике он провел весь сезон за пультом любимого компьютера модели «Эппл II Плюс». Между делом Элвес может сообщить вам средний за последние два года балл игроков Дуэйна Мерфи против Скотта МакГрегора, сказать, как держал удар Майк Хит против бросков с левой руки, как Дейв Лопес обходился с игроками на финише, и многое другое.

Комментаторы Лон Симмонс и Билл Кинг нашли материал превосходным и основную его часть запустили в эфир. Но тренер Билл Мартин компьютерные распечатки счел оскорблением. «У меня все вот здесь, — говаривал Билли, показывая на свою голову. — Я не нуждаюсь в этой ерунде.»

Однако цифры помогают выявить кое-что пропущенное из статистики за прошлый сезон. Джеф Берроуз, к примеру, набирал 0,220 днем и 0,304 по вечерам. Узин Гросс имел 0,321 на искусственном покрытии, но всего 0,239 на траве. На Хита (0,338) можно было ставить в позиции нападения против таких бегунов, как Лопес (0,234). В этом сезоне Элвес намерен собрать гораздо более подробную информацию. «У меня будет записано, куда был отбит каждый мячик, — говорит он, — куда попадают удары игрока на линии, куда ложатся его ауты. Это позволит определить тенденции».

Так же важно, что компьютерная информация фиксирует тенденции в игре противника, и, если тренер видит определенную картину, он в состоянии скорректировать игру защитников. «Эта работа становится увлекательной, — говорит Элвес, — когда ты действительно влияешь на игру».

Время от времени в минувшем году и тренер Мартин проявлял интерес. Так, игрок команды соперников Боб Оучинко как-то вечером сказал журналистам, что без проблем мог бы побить оклендца Регги Джексона. Мартин попросил Элвеса дать информацию — ив самом деле Регги имел 1 к 9 против Оучинко. В следующий раз Мартин уже не так сопротивлялся идее не ставить их друг против друга.

Однако чаще всего Элвес работал непосредственно на комментаторов. «Когда игры проходят в Окленде, перед Биллом и Лоном стоит по монитору, — рассказывал он, — они сразу видят средний балл игрока по подачам за сезон и его успехи. Они могут получить его показатели дома и на выезде, против конкретного подающего, в играх с конкретной командой, даже его достижения в той или другой позиции».

«В бейсболе достаточно силен человеческий элемент, — говорит Элвес. — Если вы будете напирать на цифры, погубите игру. Идея заключается в том, чтобы использовать компьютер, но не давать ему поработить мозг».

Тренер намерен использовать информацию Элвеса, в основном, для предигровой подготовки. «Игроки, обсуждая предстоящего соперника, обычно спорят, кто, к примеру, отбивает высоко, а кто низко, или где удобнее всего стоять против определенной подачи. Наши подающие будут обо всем знать заранее».

Источник: San Francisco Chromicle, March 25, 1983, pp. 77, 80. Reprinted with permission.

ПРОВЕРКА МОДЕЛИ НА ДОСТОВЕРНОСТЬ. После построения модели ее следует проверить на достоверность. Один из аспектов проверки заключается в определении степени соответствия модели реальному миру. Специалист по науке управления должен установить — все ли существенные компоненты реальной ситуации встроены в модель. Это, конечно, может оказаться непростым делом, если задача сложна. Проверка многих моделей управления показала, что они несовершенны, поскольку не охватывают всех релевантных переменных. Естественно, чем лучше модель отражает реальный мир, тем выше ее потенциал как средства оказания помощи руководителю в принятии хорошего решения, если предположить, что модель не слишком сложна в использовании.

Второй аспект проверки модели связан с установлением степени, в которой информация, получаемая с ее помощью, действительно помогает руководству совладать с проблемой.

Продолжим наш пример. Если бы модель для фармацевтической фирмы действительно снабдила руководство достоверной информацией о том, как часто и в каких количествах следует заказывать материалы и запасные части, ее можно было считать полезной, поскольку выходная информация позволила бы руководству принять эффективные корректирующие меры в отношении задержек поставок.

Хороший способ проверки модели заключается в опробовании ее на ситуации из прошлого. Фармацевтическая фирма могла бы приложить свою модель к разрешению проблемы запасов за последние три года. Если модель точна, решение проблемы запасов с использованием конкретных количественных и временных показателей должно выявить конкретные причины, приведшие к задержкам. Руководство могло бы также определить, смогла ли полученная на модели информация

(если ее удалось бы получить) помочь в разрешении производственных трудностей и ликвидации задержек.

ПРИМЕНЕНИЕ МОДЕЛИ. После проверки на достоверность модель готова к использованию. Как говорит Шеннон, ни одну модель науки управления «нельзя считать успешно выстроенной, пока она не принята, не понята и не применена на практике» . Это кажется очевидным, но зачастую оказывается одним из самых тревожных моментов построения модели. Согласно одному обследованию отделов, анализирующих операции на корпоративном уровне, лишь около 60% моделей науки управления были использованы в полной или почти полной мере. В других обследованиях также установлено, что финансовые руководители американских корпораций и западноевропейские управляющие маркетингом недостаточно широко используют модели для принятия решений . Основная причина недоиспользования моделей руководителями, которые должны их применять, возможно заключается в том, что они их опасаются или не понимают.

Если модели науки управления создаются специалистами штабных служб (а так обычно и бывает), линейные руководители, для которых они предназначены, должны принимать участие в постановке задачи и установлении требований по информации, получаемой из модели. Согласно исследованиям, когда это имеет место, применение моделей увеличивается на 50%. Кроме того, таких руководителей следует научить использовать модели, объяснив среди прочего, как модель функционирует, каковы ее потенциальные возможности и ограничения.

ОБНОВЛЕНИЕ МОДЕЛИ. Даже если применение модели оказалось успешным, почти наверняка она потребует обновления. Руководство может обнаружить, что форма выходных данных не ясна или желательны дополнительные данные. Если цели организации изменяются таким образом, что это влияет на критерии принятия решений, модель необходимо соответствующим образом модифицировать. Аналогичным образом, изменение во внешнем окружении — например, появление новых потребителей, поставщиков или технологии — может обесценить допущения и исходную информацию, на которых основывалась модель при построении.

Общие проблемы моделирования

Как все средства и методы, модели науки управления могут привести к ошибкам. Эффективность модели может быть снижена действием ряда потенциальных погрешностей. Наиболее часто встречающиеся — недостоверные исходные допущения, ограниченные возможности получения нужной информации, страхи пользователя, слабое использование на практике, чрезмерно высокая стоимость.

НЕДОСТОВЕРНЫЕ ИСХОДНЫЕ ДОПУЩЕНИЯ. Любая модель опирается на некоторые исходные допущения или предпосылки. Это могут быть поддающиеся оценке предпосылки, например, что расходы на рабочую силу в следующие шесть месяцев составят 200 тыс. долл. Такие предположения можно объективно проверить и просчитать. Вероятность того, что они точны, будет высока. Некоторые предпосылки не поддаются оценке и не могут быть объективно проверены. Предположение о росте сбыта в будущем году на 10% — пример допущения, не поддающегося проверке. Никто не знает наверняка, произойдет ли это действительно. Поскольку такие предпосылки являются основой модели, точность последней зависит от точности предпосылок. Модель нельзя использовать для прогнозирования, например, потребности в запасах, если неточны прогнозы сбыта на предстоящий период.

В дополнение к допущениям по поводу компонентов модели, руководитель формулирует предпосылки относительно взаимосвязей внутри нее. К примеру, модель, предназначенная помочь в решении о том, сколько галлонов краски разных типов следует производить, должна, вероятно, включать допущение относительно зависимости между продажной ценой и прибылью, а также стоимостью материалов и рабочей силы. Точность модели зависит также от точности этих взаимосвязей.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ. Основная причина недостоверности предпосылок и других затруднений — это ограниченные возможности в получении нужной информации, которые влияют и на построение, и на использование моделей. Точность модели определяется точностью информации по проблеме. Если ситуация исключительно сложна, специалист по науке управления может быть не в состоянии получить информацию по всем релевантным факторам или встроить ее в модель. Если внешняя среда подвижна, информацию о ней следует обновлять быстро, но это может быть нереализуемым или непрактичным.

Иногда при построении модели могут быть проигнорированы существенные аспекты, поскольку они не поддаются измерению. Например, модель определения эффективности новой технологии будет некорректной, если в нее встроена только информация о снижении издержек в соответствии с увеличением специализации. Как показано на примере угольной шахты в гл. 3, трудно предсказуемое и измеряемое воздействие психологических установок рабочих также отражается на производительности. Если рабочим не нравится новый процесс, то рост издержек по причине прогулов, высокая текучесть кадров и заторы на производственных линиях могут помешать приросту

производительности.

В общем, построение модели наиболее затруднительно в условиях неопределенности. Когда необходимая информация настолько неопределенна, что ее трудно получить, исходя из критерия объективности, руководителю, возможно, целесообразнее положиться на свой опыт, способность к суждению, интуицию и помощь консультантов.

СТРАХ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ. Модель нельзя считать эффективной, если ею не пользуются. Основная причина неиспользования модели заключается в том, что руководители, которым она предназначена, могут не вполне понимать получаемые с помощью модели результаты и потому боятся ее применять. Опрос журналом «Форчун» вице-президентов по производству из 500 фирм подтвердил, что основное препятствие для использования моделей науки управления вице-президентом — это недостаток у них знаний в этой области.

Группа исследователей пришла к выводу, что для борьбы с этим возможным страхом специалистам по количественным методам анализа следует значительно больше своего времени уделять ознакомлению руководителей с возможностями и порядком использования моделей. Руководители должны быть подготовлены к применению моделей, а высшему руководству следует подчеркивать, насколько значительно успех организации зависит от моделей и как они повышают способность руководителей эффективно планировать и контролировать работу организации.

СЛАБОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НА ПРАКТИКЕ. Согласно ряду исследований уровень методов моделирования в рамках науки управления превосходит уровень использования моделей. Как указывалось выше, одна из причин такого положения дел — страх. Другие причины — это недостаток знаний и сопротивление переменам. Данная проблема подкрепляет желательность того, чтобы на стадии построения модели штабные специалисты привлекали к этому делу пользователей. Когда люди имеют возможность обсудить и лучше понять вопрос, метод или предполагаемое изменение, их сопротивление обычно снижается.

ЧРЕЗМЕРНАЯ СТОИМОСТЬ. Выгоды от использования модели, как и других методов управления, должны с избытком оправдывать ее стоимость. При установлении издержек на моделирование руководству следует учитывать затраты времени руководителей высшего и низшего уровней на построение модели и сбор информации, расходы и время на обучение, стоимость обработки и хранения информации.

Обзор моделей науки управления

Число всевозможных конкретных моделей науки управления почти так же велико, как и число проблем, для разрешения которых они были разработаны. Ниже следует общее описание некоторых наиболее распространенных типов. Наша цель состоит не в объяснении способов их использования, а в том, чтобы помочь вам лучше понять возможности таких моделей и разновидности решений, для которых они предназначены. Это понимание даст вам возможность эффективнее обмениваться информацией по вашей проблеме со штабными специалистами и расширить представление о том, как предлагаемые ими модели и методы могут помочь в принятии решений.

ТЕОРИЯ ИГР. Одна из важнейших переменных, от которой зависит успех организации, — конкурентоспособность. Очевидно, способность прогнозировать действия конкурентов означает преимущество для любой организации. ТЕОРИЯ ИГР — метод моделирования оценки воздействия принятого решения на конкурентов.

Теорию игр изначально разработали военные с тем, чтобы в стратегии можно было учесть возможные действия противника. В бизнесе игровые модели используются для прогнозирования реакции конкурентов на изменение цен, новые кампании поддержки сбыта, предложения дополнительного обслуживания, модификацию и освоение новой продукции. Если, например, с помощью теории игр руководство устанавливает, что при повышении цен конкуренты не сделают того же, оно, вероятно, должно отказаться от этого шага, чтобы не попасть в невыгодное положение в конкурентной борьбе.

Теория игр используется не так часто, как другие описываемые здесь модели. К сожалению, ситуации реального мира зачастую очень сложны и настолько быстро изменяются, что невозможно точно спрогнозировать, как отреагируют конкуренты на изменение тактики фирмы. Тем не менее, теория игр полезна, когда требуется определить наиболее важные и требующие учета факторы в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы. Эта информация важна, поскольку позволяет руководству учесть дополнительные переменные или факторы, могущие повлиять на ситуацию, и тем самым повышает эффективность решения.

МОДЕЛИ ТЕОРИИ ОЧЕРЕДЕЙ. *Модель теории очередей или модель оптимального обслуживания* используется для определения оптимального числа каналов обслуживания по отношению к потребности в них. К ситуациям, в которых модели теории очередей могут быть полезны, можно отнести звонки людей в авиакомпанию для резервирования места и получения информации, ожидание в очереди на машинную обработку данных, мастеров по ремонту оборудования, очередь грузовиков под разгрузку на склад, ожидание клиентами банка свободного кассира. Если, например, клиентам приходится слишком долго ждать кассира, они могут решить

перенести свои счета в другой банк. Подобным образом, если грузовикам приходится слишком долго дожидаться разгрузки, они не смогут выполнить столько ездок за день, сколько положено. Таким образом, принципиальная проблема заключается в уравновешивании расходов на дополнительные каналы обслуживания (больше людей для разгрузки грузовиков, больше кассиров, больше клерков, занимающихся предварительной продажей билетов на самолеты) и потерь от обслуживания на уровне ниже оптимального (грузовики не могут сделать лишнюю остановку из-за задержек под разгрузкой, потребители уходят в другой банк или обращаются к другой авиакомпании из-за медленного обслуживания).

Согласно Доналду Р. Плейну и Гэри Э. Кохенбергеру:

«Основная причина недостатка в каналах обслуживания заключается в краткосрочных изменениях частоты обращения потребителей за обслуживанием, а также времени обслуживания. Это ведет к избыточной пропускной способности в определенные моменты времени и появлению очередей в другие, хотя пропускная способность могла бы быть достаточной, если бы осуществлялся полный контроль за поступлением требований и можно было бы построить соответствующий график».

Модели очередей снабжают руководство инструментом определения оптимального числа каналов обслуживания, которые необходимо иметь, чтобы сбалансировать издержки в случаях чрезмерно малого и чрезмерно большого их количества.

МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ. *Модель управления запасами* используется для определения времени размещения заказов на ресурсы и их количества, а также массы готовой продукции на складах. Любая организация должна поддерживать некоторый уровень запасов во избежание задержек на производстве и в сбыте. Для сухой очистки требуется поставка необходимого количества химикатов, для больницы — лекарств, для производственной фирмы — сырья и деталей, а также определенный задел незавершенного производства и запас готовой продукции.

Цель данной модели — сведение к минимуму отрицательных последствий накопления запасов, что выражается в определенных издержках. Эти издержки бывают трех основных видов: на размещение заказов, на хранение, а также потери, связанные с недостаточным уровнем запасов. Последние имеют место при исчерпании запасов. В этом случае продажа готовой продукции или предоставление обслуживания становятся невозможными, а также возникают потери от простоя производственных линий, в частности, в связи с необходимостью оплаты труда работников, хотя они не работают в данный момент.

Поддержание высокого уровня запасов избавляет от потерь, обусловливаемых их нехваткой. Закупка в больших количествах материалов, необходимых для создания запасов, во многих случаях сводит к минимуму издержки на размещение заказов, поскольку фирма может получить соответствующие скидки и снизить объем «бумажной работы». Однако эти потенциальные выгоды перекрываются дополнительными издержками типа расходов на хранение, перегрузку, выплату процентов, затрат на страхование, потерь от порчи, воровства и дополнительных налогов. Кроме того, руководство должно учитывать возможность связывания оборотных средств избыточными запасами, что препятствует вложению капитала в приносящие прибыль акции, облигации или банковские депозиты. Несколько специфических моделей разработано в помощь руководству, желающему установить, когда и сколько материалов заказывать в запас, какой уровень незавершенного производства и запаса готовой продукции поддерживать.

МОДЕЛЬ ЛИНЕЙНОГО ПРОГРАММИРОВАНИЯ применяют для определения оптимального способа распределения дефицитных ресурсов при наличии конкурирующих потребностей. Согласно опросу журналом «Форчун» вице-президентов по производству из 500 фирм, модели линейного программирования и управления запасами пользуются в промышленности наибольшей популярностью. Линейное программирование обычно используют специалисты штабных подразделений для разрешения производственных трудностей. Некоторые типичные применения этого метода в управлении производством перечислены в табл. 8.1.

Нижеследующий пример иллюстрирует простую ситуацию, в которой для принятия решения следует воспользоваться моделью линейного программирования. Управляющий производством должен решить, сколько галлонов краски каждого из трех ее типов следует производить, чтобы получить наивысшую прибыль. На решение налагается несколько ограничений:

1. В наличии имеется только 40 тыс. фунтов исходных реагентов — 10 тыс. фунтов реагента А, 18 тыс. фунтов реагента В и 12 тыс. фунтов реагента С.

2. Общее время работы оборудования 30 тыс. ч.

3. На один галлон краски типа 1 расходуется один фунт реагента А, 3/4 фунта реагента В и 1 1/2 фунта реагента С, а также 1/8 ч времени работы оборудования. На один галлон краски типа 2 требуется один фунт реагента А, 1/2 фунта реагента В и 3/4 фунта реагента С, а также 1/4 ч работы оборудования. На один галлон краски типа 3 идет 1 1/4 фунта реагента А, 1 1/4 фунта реагента В и 1 1/2 реагента С при 1/6 ч времени работы оборудования.

4. Чистая прибыль от продажи одного галлона краски типов 1,2 и 3 составляет 0,80, 0,65 и 1,25 долл. соответственно.

Задача проиллюстрирована рис. 8.3. С помощью модели линейного программирования

управляющий может определить, какое количество краски каждого типа производить при известных запасах реагентов и имеющемся резерве времени работы оборудования, а также с учетом вклада в прибыль краски каждого типа. Не имея такой модели, крайне сложно принять оптимальное решение даже в сравнительно простой ситуации.

ИМИТАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ. Все описанные выше модели подразумевают применение имитации в широком смысле, поскольку все являются заменителями реальности. Тем не менее как метод моделирования, ИМИТАЦИЯ конкретно обозначает процесс создания модели и ее *экспериментальное* применение для определения изменений реальной ситуации. Как указывает Н. Пол Лумба: «Главная идея имитации состоит в использовании *некоего устройства для имитации* реальной системы для того, чтобы исследовать и понять ее свойства, поведение и характеристики». Аэродинамическая труба — пример физически осязаемой имитационной модели, используемой для проверки характеристик разрабатываемых самолетов и автомобилей. Специалисты по производству и финансам могут разработать модели, позволяющие имитировать ожидаемый прирост производительности и прибылей в результате применения новой технологии или изменения состава рабочей силы. Специалист по маркетингу может создать модели для имитации ожидаемого объема сбыта в связи с изменением цен или рекламы продукции. В этом и последующих курсах по бизнесу вы можете отшлифовать свое умение принимать решения в ходе одной из сложных компьютеризированных имитационных деловых игр.

Имитация используется в ситуациях, слишком сложных для математических методов типа линейного программирования. Это может быть связано с чрезмерно большим числом переменных, трудностью математического анализа определенных зависимостей между переменными или высоким уровнем неопределенности.

Таблица 8.1. Типичные варианты применения линейного программирования в управлении производством

Укрупненное планирование производства. Составление графиков производства, минимизирующих общие издержки с учетом издержек в связи с изменением ставки процента, заданных ограничений по трудовым ресурсам и уровням запасов.
Планирование ассортимента изделий. Определение оптимального ассортимента продукции, в котором каждому ее виду свойственны свои издержки и потребности в ресурсах (например, определение оптимальной структуры производства компонентов для бензина, красок, продуктов питания для человека, кормов для животных).
Маршрутизация производства изделия. Определение оптимального технологического маршрута изготовления изделия, которое должно быть последовательно пропущено через несколько обрабатывающих центров, причем каждая операция центра характеризуется своими издержками и
Управление технологическим процессом. Сведение к минимуму выхода стружки при резке стали, отходов кожи или ткани в рулоне или полотнище.
Регулирование запасов. Определение оптимального сочетания продуктов на складе или в
Календарное планирование производства. Составление календарных планов, минимизирующих издержки с учетом расходов на содержание запасов, оплату сверхурочной работы и заказов на стороне.
Планирование распределения продукции. Составление оптимального графика отгрузки с учетом распределения продукции между производственными предприятиями и складами, складами и магазинами розничной торговли.
Определение оптимального местоположения нового завода. Определение наилучшего пункта местоположения путем оценки затрат на транспортировку между альтернативными местами размещения нового завода и местами его снабжения и сбыта готовой продукции.
Календарное планирование транспорта Минимизация издержек подачи грузовиков под погрузку и транспортных судов к погрузочным причалам.
Распределение рабочих. Минимизация издержек при распределении рабочих по станкам и рабочим местам.
Перегрузка материалов. Минимизация издержек при маршрутизации движения средств перегрузки материалов (например, автопогрузчиков) между отделениями завода и доставке материалов с открытого склада к местам их переработки на грузовых автомобилях разной грузоподъемности с разными технико-экономическими характеристиками.

Итак, имитация — это часто весьма практичный способ подстановки модели на место реальной системы или натурного прототипа. Как пишут Клод МакМиллан и Ричард Ф. Гонзалес: «Эксперименты на реальных или прототипных системах стоят дорого и продолжаются долго, а релевантные переменные не всегда поддаются регулированию» . Экспериментируя на модели системы, можно установить, как она будет реагировать на определенные изменения или события, в то время когда

отсутствует возможность наблюдать эту систему в реальности. Если результаты экспериментирования с использованием имитационной модели свидетельствуют о том, что модификация ведет к улучшению, руководитель может с большей уверенностью принимать решение об осуществлении изменения в реальной системе.

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ. Почти все руководители воспринимают имитацию как метод моделирования. Однако многие из них никогда не думали, что экономический анализ — очевидно наиболее распространенный метод — это тоже одна из форм построения модели. ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ вбирает в себя почти все методы оценки издержек и экономических выгод, а также относительной рентабельности деятельности предприятия. Типичная «экономическая» модель основана на АНАЛИЗЕ БЕЗУБЫТОЧНОСТИ, методе принятия решений с определением точки, в которой общий доход уравнивается с суммарными издержками, т.е. точки, в которой предприятие становится прибыльным.

	1 галлон краски тип 1	1 галлон краски тип 2	1 галлон краски тип 3	Общее количество ресурсов, фунты
Реагенты	1 А	1 А	1 1/4А	10,000 А
	3/4 В	1/2 В	1 1/4 В	18,000 В
	1 1/2 С	3/4 С	1/2 С	12,000 С
Время работы оборудования, ч	1/8	1/4	1/6	30,000
Прибыль, долл.	0.80	0.65	1.25	

Рис. 8.3. **Модель линейного программирования (линейное программирование применяется для решения задач с несколькими переменными, как например, задачи об ассортименте красок в тексте).**

Точка безубыточности (break-even point — BEP) обозначает ситуацию, при которой общий доход (total revenue — TR) становится равным суммарным издержкам (total costs — TC). Для определения BEP необходимо учесть три основных фактора: продажную цену единицы продукции, переменные издержки на единицу продукции и общие постоянные издержки на единицу продукции. Цена (unit-prise — P) показывает, какой доход фирма получит от продажи каждой единицы товаров или услуг. Издательская компания, к примеру, получает 80% от розничной цены книги: таким образом, при продаже одной книги за 10 долл. P составит 8 долл.

Переменные издержки на единицу продукции (variable costs — VC) — это фактические расходы, прямо относимые на изготовление каждой единицы продукции. Применительно к изготовлению книги это будут расходы на бумагу, обложку, типографию, изготовление переплета и сбыт, а также выплата авторского гонорара. Естественно, совокупные переменные издержки растут с объемом производства. Постоянные издержки — это те издержки, которые по меньшей мере в ближайшей перспективе остаются неизменными независимо от объема производства. Основные составляющие совокупных постоянных издержек (total fixed cost — TFC) издательской компании — расходы на редактирование, оформление и набор. Кроме того, часть расходов управленческих, на страхование и налоги, аренду помещения и амортизационных отчислений переводится в постоянные издержки в соответствии с формулой, установленной руководством. В нашем примере предположим, что постоянные издержки, связанные с производством книги, равны 200 тыс. долл.

Продажная цена за вычетом переменных издержек обозначает вклад в прибыль на единицу проданной продукции. Тогда при продажной цене книги 10 долл. и переменных издержках 6 долл. этот вклад составит 4 долл. Это, в свою очередь, позволяет руководству установить, сколько книг нужно продать, чтобы покрыть постоянные издержки в сумме 200 тыс. долл. Разделив 200 тыс. на 4, мы получим 50 тыс., т.е. именно столько книг необходимо продать, чтобы проект был рентабельным. В форме уравнения безубыточность выражается следующим образом:

TFC = BEP x (P — VC) или

$$BEP = \frac{TFC}{P-VC}$$

Используя формулу, мы получим на базе тех же самых данных, такие же результаты, как и при простом подсчете. А именно:

Цена единицы продукции (P) = 10 долл.

Переменные издержки (VC) = 6 долл.

Совокупные постоянные издержки (TFC) = 200 000 долл.

Отсюда:

$$BEP = \frac{TFC}{P-VC} = \frac{200000}{10-6} = \frac{200000}{4} = 50000 \text{ книг.}$$

Вычисление точки безубыточности, будучи сравнительно простой операцией, дает значительный объем полезной информации. Соотнося величину BEP и оценку объема продажи, в идеале получаемую методами анализа рынка, руководитель в состоянии сразу увидеть — будет ли проект прибыльным, как запланировано, и каков примерный уровень риска. Если наш анализ издательского рынка показал, что потенциал сбыта составляет 80 000 экземпляров, это значит, что издание будет прибыльным и сопряжено с относительно малым риском. Намерение продать всего, к примеру, 35 000 книг было бы весьма рискованным.

Легко можно также установить — как влияет на прибыль изменение одной или большего числа переменных. Например, издатель увеличивает величину P с 1 до 11 долл., BEP должна снизиться до 40 000 книг, что должно произойти и при соответствующем изменении величины VC. Таким образом, анализ безубыточности помогает выявить альтернативные подходы, которые были бы более привлекательными для фирмы. Издатели стараются выпускать научные книги, но рынок их сбыта гораздо уже, чем, скажем, рынок учебников по вводным курсам, поэтому им приходится выплачивать менее высокие гонорары авторам научных книг и отказываться от второго цвета при печати. Такой подход позволяет вдвое снизить общие постоянные и переменные издержки по сравнению с учебниками по вводным курсам. Отметим, однако, что в результате внешний вид книги ухудшается, а это может заставить потенциальных потребителей обратиться к продукции конкурента, в результате чего сбыт упадет ниже точки безубыточности.

Получив результаты по сбыту и данные по фактическим издержкам, руководство может вернуться к модели безубыточности для контрольной оценки. Фактически определенные постоянные и переменные издержки, которые превышают те, что использованы для расчета точки безубыточности, свидетельствуют о необходимости корректирующих действий. Однако зачастую эти действия должны сводиться к новому анализу основы расчета. Как любые другие прогнозы и планы, те, что использованы в анализе безубыточности, могут быть ошибочными, и зачастую, по причинам, не находящимся под контролем руководителя. В начале 70-х гг., к примеру, многие издатели столкнулись с уменьшением прибыли в силу внезапного непредвиденного скачка цен на бумагу, который невозможно было полностью переложить на потребителей.

Объем производства, обеспечивающий безубыточность, можно рассчитать почти по каждому виду продукции или услуге, если соответствующие издержки удается определить. Это может быть число сидений в самолете, которые должны быть заняты пассажирами, число посетителей в ресторане, объем сбыта нового типа автомобиля. Другие модели экономического анализа применяются для определения прибыли на инвестированный капитал, величины чистой прибыли, которую имеет в данный период фирма, и дивидендов на одну акцию внутри фирмы. Эти модели рассмотрены в курсах по финансам и бухгалтерскому учету. По сути дела, почти все методы бухгалтерского учета должны быть основаны на известных моделях экономического анализа, позволяющих определить финансовое состояние и показатели работы фирмы.

Вероятность той или иной погоды	Туман (0,1)	Ясная погода (0,9)
Стратегия 1:	+ $ 2000	+ $ 4500
Самолет	+ $ 3000	+ $ 3000

Представим ситуацию торгового агента, который решает, лететь ему самолетом или ехать поездом за город, где находится потребитель. Если погода будет хорошей, он может лететь и потратить на всю дорогу от ворот до ворот 2 ч, а если придется ехать поездом - 7 ч. Если он поедет поездом, то потеряет день на месте его работы, который, по его оценке, мог бы увеличить сбыт на 1500 долл. По оценке иногородний потребитель должен вручить ему заказ на 3000 долл., если он лично посетит клиента. Если он запланирует лететь к клиенту, в потом самолет вынужден будет приземлиться из-за тумана, придется заменить личное посещение телефонным звонком. Это приведет к уменьшению заказа иногороднего

клиента до 500 долл., зато агент сможет обеспечить заказы на 1500 долл. дома.

Приведенные выше данные платежной матрицы отражают оценку последствий разных вариантов действий. Дополнительно представлены некоторые предположения относительно вероятности тумана (который скажется на самолете, но не на поезде) и ясной погоды. Мы видим, что вероятность ясной погоды в 10 раз выше, чем тумана. Далее, матрица показывает, что, действуя по первому варианту стратегии (самолет), если погода будет хорошей (9 шансов из 10), торговый агент по оценке продаст товаров на 4500 долл. (это и есть результат или последствия). Три других варианта последствий можно объяснить таким же образом, мы опускаем эти рассуждения.

Рис. 8.4. **Платежная матрица.**

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ

Практически любой метод принятия решений, используемый в управлении, можно технически рассматривать как разновидность моделирования. Однако по традиции термин *«модель»* обычно относится лишь к методам общего характера, только что описанным выше, а также к многочисленным их специфическим разновидностям. В дополнение к моделированию, имеется ряд методов, способных оказать помощь руководителю в поиске объективно обоснованного решения по выбору из нескольких альтернатив той, которая в наибольшей мере способствует достижению целей. Под заголовок данного раздела попадают платежная матрица и дерево решений, описанные ниже. Для облегчения использования этих методов и вообще повышения качества принимаемых решений руководство пользуется прогнозированием. Наиболее распространенные методы прогнозирования рассмотрены в следующем разделе. Наша цель заключается в том, чтобы помочь понять суть этих инструментов, а не научить ими пользоваться.

Платежная матрица

Суть каждого принимаемого руководством решения — выбор наилучшей из нескольких альтернатив по конкретным установленным заранее критериям. (Если вы захотите вспомнить рассмотрение ограничений и критериев для принятия решений, обратитесь к гл. 6). **Платежная матрица** — это один из методов статистической теории решений, метод, который может оказать помощь руководителю в выборе одного из нескольких вариантов. Он особенно полезен, когда руководитель должен установить, какая стратегия в наибольшей мере будет способствовать достижению целей.

По словам Н. Пола Лумбы: «Платеж представляет собой денежное вознаграждение или полезность, являющиеся следствием конкретной стратегии в сочетании с конкретными обстоятельствами. Если платежи представить в форме таблицы (или матрицы), мы получаем платежную матрицу», как показано на рис. 8.4. Слова «в сочетании с конкретными обстоятельствами» очень важны, чтобы понять, когда можно использовать платежную матрицу и оценить, когда решение, принятое на ее основе, скорее всего будет надежным. В самом общем виде матрица означает, что платеж зависит от определенных событий, которые фактически свершаются. Если такое событие или состояние природы не случается на деле, платеж неизбежно будет иным.

В целом платежная матрица полезна, когда:

1. Имеется разумно ограниченное число альтернатив или вариантов стратегии для выбора между ними.
2. То, что может случиться, с полной определенностью не известно.
3. Результаты принятого решения зависят от того, какая именно выбрана альтернатива и какие события в действительности имеют место.

Кроме того, руководитель должен располагать возможностью объективной оценки вероятности релевантных событий и расчета ожидаемого значения такой вероятности. Руководитель редко имеет полную определенность. Но также редко он действует в условиях полной неопределенности. Почти во всех случаях принятия решений руководителю приходится оценивать *вероятность* или возможность события. Из предшествующего рассмотрения напомним, что вероятность варьирует от 1, когда событие определенно произойдет, до 0, когда событие определенно не произойдет. Вероятность можно определить объективно, как поступает игрок в рулетку, ставя на нечетные номера. Выбор ее значения может опираться на прошлые тенденции или субъективную оценку руководителя, который исходит из собственного опыта действий в подобных ситуациях.

Если вероятность не была принята в расчет, решение всегда будет соскальзывать в направлении наиболее оптимистических последствий. Например, если исходить из того, что инвесторы на удачной кинокартине могут иметь 500% на инвестированный капитал, а при вложении в торговую сеть — в самом благоприятном варианте всего 20%, то решение всегда должно быть в пользу кинопроизводства. Однако если взять в расчет, что вероятность большого успеха кинофильма весьма невысока, капиталовложения в магазины становятся более привлекательными, поскольку вероятность получения указанных 20% очень значительна. Если взять более простой пример, то выплаты при ставках в заезде на длинную дистанцию на скачках выше, поскольку выше вероятность, что не выиграешь вообще ничего.

Вероятность прямо влияет на определение ожидаемого значения — центральной концепции

платежной матрицы. *Ожидаемое значение* альтернативы или варианта стратегии — это сумма возможных значений, умноженных на соответствующие вероятности. К примеру, если вы считаете, что вложение средств (как стратегия действий) в киоск для торговли мороженым с вероятностью 0,5 обеспечит вам годовую прибыль 5000 долл., с вероятностью 0,2 — 10 000 долл. и с вероятностью 0,3 — 3000 долл., то ожидаемое значение составит:

5000 (0,5) + 10 000 (0,2) + 3000 (0,3) = 5400 долл.

Определив ожидаемое значение каждой альтернативы и расположив результаты в виде матрицы, руководитель без труда может установить, какой выбор наиболее привлекателен при заданных критериях. Он будет, конечно, соответствовать наивысшему ожидаемому значению. Исследования показывают: когда установлены точные значения вероятности, методы дерева решений и платежной матрицы обеспечивают принятие более качественных решений, чем традиционные подходы.

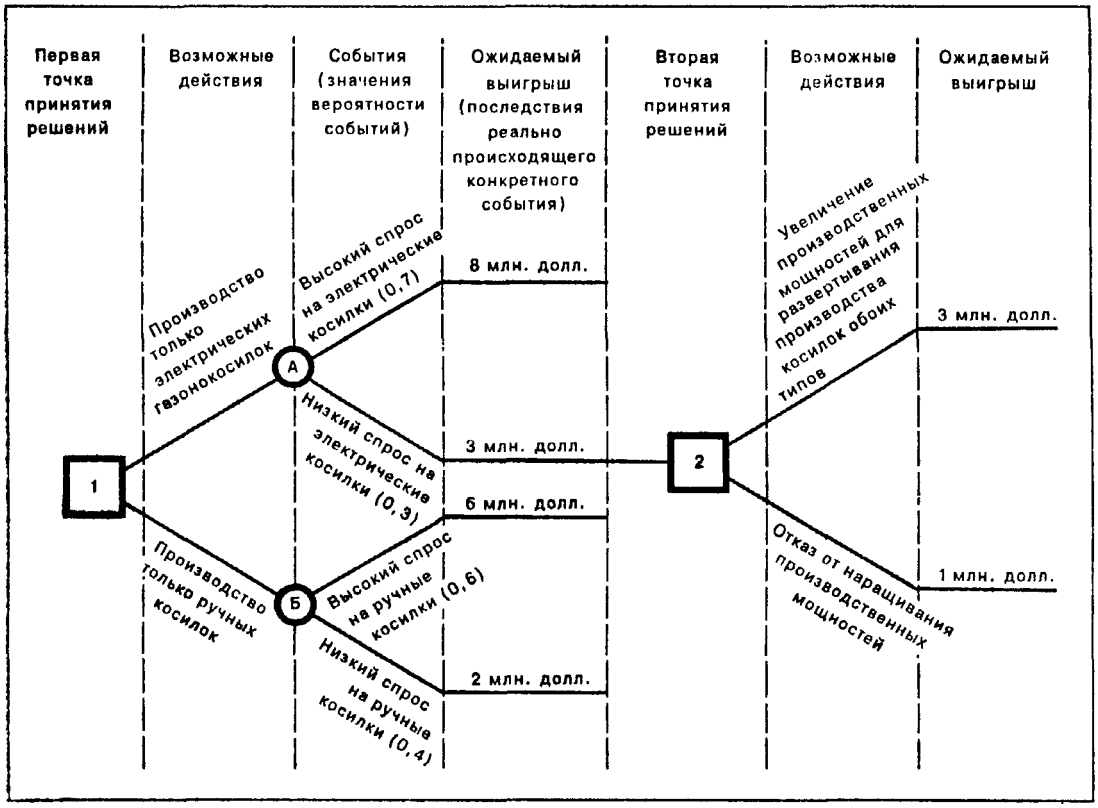

Рис. **8.5.Дерево решений.**

Дерево решений

Дерево решений — еще один популярный метод науки управления, используемый для выбора наилучшего направления действий из имеющихся вариантов. «ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ — это схематичное представление проблемы принятия решений». Как и платежная матрица, дерево решений дает руководителю возможность «учесть различные направления действий, соотнести с ними финансовые результаты, скорректировать их в соответствии с приписанной им вероятностью, а затем сравнить альтернативы» . Концепция ожидаемого значения является неотъемлемой частью метода дерева решений.

Методом дерева решений можно пользоваться в ситуациях, подобных описанной выше, в связи с рассмотрением платежной матрицы. В этом случае предполагается, что данные о результатах, вероятности и т.п. не влияют на все последующие решения. Однако дерево решений можно построить под более сложную ситуацию, когда результаты одного решения влияют на последующие решения. Таким образом, дерево решений — это полезный инструмент для принятия последовательных решений.

На рис. 8.5. проиллюстрировано применение метода дерева решений для разрешения проблемы, требующей определенной последовательности решений. Вице-президент по производству из компании, в настоящее время выпускающей электрические газонокосилки, считает, что расширяется рынок ручных косилок. Он должен решить, стоит ли переходить на производство ручных косилок, и если сделать это, — стоит или не стоит продолжать выпуск электрических газонокосилок.

Производство косилок обоих типов потребует увеличения производственных мощностей. До принятия решения руководитель собрал релевантную информацию об ожидаемых выигрышах в случае тех или иных вариантов действий и о вероятности соответствующих событий. Эта информация представлена на дереве решений.

ПРИМЕР 8.3.

Как сделать полезными прогнозы деловой активности

Прогнозы полезны для планирования и осуществления деловых операции только в том случае, если компоненты прогноза тщательно продуманы, а ограничения, содержащиеся в прогнозе, откровенно названы. Существует несколько способов сделать это:

Спросите себя, для чего нужен прогноз, какие решения будут на нем основаны. Этим определяется потребная точность прогноза. Некоторые решения принимать опасно, даже если возможная погрешность прогноза — менее 10%. Другие решения можно принимать безбоязненно даже при значительно более высокой допустимой ошибке.

Определите изменения, которые *должны* произойти, чтобы прогноз оказался достоверным. Затем с осмотрительностью оцените вероятность соответствующих событий.

Определите компоненты прогноза. Подумайте об источниках данных.

Определите, насколько ценен опыт прошлого в составлении прогноза. Не настолько ли быстры изменения, что основанный на опыте прогноз будет бесполезным? Дают ли данные по подобным продуктам (или вариантам развития) основания для составления прогноза о судьбе вашего продукта? Насколько просто или недорого можно будет получить надежную информацию об опыте прошлого?

Определите, насколько структурированным должен быть прогноз. При прогнозировании сбыта может быть целесообразно выделить отдельные части рынка (развивающиеся потребители, стабильные потребители, крупные и мелкие потребители, вероятность появления новых потребителей и т.п.).

Используя дерево решений, руководитель находит путем возврата от второй точки к началу наиболее предпочтительное решение — наращивание производственных мощностей под выпуск косилок обоих типов. Это обусловлено ожидаемым выигрышем (3 млн. долл.), который превышает выигрыш (1 млн. долл.) при отказе от такого наращивания, если в точке А будет низкий спрос на электрические косилки.

Руководитель продолжает двигаться назад к текущему моменту (первой точке принятия решений) и рассчитывает ожидаемые значения в случаях альтернативных действий — производства только электрических или только ручных косилок. Ожидаемое значение для варианта производства только электрических косилок составляет 6,5 млн. долл. (0,7 х 8 млн. долл. + 0,3 х 3 млн. долл.). Подобным образом рассчитывается ожидаемое значение для варианта выпуска только ручных косилок, которое равно всего 4,4 млн. долл. Таким образом, наращивание производственных мощностей под выпуск косилок обоих типов является наиболее желательным решением, поскольку ожидаемый выигрыш здесь наибольший, если события пойдут, как предполагается.

МЕТОДЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Многие допущения, из которых исходит руководитель, относятся к условиям в будущем, над которыми руководитель почти не имеет никакого контроля. Однако такого рода допущения необходимы для многих операций планирования. Ясно, что чем лучше руководитель сможет предсказать внешние и внутренние условия применительно к будущему, тем выше шансы на составление осуществимых планов.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ — это метод, в котором используются как накопленный в прошлом опыт, так и текущие допущения насчет будущего с целью его определения. Если прогнозирование выполнено качественно, результатом станет картина будущего, которую вполне можно использовать как основу для планирования. В примере 8.3. охарактеризованы методы прогнозирования.

Таблица 8.2. Разновидности прогнозов

1. *Экономические прогнозы* используются для предсказания общего состояния экономики и объема сбыта для конкретной компании или по конкретному продукту.
2. Прогнозы *развития технологии* позволят предсказать, разработки каких новых технологий можно ожидать, когда это может произойти, насколько экономически приемлемыми они могут быть.
3. *Прогнозы развития конкуренции* позволяют предсказывать стратегию и тактику
4. *Прогнозы на основе опросов и исследований* дают возможность предсказать, что произойдет в сложных ситуациях, используя данные многих областей знания. Например, будущий рынок автомобилей можно оценить только с учетом надвигающегося изменения состояния экономики, общественных ценностей, политической обстановки, технологии и стандартов по защите

5. *Социальное прогнозирование,* которым в настоящее время занимается всего несколько крупных организаций, используется для предсказания изменений в социальных установках людей и состояния общества. Очевидно, фирма, сумевшая правильно предсказать отношение людей к таким вопросам, как стремление к комфорту, склонность к материализму или патриотизму или спрогнозировать, как изменится качество жизни или медицинское обслуживание, может иметь преимущество перед конкурентами, планируя выпуск новых товаров и предоставление новых услуг. Прогнозирование такого рода может быть полезным в управлении, особенно применительно к мотивации трудящихся. Например, фирма «Дженерал Электрик» применяет сложный метод социо-политического прогнозирования для повышения качества перспективного планирования в сфере

Прогнозирование сегодня — специализированная область с подразделами. Существуют организации, занимающиеся только прогнозированием в конкретных сферах деятельности. Примечательным примером служит институт Гэллапа, специализирующийся на сборе и анализе информации, позволяющей прогнозировать предпочтения и результаты различных политических и социальных процессов. Многие фирмы и отделения крупных предприятий проводят хитроумный анализ рынка, стремясь спрогнозировать отношение потребителей к планируемым новым видам продукции.

Соответствующие специалисты разработали несколько специфических методов составления и повышения качества прогнозов. В табл. 8.2. кратко описаны основные разновидности прогнозов, часто используемых в соединении с планированием деятельности организации. Результаты прогнозирования включаются в цели организации, определяемые руководством.

Неформальные методы

ВЕРБАЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ. Естественно, что руководство также полагается на различные источники письменной и устной информации как вспомогательное средство для прогнозирования и выработки целей. Методы сбора вербальной, устной информации, по сути дела, наиболее часто используются в анализе внешней среды. Сюда следует отнести информацию, получаемую из радио- и телепередач, от потребителей, поставщиков, конкурентов, на торговых совещаниях, в профессиональных организациях (таких как клубы Ротари или Кивание), от юристов, бухгалтеров и финансовых ревизоров, консультантов.

Такая вербальная информация затрагивает все основные факторы внешнего окружения, представляющие интерес для организации. Она имеет откровенно переменчивый характер, ее легко получить, и часто на нее вполне полагаются. Иногда, впрочем, данные могут оказаться неточными, устаревшими или страдающими расплывчатостью. Если такое происходит, и руководство использует некачественную информацию для формулирования целей организации, количество проблем при осуществлении целей может быть значительным. Например, ряд организаций выпустил изделия тысяч наименований, предназначавшихся к продаже в связи с Олимпийскими играми 1980 г. в Москве. Самые свежие вербальные данные свидетельствовали о том, что США примут участие в играх. В последнюю минуту президент Картер отменил поездку американской команды в СССР, и компании остались с товарами миллионной стоимости, которые никому не были нужны. В то же время отказ стран коммунистического блока от участия в Играх 1984 г. не стал ни для кого большим сюрпризом и потому оказал на американские фирмы гораздо менее заметное воздействие.

ПИСЬМЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ. Источники письменной информации о внешнем окружении — это газеты, торговые журналы, информационные бюллетени, профессиональные журналы и годовые отчеты. Еще одним источником письменной информации о конкурентах служит отчет 10К. Этот специфический ежегодный отчет составляется с участием Комиссии по ценным бумагам и биржам всеми публичными акционерными компаниями. В библиотеках почти всех колледжей и университетов имеются отчеты 10К. Повторим еще раз: хотя эта информация легко доступна, она страдает теми же недостатками, что и вербальная информация, а именно, она может быть несвежей и не особенно глубокой.

ПРОМЫШЛЕННЫЙ ШПИОНАЖ. Недавно официальные представители японских фирм «Хитачи» и «Мицубиси» —двух крупнейших в мире поставщиков электронных изделий, компьютеров и компонентов к ним — были потрясены: в ходе хитроумной секретной операции 18 их сотрудников высокого уровня были арестованы за попытку украсть секреты фирмы «Ай Би Эм».

Арестованных обвинили в передаче 645 тыс. долл. тайному агенту ФБР за современную компьютерную технологию фирмы «Ай Би *Эм»* и соответствующие технические руководства. Шпионаж — не новость в жизни корпораций. Иногда он оказывался успешным способом сбора данных о действиях конкурентов, и эти данные затем использовались для переформулирования целей организации. Здесь мы упомянули о промышленном шпионаже для того, чтобы предупредить руководителей о необходимости защищать данные, имеющие статус вашей интеллектуальной собственности.

Количественные методы протезирования

Количественные методы можно использовать для прогнозирования, когда есть основания считать, что деятельность в прошлом имела определенную тенденцию, которую можно продолжить в будущем, и когда имеющейся информации достаточно для выявления статистически достоверных тенденций или зависимостей. Кроме того, руководитель обязан знать, как использовать количественную модель, и помнить, что выгоды от принятия более эффективного решения должны перекрыть расходы на создание модели.

Два типичных метода количественного прогнозирования — это анализ временных рядов и каузальное (причинно-следственное) моделирование.

АНАЛИЗ ВРЕМЕННЫХ РЯДОВ. Иногда называемый проецированием тренда, анализ временных рядов основан на допущении, согласно которому случившееся в прошлом дает достаточно хорошее приближение в оценке будущего. Этот анализ является методом выявления образцов и тенденций прошлого и продления их в будущее. Его можно провести с помощью таблицы или графика путем нанесения на координатную сетку точек, соответствующих событиям прошлого, как показано на рис. 8.6.

Данный метод анализа часто используется для оценки спроса на товары и услуги, оценки потребности в запасах, прогнозирования структуры сбыта, характеризующегося сезонными колебаниями, или потребности в кадрах. Если, к примеру, директор ресторана «Бюргер Кинг» хочет определить, сколько фунтов гамбургера заказывать на ноябрь, он должен обосновать свое решение цифрами ноябрьских продаж в минувшие пять лет. Анализ данных может показать, что в прошлом спрос на гамбургеры в ноябре падал на 10% из-за Дня Благодарения. Он может показать также, что общин объем продаж в его ресторане за последние четыре года рос со скоростью 19% в год.

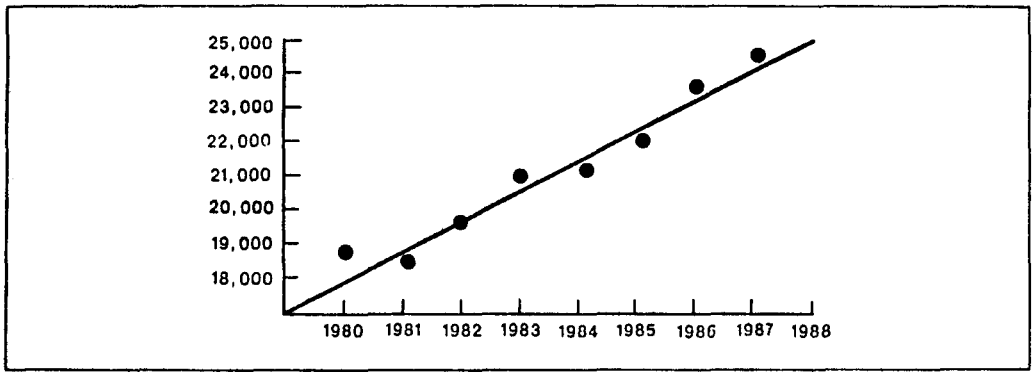

Рис. 8.6. **Анализ временных рядов (этот анализ используется для оценки перепектив сбыта тракторов и основан на картинах сбыта в прошлом. Отметим, что анализ, отображенный здесь, эквивалентен построению аналоговой модели. На самом деле для выполнения анализа временных рядов требуются расчеты с использованием современных математических методов).**

Чем более достоверно предположение о подобии будущего прошлому, тем вероятнее точность прогноза. Таким образом, анализ временных радов, вероятно будет бесполезен в ситуациях с высоким уровнем подвижности или когда произошло значительное, всем известное изменение. Например, директор ресторана «Бюргер Кинг» не смог бы предсказать спрос на гамбургеры в ноябре, если бы знал, что фирма «Мак Доналдс» собралась открыть свой ресторан рядом с его рестораном в последнюю неделю октября. Подобным образом, региональная телефонная компания смогла использовать метод анализа временных рядов для прогнозирования спроса на рекламу в телефонном справочнике «Иелоу Пейдж» в грядущем году, поскольку ее бизнес стабилен, а конкуренции практически нет. Тем не менее фирма «Ралф Лорен», вероятно, не смогла бы воспользоваться этим методом для прогнозирования рождественского спроса на новую модель мужских сорочек, поскольку конкуренция в области модной одежды исключительно высока, а вкусы потребителей меняются каждый год.

КАУЗАЛЬНОЕ (ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННОЕ) МОДЕЛИРОВАНИЕ. Каузальное моделирование — наиболее хитроумный и математически сложный количественный метод прогнозирования из числа применяемых сегодня. Он используется в ситуациях с более чем одной переменной. Уровень личных доходов, демографические изменения и преобладающая ставка процента по закладным, например, влияют на будущий спрос на новые односемейные дома. КАУЗАЛЬНОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ — это попытка спрогнозировать то, что произойдет в подобных ситуациях, путем исследования статистической зависимости между рассматриваемым фактором и другими переменными. Каузальная модель может показать, что всякий раз, когда ставка процента по закладным увеличивается на 1%, спрос на новые дома падает на 5%.

На языке статистики эта зависимость называется корреляцией. Чем теснее корреляция, тем выше пригодность модели для прогнозирования. Полная корреляция (1,000) бывает в ситуации, когда в прошлом зависимость *всегда* была истинной. Если спрос на цветные телевизоры *всегда* падал на 10%, когда валовой национальный продукт снижался на 4%, можно с уверенностью утверждать, что

тоже самое в подобных обстоятельствах произойдет и в будущем. Фирма «Корнинг Гласс» по сути дела использует каузальную модель, прогнозируя спрос на свои телевизионные трубки.

Из каузальных самыми сложными являются эконометрические модели, разработанные с целью прогнозирования динамики экономики. К таковым относится Уортоновская модель Центра прогнозирования Пенсильванского университета. Подобные модели представляют из себя тысячи уравнений, решаемых только с применением мощных компьютеров. Стоимость моделей настолько высока, что даже крупные предприятия предпочитают использовать результаты исследований с применением эконометрической модели, а не разрабатывать свои собственные модели. Несмотря на сложность, каузальные модели дают не всегда правильные результаты, о чем с очевидностью свидетельствует неспособность федерального правительства точно предсказывать влияние различных своих действий на экономику.

Качественные методы прогнозирования

Как указывалось выше, для использования количественных методов прогнозирования необходимо располагать информацией, достаточной для выявления тенденции или статистически достоверной зависимости между переменными. Когда количество информации недостаточно или руководство не понимает сложный метод, или когда количественная модель получается чрезмерно дорогой, руководство может прибегнуть к качественным моделям прогнозирования. При этом прогнозирование будущего осуществляется экспертами, к которым обращаются за помощью. Четыре наиболее распространенных качественных метода прогнозирования — это мнение жюри, совокупное мнение сбытовиков, модель ожидания потребителя и метод экспертных оценок.

МНЕНИЕ ЖЮРИ. Этот метод прогнозирования заключается в соединении и усреднении мнений экспертов в релевантных сферах. Например, для прогнозирования рентабельности производства новой модели компьютера фирма «Контрол Дейта» может снабдить имеющейся основной информацией своих менеджеров отделов производства, маркетинга и финансов и попросить их высказать мнение о возможном сбыте и его пределах. Неформальной разновидностью этого метода является «мозговой штурм», во время которого участники сначала пытаются генерировать как можно больше идей. Только после прекращения процесса генерирования некоторые идеи подвергаются оценке. Это может отнимать много времени, но зачастую дает полезные результаты, особенно когда организация нуждается во множестве новых идей и альтернатив.

СОВОКУПНОЕ МНЕНИЕ СБЫТОВИКОВ. Опытные торговые агенты часто прекрасно предсказывают будущий спрос. Они близко знакомы с потребителями и могут принять в расчет их недавние действия быстрее, чем удастся построить количественную модель. Кроме того, хороший торговый агент на определенном временном отрезке зачастую «чувствует» рынок по сути дела точнее, чем количественные модели.

МОДЕЛЬ ОЖИДАНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ. Как можно судить по названию, модель ожидания потребителя является прогнозом, основанным на результатах опроса клиентов организации. Их просят оценить собственные потребности в будущем, а также новые требования. Собрав все полученные таким путем данные и сделав поправки на пере- или недооценку, исходя из собственного опыта, руководитель зачастую оказывается в состоянии точно предсказать совокупный спрос.

МЕТОД ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК. Он является более формализованным вариантом метода коллективного мнения. Первоначально метод был разработан фирмой «Рэнд Корпорейшн» для прогнозирования событий, интересующих военных. Метод экспертных оценок, в принципе, представляет собой процедуру, позволяющую группе экспертов приходить к согласию. Эксперты, практикующие в самых разных, но взаимосвязанных областях деятельности, заполняют подробный вопросник по поводу рассматриваемой проблемы. Они записывают также свои мнения о ней. Каждый эксперт затем получает свод ответов других экспертов, и его просят заново рассмотреть свои прогноз, и если он не совпадает с прогнозами других, просят объяснить, почему это так. Процедура повторяется обычно три или четыре раза, пока эксперты не приходят к единому мнению.

Анонимность экспертов является очень важным моментом. Она помогает избежать возможного группового размышления над проблемой, а также возникновения межличностных конфликтов на почве различий в статусе или социального окрашивания мнений экспертов. Несмотря на некоторые сомнения в надежности, поскольку результат с очевидностью зависит от того, к каким именно экспертам обращаются за консультацией, метод экспертных оценок с успехом использовался для прогнозирования в самых разных сферах — от ожидаемого сбыта изделий до изменений в таких сложных структурах, как социальные отношения и новейшая технология. Метод использовался для оценки военных возможностей СССР в будущем, государственной политики в области научно-технического прогресса и для измерения качества жизни в Америке.

РЕЗЮМЕ

1. Методы науки управления повышают качество принимаемых решений за счет использования научного подхода, системной ориентации и моделей.

2. Модель является представлением системы, идеи или объекта. Руководителю часто

приходится использовать модели из-за сложности организаций, невозможности проводить эксперименты в реальном мире, необходимости заглядывать в будущее. Основные типы моделей науки управления: физические, аналоговые и математические или символические.

3. Этапы построения модели таковы: постановка задачи, определение информационных ограничений, проверка на достоверность, реализация выводов и обновление модели.

4. Общими проблемами моделирования являются недостоверные предпосылки, информационные ограничения, плохое использование результатов и чрезмерные расходы.

5. Теория игр — это метод, используемый для оценки влияния какого-либо действия на конкурентов. Моделями теории очередей можно пользоваться в соответствии со спросом на них. Модели управления запасами помогают руководителю синхронизировать размещение заказов на ресурсы и оптимизировать их объемы, а также определять оптимальное для склада количество готовой продукции. Модели линейного программирования позволяют установить оптимальный способ распределения дефицитных ресурсов между конкурирующими потребностями в них. Имитационное моделирование — это использование устройства, которое имитирует реальный мир. В экономическом анализе используется ряд методов для определения экономического положения организации или осуществимости действия с экономической точки зрения.

6. Метод платежной матрицы полезен, когда требуется установить, какая альтернатива способна внести наибольший вклад в достижение целей. Ожидаемое значение последствий (сумма возможных значений, умноженных на их вероятности) необходимо определить прежде, чем составлять платежную матрицу.

7. Дерево решений позволяет представить проблему схематично и сравнить возможные альтернативы визуально. Этот метод можно использовать в применении к сложным ситуациям, когда результат принимаемого решения влияет на последующие.

8. Прогнозирование используется для выявления альтернатив и их вероятности. К количественным методам прогнозирования относятся анализ временных рядов и каузальное моделирование. Под качественными методами понимаются мнения жюри, совокупное мнение сбытовиков и метод экспертных оценок.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Сведите воедино различные определения модели, представленные в главе, и предложите собственное ее определение.

2. Сравните количественные и качественные методы прогнозирования.

3. Дэвид Б. Херц говорит: «Руководитель должен находить способы выбора между альтернативами для распределения своих ресурсов, определения последовательности действий для себя и других людей и для привлечения новых специалистов разного профиля и материальных ресурсов». Как современный руководитель может справиться с этими проблемами?

4. Рассмотрите различные технические компоненты и человеческий фактор, о которых должен помнить руководитель, разрабатывая модель.

5. Как руководитель может преодолеть многочисленные проблемы, естественно возникающие при построении модели?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Прогнозирование посещений стадиона

Управляющая операциями «Метро-Стадиума» Кэти Макрэ приняла ряд решений по мероприятиям на стадионе с учетом вероятной их посещаемости. Кэти, например, отвечала за решение о том, сколько в каждом случае открывать киосков и сколько привратников и продавцов вызывать на работу.

Когда Кэти только приступила к своей работе, она очень полагалась на субъективные оценки при прогнозировании посещаемости. Часто она звонила руководителям спортивных команд или развлекательных групп, занятых в предстоящем мероприятии, и просила их дать свои оценки. Через год Кэти разочаровалась в таком субъективном подходе к прогнозированию. Одна из причин заключалась в том, что уходило слишком много времени, чтобы получить оценки других людей. Однако наибольшей проблемой стала склонность всех подряд, включая и саму Кэти, постоянно завышать ожидаемую посещаемость. В результате на стадионе оказывалось чересчур много лишних работников и запасов, что вело к неоправданным издержкам.

Кэти решила изучить другие, более объективные методы прогнозирования посещаемости. Она пришла к выводу, что любой выбранный ею метод должен обладать двумя характеристиками: (1) как только метод разработан, он должен обеспечить быстрое и простое прогнозирование, независимо от события; (2) метод должен использовать информацию, которая становится доступной лишь за сутки до мероприятия.

Проанализировав раздел о прогнозировании в своем старом учебнике по управлению операциями, Кэти убедилась, что лучше других подойдет каузальная модель. Она требует разработки математической зависимости вида:

$A = c_0 + c_1X_1 + c_2X_2 + ... + c_nX_n$,

где А — прогноз посещаемости, все Х — переменные, от которых, как считается, зависит посещаемость, все с — константы, определяемые методом статистического анализа данных по минувшим событиям. Если имеются значения каузальной переменной (все Х) для конкретного события, модель можно использовать для расчета прогноза посещаемости (А).

Кэти поняла также, что разным типам мероприятий должны соответствовать и разные модели. Она решила начать с разработки модели для бейсбольных матчей. На первом этапе она идентифицировала каузальные переменные для встраивания их в модель. Оказалось, что одной из таких переменных должно быть число билетов, проданных к моменту, когда до игры остается 24 ч.

ЧАСТЬ ТРЕТЬЯ
СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1
Страна Сафари

ШЕЙЛА А. АДАМС

Факультет управления университета штата Аризона

С глубоким вздохом Уильбур Томпсон отложил финансовые отчеты. Сейчас совсем не ко времени были мысли о потере 100 тыс. долл. только за первый год, как он начал дело. Ветеринар сообщал, что погибла вторая жирафа, но и это не отвлекло от мысли, что нашли еще одну зебру, растерзанную, по-видимому, львами. Этого он понять не мог. Ведь ему обещали, что львы, выращенные в неволе, если их хорошо кормить, не будут нападать на других животных. А кормили их, конечно, хорошо. Вот же счета за корм для львов! Но — за последние полгода это была третья зебра, на которую они напали.

Обещания! Все обещали, и все же... Вот, например, взять хоть это шоссе, проходящее рядом со входом в его парк. Власти штата уверяли его, что оно будет готово через три месяца после того, как должна была открыться Страна Сафари. И вот прошло больше, чем год — никаких сдвигов. Наверняка новая администрация штата пересмотрела все проекты, особенно касающиеся шоссейных дорог: налогоплательщики не хотят увеличения платежей. А что говорить о новой администрации! Прежний начальник дорожного отдела торжественно обещал, что они проведут дорогу от шоссе к Стране Сафари, а сейчас оказывается, что новый начальник среди других обещаний пересматривает и вопрос об этой дороге. А ведь если дороги не будет — еге парку конец!

Но самые неприятные известия были в письме, которое он держал сейчас в руках. Это было уведомление о том, что против него и его Страны Сафари возбуждено дело по обвинению в халатности. Он вспомнил Бертонов. Как-то прошлым летом они проезжали через парк. Вдоль всей дорожки стояли щиты с предупреждениями, что опасно открывать окна машин, но один из Бертоновских детей все же опустил стекло и бросил за окно бутерброд. Один из львов («Наверно, тот, что охотится за зебрами», — подумал вдруг Томпсон) проглотил бутерброд и вскочил на крышу остановившейся машины, очевидно прося еще. Бертон, в панике, резко нажал на акселератор, не справился с управлением, автомобиль съехал с дорожки и врезался в ближайшее дерево. Хотя члены семейства отделались царапинами, но машина была разбита вдребезги. В деле, которое возбудил Бертон, он требовал компенсацию в размере 3 млн. долл., 10 тыс. за разбитый автомобиль и 2 млн. 990 тыс. — за моральный ущерб.

Томпсон снова вздохнул. «И как такая замечательная идея могла так плохо пойти?» — недоумевал он.

Года три назад Томпсону подвернулась возможность купить по договорной цене большой участок земли в южном Техасе, на котором когда-то велись поиски нефти. Группа нефтеразведки, которой принадлежала эта земля, пыталась избежать банкротства и реализовала свои фонды. Томпсон же, бывший тренер бейсбольной команды низшей лиги, после того как с ним не возобновили контракт, искал какое-то новое дело. Его скудные сбережения быстро таяли, и это дело с землей показалось ему возможностью, сулящей большую выгоду. Он помнил, какое удовольствие они с семьей получили от путешествия в Африку несколько лет назад, и думал, что «открытый» парк, где люди, оставаясь в своих автомобилях, могли бы наблюдать свободно разгуливающих животных, привлечет множество посетителей. Участок находился на полпути между посещаемыми туристами городками Сан Антонио и Корпус Кристи, примерно в полутора часах езды от каждого из них, и лишь в 15 милях к западу от него, в районе городка Поко, в штате Техас, проходила дорога номер 37, соединяющая два штата. Для тех, кто приехал в Сан Антонио, было бы соблазнительно съездить на денек на африканское сафари, а туристы; посещающие расположенный на побережье Корпус Кристи, тоже могли бы по пути заехать сюда. Впоследствии, совместно с властями обоих городков можно было бы организовать туристские маршруты, включающие посещение обоих городков — и расположенный между ними парк. Возможности казались безграничными! Томпсон воодушевился настолько, что вложил в это дело остатки своих сбережений и все деньги, которые ему удалось достать. Для успеха предприятия предстояло много поработать. Нужно было организовать финансовую поддержку, контракты на строительство, покупку и

перевозку животных, контракты с фирмами о кормах, подбор и обучение персонала и десятки других дел. Он дал согласие на покупку участка, заплатил деньги и приступил к долгому и трудному делу по превращению куска земли в засушливом и бесплодном южном Техасе в нечто, как можно больше напоминающее то, что он видел когда-то в Кении.

Томпсон объединился еще с четырьмя компаньонами и приступил к прибыльному туристскому бизнесу. Американцы- все больше стали разъезжать; все — и удлинившиеся отпуска, и популярность идеи поехать в отпуск на машине, и увеличившаяся часть заработка, которую можно потратить на отдых, — сулило успех практически каждому предприятию, связанному с туризмом. На тот миллион, который он получил от компаньонов, он купил землю, а агенту по закупкам, знакомому еще по Африке, он заказал животных. Сразу же после сообщения Томпсона о готовности парка принять животных этот агент брался завезти львов, зебр, газелей, жираф, других диких животных и разных обезьян. Все животные выращивались в неволе, и Томпсона уверяли, что со львами, если их хорошо кормить, никаких трудностей не будет.

Вдоль границы участка возвели забор высотой 15 футов, увитый виноградом, с колючей проволокой по верху. Томпсон посадил на участке множество взрослых деревьев и кустарников, выкопал озерцо в I6 акров и провел через парк извилистую дорожку. Проехать весь маршрут со скоростью 5 — 10 миль в час можно было самое большее за час. Посетителям предписывалось во время поездки через парк по этой хорошо маркированной дорожке не выходить из машины. Можно было останавливаться и любоваться пасущимися или играющими животными, но при условии, что окна автомобилей в течение всего времени пребывания в парке будут закрыты.

За въезд в Страну Сафари, как сообщала реклама, взрослые должны заплатить 5,5 долл., дети — 3,5 долл., дети до двух лет — бесплатно. За отдельным забором находилась зона отдыха со столами и небольшой игровой площадкой. Путешествующие, по замыслу организаторов, покупают билеты, медленно едут через парк и заканчивают поездку в зоне отдыха, где дети и взрослые могут выйти из машины и размяться.

Вопросы

1. Какие ошибки содержал план Томпсона?
2. Какие из встретившихся ему трудностей можно было предвидеть? Как можно было бы их избежать?
3. Что вы думаете о местоположении Страны Сафари?
4. Какие способы прогнозирования мог использовать Томпсон, создавая свой план?
5. Что делать Томпсону в сложившейся ситуации?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

Западный Банк

МУРРЭЙ СИЛВЕРМЕН

Профессор факультета управления Государственного университета Сан-Франциско

Пол Глейзер сидел за столом, посматривая из окна своей конторы на 14-м этаже здания штаб-квартиры Западного Банка. Он был горд тем, что успел сделать с тех пор, как два года назад, в январе 1986 г. он стал президентом этого объединенного банка. Банк увеличил свои активы с 50 до 70 млн. долл. и полностью справился со всеми доставшимися ему в наследство проблемами по кредитам. Единственную его заботу составляла рентабельность банка — она была все еще значительно ниже отраслевых норм. Вкладчики банка были тоже этим озабочены. Пол раздумывал, можно ли было за это время сделать что-либо иначе в деле управления банком.

Западный Банк приносил очень высокий доход в 70-е годы и в начале 80-х. Но дела в 1984 и 1985 гг. пошли плохо, в первую очередь, из-за проблем, касающихся «портфеля кредитов» (различные кредиты, сделанные частным лицам и организациям, образуют «портфель кредитов». Будучи зависимым от множества факторов, каждый кредит имеет определенную долю риска и потенциально может остаться полностью или частично невыплаченным. *(Прим. авт.)*)*. Кроме того, многие члены правления полагали, что банк неадекватно реагировал на изменение внешней среды. Уменьшение государственного влияния на норму процента по вкладам и пересмотр типов организаций, которые могут участвовать в банковской деятельности, привели к существенным изменениям требований, предъявляемых для успешного ведения банковских дел. Банкирам теперь уже нельзя было просто сидеть и ждать, пока клиенты придут делать вклады или униженно просить кредитов. Борьба за клиента обострялась, и те банки, где не было профессионального подхода к маркетингу, неизбежно оставались позади. Более того, в отрасли поднялась волна слияний и поглощений, банки становились крупнее, и в отличие от прошлых тенденций, банки среднего и большого размера обгоняли в своей деятельности малые банки.

Правление полагало, что президент, занимавший этот пост перед Полом, слишком был занят сиюминутными делами, вместо того, чтобы заниматься стратегическими вопросами. Поэтому и было решено рекомендовать на место президента Пола Глейзера. Пол был до этого президентом другого объединенного банка в той же области и считался динамичным, опытным банкиром, который понимал

тенденции промышленности, имел отличное видение и качества лидера.

Когда Пол стал президентом, банку недоставало четкой рыночной ориентации и долгосрочной направленности. Банк понес большие потери в предыдущем году из-за проблем с «портфелем кредитов». Пол знал, что требовались принципиальные перемены. Он сместил старшего служащего по ссудам и главного служащего по финансам и обратился к сторонней консультационной фирме для создания долгосрочного плана работы банка. Поскольку он полагал, что его новые старшие служащие будут заняты знакомством со своими подчиненными и новыми делами, а также разрешением проблем с «портфелем кредитов», он решил не привлекать их к процессу планирования.

Кроме глубокого анализа вопросов конкуренции и рынка, фирма-консультант определила основные внутренние резервы и слабости банка. Она пришла к выводу, что основные резервы банка заключены в его знающей и опытной «команде» высшего руководства и его высокой репутации в деловых кругах. Основные же слабости Западного Банка заключались в недостаточно ясном определении рынка, представляющего его главную цель, и отсутствия плана в области маркетинга.

Пол работал в тесном контакте с консультантами, и они пришли к совместному выводу, что если Западный Банк хочет остаться конкурентоспособным и прибыльным, он должен существенно увеличить свои размеры. При размере активов банка 90 — 100 млн. долл., предполагаемые размеры прибыли могли бы обеспечивать рыночную деятельность на уровне, необходимом для эффективной работы банка в сложившихся внешних условиях. Была также более ясно определена рыночная ниша: это профессионалы, служащие и отдельные категории мелкого бизнеса.

Был сделан вывод, что достичь преимущества в конкуренции с основными банками можно, если обеспечивать высокое качество обслуживания клиентов, что банк мог обеспечить, будучи малым банком в округе, которую он обслуживает. Кроме того, было рекомендовано нанять профессионалов для работы с рынком. Была поставлена цель достичь размеров активов в 80 млн. долл. к 1 января 1988 г.

Консультанты представили доклад о результатах анализа деятельности банка и свои выводы. Пол созвал совещание служащих из числа руководящего состава, на котором он подробно рассказал о выработанном плане и ответил на вопросы. Он просил также служащих после совещания ознакомить с планом своих подчиненных и вручил каждому руководящему сотруднику копию плана.

Пол решил принять на работу человека с опытом в области маркетинга на должность руководителя высшего уровня в области развития бизнеса. Этот сотрудник, в чьи обязанности предполагалось включить вопросы разработки и координации планов маркетинга, должен был работать со служащими отдела займов как консультант, помогая им в активном взимании платежей с настоящих и перспективных клиентов, а также работать с персоналом, непосредственно осуществляющим банковские операции (например, с кассирами и служащими по новым счетам), обеспечивая их обучение для повышения информированности о результатах сделок и повышения качества обслуживания клиентов. На эту должность в начале 1985 г. был назначен Ларри Бейкер. Подотчетен он был непосредственно президенту банка.

В разговоре с заведующей отдела займов Уики Томпсон, Пол рекомендовал ей работать в тесном контакте с Бейкером и привлекать служащих ее отдела к действиям, разработанным для нового подхода к ведению дел, например, к программам вызова служащих, по которым они должны выезжать с визитами к существующим и потенциальным клиентам.

Через шесть месяцев после внедрения этого плана. Пол заметил: многое, что по его предположениям должно было измениться, осталось в том же виде. Наблюдая время от времени за работой, он полагал, что обслуживание клиентов ведется на приемлемом, но не на отличном уровне. Руководитель службы развития бизнеса недалеко продвинулся в деле кооперации со служащими отдела займов, целью которой являлась организация их выездов по вызовам со стороны потенциальных клиентов. Темпы увеличения суммы вкладов были ниже, чем предполагалось.

Поэтому Пол решил, что часть проблемы заключалась в необходимости направлять и заинтересовывать людей в том, чтобы они оправдывали связываемые с ними ожидания. Он решил применить методику управления по целям, аналогичной той, которую он использовал, когда работал управляющим отделения более крупного банка на востоке страны. По этой системе, специально разработанной для банка, руководители всех уровней должны сначала обсуждать формулируемые ими тактические цели со своим непосредственным начальником, а затем доводить эти цели до сведения подчиненных, которые на основании этого определяют свои цели. Таким образом, обеспечивается координация между действиями, предпринимаемыми на разных уровнях организации. Эта система также побуждает руководителей в какой-то мере принимать участие в совместной со своими подчиненными работе по выработке целей. В планы Пола входило создание таких условий, чтобы те цели, которые ставят перед собой его служащие, соответствовали разработанным им долгосрочным стратегиям. Предполагалось, что руководящие работники периодически должны рассматривать работу организации в отношении выполнения поставленных целей и ежегодно оценивать, как хорошо работали служащие в течение года для достижения этих целей. Увеличение жалованья и продвижение по службе ставятся в зависимость от полученных оценок.

В конце 1987 г. Пол еще полагал, что это направление, выбранное для развития банка в начале 1986 г., является верным. Он, однако, был разочарован тем, что первоначальные цели так и не были

достигнуты. Сумма вкладов возросла до 70 млн. долл., а не до 80, а рентабельность в виде дохода на акцию (доход на акцию — это показатель рентабельности, указывающий, в какой степени вклады акционеров обеспечивают приемлемый доход. (*Прим. авт.)*) увеличилась с 4 до 7%, что оказалось гораздо меньше, чем ожидаемые 15%. И хотя условия конкуренции были не более жесткими, чем предполагалось, и не было других внешних событий, которые бы «ударили» по банку, цели, поставленные перед банком, не были достигнуты. Он работал все же хуже отраслевой нормы. Президент банка не мог понять, в чем заключается основная проблема.

Было решено привлечь местную консультационную фирму для проведения опроса служащих банка в надежде, что полученная информация поможет прояснить ситуацию. При опросе был проведен ряд разговоров с отдельными служащими и с группами по 5 — 7 человек (включая одну группу руководящих работников). Эти встречи с группами позволили исследователям участвовать в обсуждении тревог и проблем, таящихся в глубине.

Вот коротко содержание этих обсуждений.

1. Опрашивающие отмечали большое различие в толковании того, что считать отличным обслуживанием клиентов. Кроме того, не было единого мнения о том, что считать более важным: эффективность осуществления самих банковских операций или работу по обслуживанию клиентов. Было много жалоб от персонала и руководителей низового звена на то, что не было ни одного занятия по обучению обслуживания клиентов, которые должны были бы проводить руководители службы развития бизнеса.

2. Что касается системы управления по целям, то большинство служащих считали ее достаточно субъективным процессом оценки деятельности организации, проводимым раз в году. Поставленные цели были обычно неясно сформулированы или имели слишком общий характер. Служащие получали очень мало информации о том, как они работают. Руководящие работники считали, что система была хорошо задумана, но нужно более серьезное обучение тому, как определять цели и проводить анализ деятельности. Некоторые из них отмечали, что их собственные начальники воспринимают эту систему недостаточно серьезно.

3. Служащие по займам жаловались, что испытывали давление со стороны руководителя по развитию бизнеса с целью заставить их быть более активными в вопросах маркетинга. Чувствовалось также, что это вступало в противоречие с той тяжелой технической работой, которой нагружали их управляющие по ссудам. Очевидно, Ларри Бейкер просил служащих по займам принимать участие в деятельности, связанной с маркетингом. Служащие были вынуждены подчиняться, имея в виду близкие отношения Бейкера и президента банка.

4. У менеджеров было ощущение, что часто их не информируют своевременно о новых программах и направлениях развития банка. Некоторые из них высказывали пожелание, чтобы их больше привлекали к процессу долгосрочного планирования.

Вопросы

1. Для каждого этапа процесса стратегического планирования, изображенного на рис. 9.1., укажите, что банк предпринял, а чего не сделал, но должен был бы сделать.
2. Какие конкретные решения или действия Пола показали его эффективность или неэффективность как разработчика стратегии, а также в качестве ее проводника в жизнь?
3. Что предприняло руководство банка для мотивации сотрудников активно участвовать в работах по реализации стратегических планов организации? Сработало ли это? Почему? Что еще здесь можно было бы сделать?
4. Укажите примеры предварительного, текущего и заключительного контроля, которые были реализованы в данном случае?
5. Какие проблемы с производственным и административным персоналом возникли в связи с позицией, занятой Ларри Бейкером в организации? Как они были решены? Как их можно решить более эффективно?
6. Перечислите основные причины, которые не позволили банку добиться своих целей в отношении расширения объема деятельности и уровня прибыльности.
7. Исходя из того, что вы знаете о конкретном случае, скажите, что можно сделать для усовершенствования подхода руководства банка к стратегическому планированию? Разработайте план действий по реализации предлагаемого вами подхода с учетом схемы планирования, описанной в гл. 10.

ГЛАВА 9

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Теперь, когда у нас есть общее представление о том, что такое управление и как внутренние и внешние переменные факторы воздействуют на организации, мы готовы рассмотреть функции управления более детально. В данной главе обсуждается стратегическое планирование, процесс выбора целей организации и путей их достижения. Мы узнаем о компонентах организационного планирования, выгодах формального планирования и этапах процесса планирования. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов.

После прочтения этой главы вы должны понимать указанные термины и понятия.

СУЩНОСТЬ, ФУНКЦИИ И ВЫГОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Динамичный процесс стратегического планирования является тем зонтиком, под которым укрываются все управленческие функции. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели или направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Согласно Питеру Лоранжу, процесс стратегического планирования является инструментом, помогающим в принятии управленческих решений. Его задача — обеспечить нововведения и изменения в организации в достаточной степени. Точнее говоря, он видит четыре основных вида управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования. К ним относятся: распределение ресурсов, адаптация к внешней среде, внутренняя координация и организационное стратегическое предвидение.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ. Данный процесс включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, дефицитные управленческие таланты и технологический опыт. Например, осенью 1987 г. компания «Филип Моррио» приняла решение реорганизовать свое отделение, «Дженерал Фудз», в чем многие увидели целенаправленные усилия по получению больших прибылей от гиганта пищевой промышленности, который был приобретен в 1985 г. Согласно новому плану, компания «Филип Моррис» разделила «Дженерал Фудз» на три отдельно действующие фирмы с намерением сократить большое число менеджеров и общефирменного персонала. Деньги, которые компания надеется сэкономить путем исключения некоторых управленческих слоев, будут заново инвестированы в данное отделение.

АДАПТАЦИЯ К ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ. Адаптацию следует интерпретировать в широком смысле слова. Она охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с ее окружением. Компаниям необходимо адаптироваться к внешним как благоприятным возможностям, так и опасностям, выявить соответствующие варианты и обеспечить эффективное приспособление стратегии к окружающим условиям. Стратегическое планирование преуспевающих компаний имеет дело с созданием новых благоприятных возможностей посредством разработки более совершенных производственных систем, путем взаимодействия с правительством и обществом в целом и т.д.

Проникновение компании «Кока-Кола» на рынок бескофеиновых безалкогольных напитков представляет собой пример адаптации к окружающим условиям. Фирма потратила громадное количество времени на изучение внешних возможностей и опасностей, прежде чем предложить свою бескофеиновую продукцию. «Ройал Краун» первой ввела бескофеиновую колу «Ар Си 100» на рынок. Реакция потребителей, заинтересованных в «более здоровом» безалкогольном напитке, была обнадеживающей. Затем фирма «Пепси» предложила свой сорт — «Пепси-Фри». «Кока-Кола» выжидала, осторожно участвуя в конкуренции, и, наконец, выпустила на рынок ряд бескофеиновых напитков в ответ на явно меняющиеся потребительские требования.

ВНУТРЕННЯЯ КООРДИНАЦИЯ. Она включает координацию стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций. Когда Гарольд Джинин был одним из директоров «Интернэшнл Телефон энд Телеграф», он отвечал за объединение деятельности более чем 250 различных предприятий, в состав которых в то или иное время входили «Гриннел Кантин», «Хартфорд Файэр Иншурано и «Авио. Обеспечение эффективных внутренних операций в организациях, больших или малых, является неотъемлемой частью управленческой деятельности.

ОСОЗНАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ. Эта деятельность предусматривает осуществление систематического развития мышления менеджеров путем формирования организации, которая может учиться на прошлых стратегических решениях. Способность учиться на опыте дает возможность организации правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить

профессионализм в области стратегического управления. Устойчивый успех таких компаний, как «Ай Би Эм», «Дельта Эар Лайнз», «Истмен Кодак» и «Федерейтед Департмент Сторз», указывает на постоянное стремление руководства учиться на прошлом опыте и прогнозировать будущее.

Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования. Она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса.

Прежде чем приступить к изучению различных элементов процесса стратегического планирования, полезно рассмотреть модель этого процесса. Неудивительно, что динамичная природа организаций затрудняет введение одной специфической модели процесса планирования. В общем, на рис. 9.1. намечены наиболее существенные управленческие функции, посредством которых планы преобразуются в действие.

Сущность стратегии

Слово *«стратегия»* произошло от греческого *strategos,* «искусство генерала». Военное происхождение этого термина не должно вызывать удивления. Именно *strategos* позволило Александру Македонскому завоевать мир.

СТРАТЕГИЯ представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Несколько основных тезисов, относящихся к стратегии, должны быть поняты и, что более важно, приняты высшим руководством. Прежде всего, стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления. Новое направление развития корпорации «Крайслер» было задумано и осуществлено ее главой — Ли Якоккой. Популярность новых моделей, расширение деятельности по маркетингу и восстановление устойчивой прибыльности «Крайслера» можно отнести на счет успешного формулирования и реализации стратегии.

Стратегический план должен разрабатываться скорее с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида. На личных предприятиях основатель предприятия может позволить себе относительную роскошь сочетать личные планы со стратегией организации. На большинстве фирм с широким владением акциями подобной роскоши может не быть. В то время как глава корпорации, возможно, пожелает иметь частный реактивный самолет, особняки на обоих побережьях, роскошные кабинеты и тому подобное, насущным интересам организации эти привилегии наилучшим образом служить не могут.

Стратегический план должен обосновываться обширными исследованиями и фактическими данными. Чтобы эффективно конкурировать в сегодняшнем мире бизнеса, фирма должна постоянно заниматься сбором и анализом огромного количества информации об отрасли, рынке, конкуренции и других факторах.

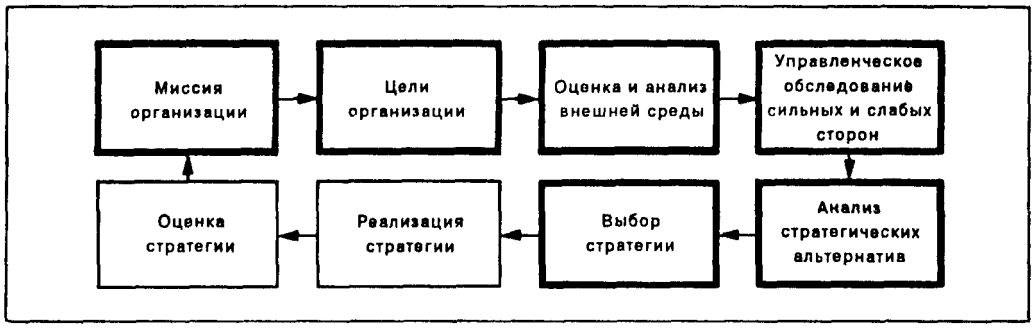

Рис. 9.1. *Процесс стратегического планирования.*

Стратегический план придает фирме определенность, индивидуальность, что позволяет ей привлекать определенные типы работников, и, в то же время, не привлекать работников других типов. Этот план открывает перспективу для организации, которая направляет ее сотрудников, привлекает новых работников и помогает продавать изделия или услуги.

Наконец, стратегические планы должны быть разработаны так, чтобы не только оставаться целостными в течение длительных периодов времени, но и быть достаточно гибкими, чтобы при необходимости можно было осуществить их модификацию и переориентацию. Общий стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет в том, что конфликтная и постоянно меняющаяся деловая и социальная обстановка делает постоянные корректировки неизбежными.

Планирование и успех организаций

Некоторые организации, как и индивиды, могут достичь определенного уровня успеха, не затрачивая большого труда на формальное планирование. Более того, стратегическое планирование само по себе не гарантирует успеха. Так же как автомобиль с великолепной конструкцией двигателя не сможет двигаться, если он заправлен бензином низкого качества, так и организация, создающая стратегические планы, может потерпеть неудачу из-за ошибок в организации, мотивации и контроле. (Влияние «что» и «как» на деятельность организаций обобщено в табл. 9.1.). Тем не менее, формальное планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации.

Современный темп изменения и увеличения знаний является настолько большим, что стратегическое планирование представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок. Стратегическое планирование дает также основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий. Формальное планирование способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации. Планирование, поскольку оно служит для формулирования установленных целей, помогает создать единство общей цели внутри организации.

Сегодня в промышленности стратегическое планирование становится скорее правилом, чем исключением. Анализ общефирменной стратегии компании «Истмен Кодак» в международных условиях можно найти в примере 9.1.

Таблица 9.1. Воздействие стратегии («что») и действий («как») на успех компании.

	Определенная стратегия	**Неопределенная стратегия**
Эффективные действия.	Определенная стратегия и эффективные действия привели к успеху в прошлом и обеспечат успех в будущем.	Неопределенная стратегия, но эффективные действия привели к успеху в прошлом, но успех в будущем вызывает сомнения.
Неэффективные действия.	Определенная стратегия, но неэффективные действия иногда срабатывали в прошлом, но в будущем ожидается усиление конкуренции.	Неопределенная стратегия и неэффективные действия привели к неудаче в прошлом, и такой же результат ожидается в будущем.

Источник: Benjamin B. Tregoe and John W. Zimmerman, *«The New Strategic Manager»,* Business (May-June 1981), p. 17.

Недавние исследования 500 компаний из списка журнала «Форчун», выполненные Полом и Тейлором, выявили ряд интересных фактов относительно стратегического планирования. Было обнаружено, что для стратегического планирования характерны следующие положения.

1. Небольшой плановый отдел (менее б человек) корпорации дополняется планированием на низших уровнях.
2. Возраст функции планирования даже в наиболее крупных корпорациях насчитывает менее десяти лет.
3. Стратегические планы разрабатываются на совещаниях высшего руководства корпорации, проводимых ежегодно.
4. Годовой стратегический план объединяется с годовым финансовым планом.
5. В большинстве организаций считают, что функция планирования может быть усовершенствована.

Многие исследования ясно показывают, что планирование приносит пользу. Эти исследования указывают на сильную положительную корреляцию между планированием и успехом организации. В одном исследовании подробно проанализированы ответы на вопросы анкеты, полученные от 217 вице-президентов 109 крупнейших американских корпораций. Было установлено, что руководители, составляющие планы своей работы, добились большего успеха по показателям отношения прибыли к объему реализации и дохода на капитал. Другие исследователи проанализировали деятельность 105 крупнейших компаний США и 105 средних и малых фирм. Они обнаружили, что фирмы, применяющие у себя формальное планирование, имеют самые высокие темпы роста.

Еще более сложные исследования проводились по изучению работы 36 фирм в фармацевтической, пищевой, химической, сталелитейной, нефтяной и машиностроительной отраслях промышленности. Чтобы свести к минимуму воздействие других переменных факторов, фирмы были распределены по парам в соответствии с величиной, отраслью и другими показателями. В начале исследования ни одна из фирм, сведенных в 18 пар, не занималась формальным планированием. Затем одна из фирм в каждой паре начала применять формальное планирование. За деятельностью всех 18 пар фирм велось наблюдение в течение 7 лет. По таким показателям, как прибыль на инвестированный капитал, доходы на акции и рост доходов в расчете на акцию, результаты деятельности компаний, которые применяли планирование, превышали результаты тех компаний, которые этого не делали. Дополнительные исследования были посвящены изучению работы фармацевтических и химических компаний в течение следующих 4 лет. Они показали, что фирмы, применяющие у себя формальное планирование, продолжали работать производительнее, чем компании, где это планирование отсутствовало. Они даже расширили рамки своей успешной деятельности .

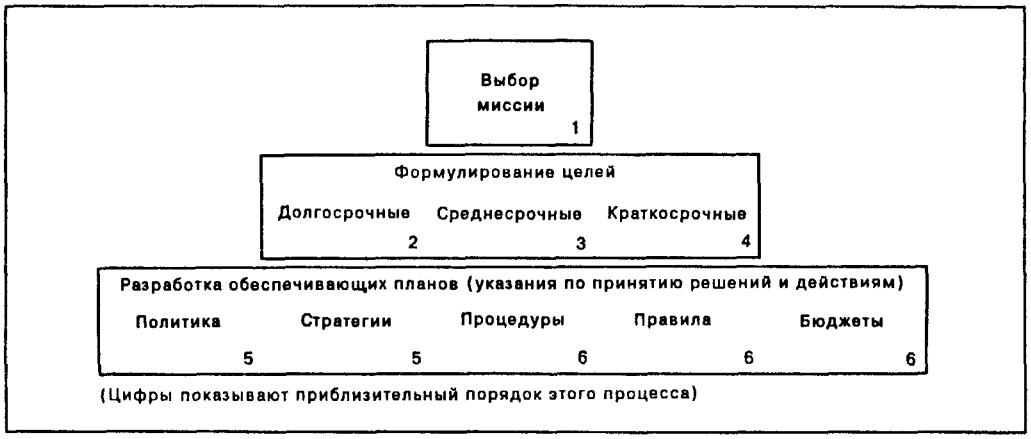

Рис. 9.2. *Формулирование миссии и целей.*

Одним из наиболее известных долгосрочных исследований по изучению полезности стратегического планирования является проект «Воздействие рыночных стратегий на прибыль». Начатый на фирме «Дженерал Электрик», этот проект в настоящее время охватил свыше 200 фирм, занимающихся более чем 1500 направлениями по производству товаров и услуг. Было установлено свыше 30 факторов, оказывающих предсказуемое влияние на прибыльность. Эта информация стала бесценной для фирм, применяющих стратегическое планирование.

Описанные выше исследования относились главным образом к планированию на уровне высшего руководства. Проводились также исследования, которые указывали на корреляцию между планированием и повышением эффективности на низших уровнях организации. Исследование работы железнодорожных мастеров выявило, например, что мастера с более высокой производительностью уделяли больше времени планированию, чем мастера с плохими производственными характеристиками. Еще одни исследования, обобщенные Филли, Хаусом и Керром, показали, что имеется тенденция установления связи не только между планированием и повышением производительности, а также между планированием и удовлетворенностью работой.

Формулирование стратегического плана представляет собой тщательную, систематическую подготовку к будущему (рис. 9.2.). Если всем руководителям следует в той или иной степени заниматься формальным стратегическим планированием, то составление стратегических планов для всей организации является, в первую очередь, обязанностью высшего руководства. Руководители среднего и низшего звена участвуют в этой работе, предоставляя соответствующую информацию и обеспечивая обратную связь.

В крупных организациях, занимающихся сложным формальным стратегическим планированием, руководство почти всегда оформляет планы в письменном виде; могут существовать тысячи письменных документов, относящихся к планированию. Однако освещение специфики планирования и его многочисленных вариантов выходит за рамки данной работы. Мы сосредоточим внимание на ключевых компонентах организационного планирования: целях, руководствах для принятия решений и практических действий, охватывающих стратегии, политику фирмы, процедуры, правила и бюджеты; а также основные этапы процесса планирования. Ключевые компоненты будут рассмотрены детально, начиная с целей и миссии организации.

ПРИМЕР 9.1

«Кодак» в борьбе против «Фудзи» применяет тактику «И я тоже»

Большая фотография величественной, покрытой снегом горы Фудзи висит в кабинете Уильяма Ф. Фоубла, главного управляющего фирмы «Кодак», отвечающего за производство. «Это — постоянное напоминание о конкуренции», — говорит Фоубл. После десятилетий пренебрежения компанией, носящей имя священной японской горы, «Кодак» в настоящее время использует по отношению к компании «Фудзи Фото Фильм» наивысшую форму лести — свое непрестанное внимание. В лабораториях «Кодака», где родилась современная фотография, исследователи методично анализируют пленки «Фудзи», стремясь раскрыть их тайну. «Это технология «и я тоже», — с отвращением говорит один из исследователей. — Мы делаем то, что делает «Фудзи». «Фудзи» стала у нас навязчивой идеей». В течение многих лет «Фудэи» продавала пленку с более яркими цветами. Исследователи «Кодака» считали, что цвета выглядят нереалистично, но вскоре они обнаружили, что пленка «Фудзи» покупателям нравится больше. В прошлом году «Кодак» выпустил серию пленок VR-G, которые отличаются такими же яркими цветами, что были открыты в «Фудзи». «Более реалистичное воспроизведение цветов — это не то, что предпочитают люди», — делает вывод Джудит А. Шван, директор лабораторий фотографических исследований фирмы «Кодак». *Война дирижаблей.* Однако проблема с изделиями «Фудзи» бледнеет по сравнению с усилиями по достижению производительности «Фудзи». За последний год объем продаж «Фудзи» в расчете на одного работающего составил около 370 тыс. долл., — почти в четыре раза больше, чем у «Кодака». Чтобы ликвидировать разрыв, «Кодак» изучает каждый аспект деятельности соперника. «Мы, как американцы, стараемся найти «хоумраны». Мы не обращаем внимания на «синглы»», — говорит Фоубл.

В одном случае применение «сингла» дало в результате «хоумран». На фабрике, осуществляющей операции по покрытию фотобумаги эмульсией, где дефект шириной в одну десятую человеческого волоса может привести к порче огромных рулонов бумаги, фирма «Кодак* стала использовать специалистов по обучению рабочих контролю качества по японскому образцу. Работников учили определять проблемы и находить решения своими собственными силами. Результат— за последний год фабрика повысила производительность на 20%. «Теперь, — говорит директор фабрики Роберт М. Уард, — мы обогнали «Фудзи»». «Кодак» пытается распространить этот опыт на другие фабрики.

Широко распространено стремление к увеличению производительности. В кабинете у Рональда Л. Хайдке, вице-президента фирмы «Кодак», отвечающего за производство фотопленки и кинопленки, одна стена покрыта линейными графиками, отражающими успехи фирмы. До 1985 г. около 32% всех фотоизделий, сходивших с производственной линии, были дефектными. Этот показатель был снижен до 26% к концу 1986 г., и Хайдке стремился достичь 10% в 1987 г. В маркетинге «Кодак* даже опережает «Фудзи». Увидев, как зеленый дирижабль «Фудзи» привлекает глаза миллионов зрителей на спортивных со-ревнованиях в Европе и США, руководство «Кодака» приняло решение использовать ту же тактику в Японии. Прошлым августом фирма «Кодак» арендовала единственный имеющийся в Японии дирижабль и теперь в буквальном смысле слова плавает в вышине над родимой землей компании «Фудзи». Чтобы закрепить это в памяти, на обычных новогодних поздравительных открытках «Кодака» стал изображаться дирижабль «Кодака» на фоне горы Фудзи.

Олимпийская хватка. Дирижабль рекламировал ко-даковскую пленку в Сеуле во время летних Олимпийских игр 1988 г. После ошеломляющего проигрыша в борьбе за спонсорство Олимпийских игр 1984 г. в Лос-Анджелесе фирме «Фудзи», «Кодак» выложил около 8 млн. долл., чтобы заранее наложить руку на право использования пятикольцевой эмблемы. «Кодак» надеялся использовать спонсорство Олимпийских игр, чтобы воспрепятствовать попыткам наступления фирмы «Фудзи» на такие быстро развивающиеся рынки, как Тайвань, Индия и Китай.

В самом же городе Рочестер (штаб-квартире «Кодака») появление фирмы «Фудзи» в качестве сильного конкурента и сосредоточение внимания «Кодака» на общем враге помогло преодолеть внутренние свары. Сотрудники все еще говорят о «серебряном занавесе» вокруг лаборатории фотоэмульсии из-за ее нежелания сотрудничать с другими подразделениями компании. Но создававшаяся десятилетиями пропасть между подразделением разработки пленки и подразделением разработки фотобумаги, которая обычно приводила к излишним параллельным исследованиям и мелкому соперничеству, теперь исчезла. И хотя некоторые сотрудники ворчат по поводу навязчивой идеи, охватившей фирму «Кодак», эта тактика, несомненно, затрудняет жизнь фирмы «Фудзи». «Я бы предпочел, чтобы они по-прежнему не обращали на нас внимание, — говорит Карл Чапмен, вице-президент «Фудзи Фото Фильм» в США. — Такое чрезмерно лестное внимание мне не нужно».

Источник: Leslie Helm and Barbara Buell, «Kodak Fights Fuji with «Me-Too» Tactics», *Business Week,* February 23, 1987, p. 138.

В данном случае употребляются термины из бейсбола. «Хоумран» — удар, после которого игрок имеет право пробежать по всем четырем базам. «Сингл» — удар, после которого игрок имеет право добежать до первой

базы. В переносном смысле — стремление получить полную выгоду. *(Прим. пер.)*

ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

Первым и, может быть, самым существенным решением при планировании будет выбор целей организации. Выше уже отмечалось и мы вновь будем подчеркивать, что те организации, которые, вследствие своего размера, испытывают необходимость в многоуровневых системах, нуждаются также в нескольких широко сформулированных целях, также как и в более частных целях, связанных с общими целями организации.

Миссия организации

Основная общая цель организации — четко выраженная причина ее существования — обозначается как ее миссия. Цели вырабатываются для осуществления этой миссии.

ЗНАЧЕНИЕ МИССИИ. Значение соответствующей миссии, которая формально выражена и эффективно представлена сотрудникам организации, невозможно преувеличить. Выработанные на ее основе цели служат в качестве критериев для всего последующего процесса принятия управленческих решений. Если руководители не знают, какова основная цель их организации, то у них не будет логической точки отсчета для выбора наилучшей альтернативы. Например, если бы руководители фирмы «Бюргер Кинге не знали, что основной целью фирмы является предоставление людям недорогой, быстро приготовленной пищи, они не смогли бы логически решить, стоит ли вводить в меню 10-долларовый обед с бифштексом или предложить новый фирменный сэндвич за 1,5 долл. Ведь убедительные аргументы можно было бы привести в пользу бифштекса, используя довод, что общий объем продаж будет больше, если фирма сможет получать по 10 долл. за одно блюдо.

Без определения миссии как ориентира руководители имели бы в качестве основы для принятия решений только свои индивидуальные ценности. Результатом мог бы быть скорее огромный разброс усилий, а не единство цели, имеющее существенное значение для успеха организации. Неудивительно, что такие исключительно преуспевающие организации, как «Ай Би Эм», «Дельта ЭарЛайнз», «Истмен Кодак» и Гарвардский университет, имеют формально выраженную, ясно изложенную формулировку своей цели.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей и стратегий на различных организационных уровнях. Формулировка миссии организации должна содержать следующее:

1. Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или изделий, ее основных рынков и основных технологий. Проще говоря, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма?
2. Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы.
3. Культура организации. Какого типа рабочий климат существует внутри фирмы? Какого типа людей привлекает этот климат?

Интересное изменение общефирменной миссии имеет место в компании «Дж. Си. Пенни». Начиная с конца 1982 г. и вплоть до 1987 г., «Пенни» реконструирует 450 своих крупнейших магазинов, затратив более 11 млрд. долл. По словам председателя правления «Пенни» Дональда У. Зайберта, целью является «улучшение образа». Это в большей степени связано с ускорением уже происходящей эволюции фирмы, чем с неожиданной переделкой за одну ночь. Из ассортимента фирмы «Пенни» были исключены краски, садово-огородный инвентарь и скобяные товары. Место этих изделий заняли драгоценности, твидовые пиджаки фирмы «Харрис», дорогая одежда фирм «Джордах», «Адольфо» и «Хальстон». Изменение общефирменной миссии было неизбежным. За последние годы прибыли снизились благодаря конкуренции магазинов, торгующих по сниженным ценам, с одной стороны, и модных универсальных магазинов, с другой стороны. Хотя «Пенни» может потерять некоторых из своих старых «завсегдатаев», в то же время клиенты новых конкурентов могут перейти к ней. Переориентирование миссии на фирме «Дж. Си. Пенни» легко противопоставить борьбе за престиж компании «Монтгомери Уард энд Ко» и драматическим неудачам «Корветта» на северо-востоке страны и «Федмарта» на западе. Трудности этих компаний розничной торговли заключались в том, что они не смогли эффективно перестроить направление своих миссий в ответ на изменение потребительского спроса. В примере 9.2. рассматривается вопрос продвижения фирмы с наступательной миссией в «новую» область розничной торговли. «Хоум Шоппинг Нетуорк» хочет стать компанией, господствующей в розничной торговле с доставкой на дом.

ПРИМЕР 9.2.

Один дом для двух розничных компаний, обслуживающих на дому?

Два года назад финансист Ирвин Л. Джеикобс обратил внимание на вполне «оперившуюся»

компанию, которая навязывала товары по сниженным ценам, используя телевидение. «Хоум Шоппинг Нетуорк» (HSN) казалась вполне подходящим партнером для компании «Си Оу Эм Би» (COMB), основным закупщиком товаров по сниженным ценам, в которой Джеикобс имел свою долю. Переговоры закончились неудачей и вместо этого COMB сама завела торговлю с обслуживанием на дому, конкурируя с HSN. Теперь роли поменялись, уже HSN предлагает 972 млн. долл. за приобретение компании COMB.

HSN — детище президента Лоуэлла У. Пакссона и председателя правления Роя М. Спира, уже достаточно повзрослела с той поры, когда начинали предлагать зрительской аудитории всей страны некую смесь из броской рекламы и светской беседы. Предлагаемая сделка объединила бы двух крупнейших игроков в области розничной торговли с обслуживанием на дому. COMB владеет 50% акций «Кейбл Вэлью Нетуорк» CVN, самой крупной фирмы из многочисленных подражателей HSN. Вместе HSN и CVN смогли бы обслуживать около 56 млн. домашних хозяйств. Руководство HSN и COMB не сообщили, будет ли CVN в дальнейшем функционировать независимо и как оплатить долю компаний кабельного телевидения, которым принадлежат остальные 50% акций CVN. Но решение COMB оставить розничную торговлю с обслуживанием на дому могло бы вызвать панику среди мелких конкурентов. «Вот компания, обладающая финансовыми ресурсами, управленческим опытом и филиалами, и она не смогла оправдать предыдущих ожиданий, — говорит Марк Б. Фридман, аналитик фирмы «Хоманс, и партнеры» из Бостона. — Что же сказать о других?»

Чтобы не случилось с мелкими компаниями, слияние помогло бы HSN в ее борьбе с новоявленным конкурентом — фирмой «Сирс, Робэк энд Компани». Эта крупнейшая в мире компания розничной торговли осуществила слияние с корпорацией «Кью Ви Си Нетуорк» (QVC) в ноябре с целью распространения товаров компании «Сирс» по успешно задуманной программе розничной торговли с обслуживанием на дому, обеспечивающей 10,3 млн. подписчиков. Джозеф М. Сигал, председатель правления QVC считает данную отрасль достаточно большой для обоих конкурентов. «Слияние принесет пользу HSN и COMB, поскольку они очень похожи, и будет благоприятным для QVC, поскольку мы такие различные», — заявляет он.

«Электростанция». Сделка подразумевает обмен акций HSN стоимостью 36 долл. на акции COMB. HSN приобретает основного поставщика товаров для обеспечения прогнозируемых продаж на 1 млрд. долл. в этот год. «Она придаст им коммерческой мощи, чтобы противостоять каналу сбыта компании «Сирс», — говорит Натан Сугерман, аналитик фирмы «Л. Ф. Ротшильд, Унтерберг энд Тоубин». — Это создает как бы электростанцию для подачи энергии».

HSN уже разрабатывала идею создания такой «электростанции», планируя закупить 14 коротковолновых станций для обслуживания потенциальных 45 млн. домашних хозяйств, финансовые показатели HSN резко возросли, при этом объем реализации составил 160,2 млн. долл. за год, который закончился 31 августа 1986 г. (по сравнению с 11,1 млн. долл. за предыдущий год), а чистая прибыль подскочила с 16 тыс. до 17 млн. долл. С 13 мая, когда котировка акций HSN составляла 18 пунктов, их рыночная стоимость выросла до 129, в сентябре ее акции обменивались на акции COMB из расчета 1:3, а 20 января из расчета 1:2. Операции были прекращены 21 января при котировке 34. Пакссон и Спир так уверены в успехе HSN, что дают гарантии акционерам COMB передать им больше акций HSN, если стоимость их акций упадет ниже фактической цены продажи через год после заключения сделки.

Руководители HSN и COMB достаточно осторожны и указывают, что их соглашение является предварительным и любое слияние должно получить одобрение советов правлений обеих фирм. Но если сделка будет одобрена, HSN, возможно, построит схему, которая обеспечит этой фирме преобладание в той отрасли, которую она создала.

Источник: Gail DeGeorge and Mary J. Pitzer, «One Home for Two Home Shoppers?» *Business Week,* February 2,1987, pp. 34-35.

Рассматривая миссию фирмы с точки зрения определения основных потребностей потребителей и их эффективного удовлетворения, руководство фактически создает клиентов для поддержки организации в будущем. Как сказал Питер Ф. Друкер: «Существует только одно обоснованное определение цели предпринимательства — создание клиента». Если предпринимательство берет на себя миссию создания клиентов, оно также получит прибыль, необходимую для своего выживания, если исключить плохое управление при осуществлении этой миссии. Аналогичным образом, если некоммерческая или общественная организация последовательно работает над удовлетворением потребностей своих «клиентов», она обязательно должна получить поддержку, которая ей необходима для продолжения своей деятельности.

Формулировка миссии «Сан Бэнкс», одного из крупнейших финансовых учреждений на юго-востоке страны, полностью удовлетворяет требованиям к необходимой информации. Пример 9.3. слово в слово воспроизводит формулировку миссии «Сан Бэнкс».

ПРИМЕР9.3.
Формулировка миссии компании «Сан Бэнкс»

Миссия компании «Сан Бэнкс» заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании.

Источник: С разрешения Sun Banks, N. A. 1987.

ВЫБОР МИССИИ. Некоторые руководители никогда не заботятся о выборе и формулировании миссии своей организации. Часто эта миссия кажется для них очевидной. Если спросить типичного представителя мелкого предпринимательства, в чем его миссия, ответом, вероятно, будет: «Конечно, получать прибыль». Но если тщательно обдумать этот вопрос, то несоответствие выбора прибыли в качестве общей миссии становится явным, хотя, несомненно, она является существенной целью.

Прибыль представляет собой полностью *внутреннюю* проблему предприятия. Поскольку организация является открытой системой, она может выжить в конечном счете только, если будет удовлетворять какую-то потребность, находящуюся *вне ее самой.* Чтобы заработать прибыль, необходимую ей для выживания, фирма должна следить за средой, в которой функционирует. Поэтому именно в окружающей среде руководство подыскивает общую цель организации. Чтобы выбрать соответствующую миссию, руководство должно ответить на два вопроса: «Кто наши клиенты?» и «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить?» Клиентом в данном контексте будет любой, кто использует результаты деятельности организации. Клиентами некоммерческой организации будут те, кто использует ее услуги и обеспечивает ее ресурсами.

Необходимость выбора миссии была признана выдающимися руководителями задолго до разработки теории систем. Генри Форд, руководитель, хорошо понимающий значение прибыли, определил миссию компании «форд» как предоставление людям дешевого транспорта. Он правильно отмечал, что, если кто-то это делает, то прибыль едва ли пройдет мимо.

Выбор такой узкой миссии организации, как прибыль, ограничивает возможность руководства изучать допустимые альтернативы при принятии решения. В результате ключевые факторы могут быть не рассмотрены и последующие решения могут привести к низкому уровню эффективности организации. Например, Теодор Ливитт предполагает, что железные дороги не смогли сохранить высокую конкурентоспособность и прибыльность, потому что их руководство определило свою миссию как железнодорожное, а не транспортное предприятие. Они не увидели и не учли изменения в технологии и конкуренции, например, развитие грузового автотранспорта, воздушного транспорта и контейнерных морских перевозок. Хотя имелись и другие факторы, но основной причиной банкротства гиганта «Пени Сентрал Рейлроуд» стала ориентация только на железнодорожные перевозки.

МИССИЯ НЕКОММЕРЧЕСКИХ ОРГАНИЗАЦИЙ. Многие некоммерческие организации имеют так много различных «клиентов», что им трудно представить подходящую формулировку цели. Хорошие примеры могут дать учреждения федерального правительства. Предполагается, что министерство торговли должно способствовать торговле. Но, в дополнение к удовлетворению потребностей американского предпринимательства, министерство торговли должно также удовлетворять нужды конгресса, президента и американской общественности. Аналогичным образом больница должна обеспечивать своих пациентов, врачей, медицинских сестер, технических работников и местное сообщество, в котором она осуществляет свою деятельность. Несмотря на эти трудности, некоммерческая организация должна сформулировать подходящую, ориентированную на «клиента» миссию для себя самой.

МИССИЯ МАЛЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ. Предыдущие примеры относятся к крупным организациям, но небольшие организации также нуждаются в соответствующей сформулированной миссии. Несомненно, наличие миссии является причиной, почему такие фирмы, как «Форд», «МакДоналдо и «Ай Би Эм», достигли своей сегодняшней величины. Опасность для малой организации заключается в выборе слишком сложной миссии. В то время как гигант «Ай Би Эм» может и должен определять свою миссию как удовлетворение информационных потребностей, новичок в отрасли ЭВМ может ограничить свою цель сначала предоставлением программного обеспечения, совместимого с «Ай Би Эм», или оборудования для обработки текстов, или микроЭВМ для бытовых целей и малых предприятий.

Компания «Эм энд Эм Продактс» является одним из наиболее преуспевающих предприятий в США, принадлежащим неграм. Она продает 65 видов изделий для ухода за волосами чернокожего населения во всем мире. Корнелл МакБрайд и Терман МакКензи, соучредители организации, не решились выбрать в качестве миссии стремление стать крупнейшей в мире косметической фирмой.

Наоборот, они предпочли скромно начать работать в отрасли изделий для ухода за волосами, предназначенных для определенной этнической группы.

Ценности и цели высшего руководства

Хотя миссия, несомненно, представляет чрезвычайное значение для организации, нельзя недооценивать отпечаток, накладываемый на фирму ценностями и целями высшего руководства. Наши ценности формируются нашим опытом, образованием и социально-экономическим фоном. Ценности, или то относительное значение, которое мы придаем вещам и явлениям, направляют и ориентируют руководителей, когда они сталкиваются с необходимостью принятия критических решений. Профессор Игорь Ансоф утверждает, что стратегическое поведение четко находится под влиянием ценностей: «Общие наблюдения и социологические исследования подтверждают, что поведение не является свободным от воздействия ценностных ориентации; как индивиды, так и организации проявляют предпочтение к определенным типам стратегического поведения. Они выражают такое предпочтение, следуя определенной линии поведения, даже если это означает потери с точки зрения результатов. Гут и Тагири установили шесть ценностных ориентации, которые оказывают воздействие на принятие управленческих решений, и позднее исследователи связали эти ориентации со специфическими типами целевых предпочтении. Результаты обобщены в табл. 9.2.

Таблица 9.2. Ценностные ориентации

	Категории ценностей	Типы предпочитаемых организациями целей
Теоретические	Истина Знания Рациональное мышление	Долгосрочные исследования и разработки
Экономические	Практичность Полезность Накопление богатства	Рост Прибыльность Результаты
Политические	Власть Признание	Общий объем капитала, продаж, количество работников
Социальные	Хорошие человеческие отношения Привязанность Отсутствие конфликта	Социальная ответственность относительно прибыльности Косвенная конкуренция Благоприятная атмосфера в организации
Эстетические	Художественная гармония Состав Форма и симметрия	Дизайн изделия Качество Привлекательность, даже с ущербом для прибыли
Религиозные	Согласие во вселенной	Этика Моральные проблемы

Источник: Вторая колонка — William D. Guth and Renato Tagiuri, «Personal Values and Corporate Strategy», *Harvard Business Review,* vol. 43 (1965), p. 124. Третья колонка — Robert C. Shirley, Michael H. Peters, and Adel I. El Ansary, *Strategy and Policy Formulation: A Multifunctional Organization,* 2nd ed. (New York: Wiley, 1981), pp. 78-79.

Высшее руководство сохраняет и соблюдает определенные ценности, которые проявляются в выборе типа управления, а также в целях организации. Классическим примером этой взаимосвязи является случай с корпорацией «Контрол Дейта». Основанная и руководимая Уильямом Норрисом, эта фирма предприняла разработку спорного проекта — создание «Плато», автоматизированной системы обучения. Норрис был убежден, что «Плато» сыграет важную социально-экономическую и образовательную роль в обществе. При помощи «Плато» могли быть упрощены и повсеместно распространены методики обучения и усвоения материала. За 10-летний период Норрис «всадил» более 750 млн. долл. в разработку «Плато». Многие его подчиненные резко критиковали этот план. Рынок проявлял скептицизм к данной продукции, но Норрис, верный своим личным ценностным

ориентациям, был настойчив. Сегодня «Контрол Дейта» начинает получать некоторые положительные экономические результаты от этого «ценностно-обоснованного проекта», который превратил мечту Уильяма Норриса в реальность.

Характеристики целей

Общефирменные цели формулируются и устанавливаются на основе общей миссии организации и определенных ценностей и целей, на которые ориентируется высшее руководство. Чтобы внести истинный вклад в успех организации, цели должны обладать рядом характеристик.

КОНКРЕТНЫЕ И ИЗМЕРИМЫЕ ЦЕЛИ. Во-первых, цели должны быть *конкретными и измеримыми.* Например, на фирме «Сан Бэнкс» первичной целью является удовлетворение потребностей своих сотрудников. Предполагаемые требования для достижения данной цели: 1) повысить удовлетворенность своих сотрудников на 10% в год, 2) увеличить продвижение по службе на 15% в год и 3) снизить текучесть кадров на 10% в год. Такое конкретное заявление точно говорит людям, что, по мнению руководства, является требуемыми уровнями формирования довольных сотрудников.

Выражая свои цели в конкретных измеримых формах, руководство создает четкую базу отсчета для последующих решений и оценки хода работы. Руководители среднего звена будут иметь ориентир для решения, следует ли направить больше усилий на обучение и воспитание работников. Также будет легче определить, насколько хорошо организация работает в направлении осуществления своих целей. Как мы узнаем впоследствии, это становится важным при выполнении контрольных функций.

ОРИЕНТАЦИЯ ЦЕЛЕЙ ВО ВРЕМЕНИ. *Конкретный горизонт прогнозирования* представляет собой другую характеристику эффективных целей. Следует точно определять не только, что организация хочет осуществить, но также в общем, когда должен быть достигнут результат. Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки. *Долгосрочная цель,* согласно Стейнеру, имеет горизонт планирования, приблизительно равный пяти годам, иногда больше — для передовых в техническом отношении фирм . *Краткосрочная цель* в большинстве случаев представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года. *Среднесрочные цели* имеют горизонт планирования от одного до пяти лет.

Долгосрочные цели обычно имеют весьма широкие рамки. Организация формулирует их в первую очередь. Затем вырабатываются средне- и краткосрочные цели для обеспечения долгосрочных целей. Обычно, чем ближе горизонт планирования цели, тем уже ее рамки. Например, долгосрочная цель в отношении производительности может формулироваться так: «увеличить общую производительность на 25% за пять лет». В соответствии с этим руководство установит среднесрочные цели повышения производительности в 10% за два года. Оно также установит краткосрочные цели в таких конкретных областях, как стоимость товарно-материальных запасов, повышение квалификации сотрудников, модернизация завода, более эффективное использование имеющихся производственных мощностей, совершенствование управления, переговоры с профсоюзом и так далее. Эта группа целей *должна* обеспечивать долгосрочные цели, с которыми она непосредственно связана, а также другие цели организации. Продолжим наш пример — положение о том, что следует «заключить договор с профсоюзом на год, который предусматривает соответствующую премию, если производительность какого-либо работника увеличится на 10% за год», будет краткосрочной целью, которая обеспечивает как долгосрочную цель повышения производительности, так и цели в отношении человеческих ресурсов. Пример 9.4. показывает долгосрочные цели фирмы «Нэшнл Конвиниенс Сторз».

ДОСТИЖИМЫЕ ЦЕЛИ. Цель должна быть *достижимой,* — чтобы служить повышению эффективности организации. Установление цели, которая превышает возможности организации либо из-за недостаточности ресурсов, или из-за внешних факторов, может привести к катастрофическим последствиям. Например, фирма «Ар Си Эй» потерпела неудачу, когда попыталась стать основным производителем ЭВМ главным образом потому, что у нее отсутствовал опыт, позволяющий конкурировать с «Ай Би Эм». Кроме того, как утверждают профессора Джордж Стейнер и Джон Майнер, цели «представляют собой важные мотивы поведения людей в организациях, потому что обычно люди хотят достичь те цели, которые установлены для организации» . Если цели не достижимы, стремление работников к успеху будет блокировано и их мотивация ослабнет. Поскольку в повседневной жизни принято связывать вознаграждение и повышение по службе с достижением целей, недостижимые цели могут сделать средства, используемые в организации для мотивации сотрудников, менее эффективными.

ПРИМЕР 9.4.
Кредо руководства «Нэшнл Конвиниенс Сторз»

«Нэшнл Конвиниенс Сторз Инкорпорейтид» верит: В рост активов фирмы, организации и сотрудников.

В поддержание благоприятной рабочей обстановки, которая способствует самоуважению,

личному развитию и успеху.

В быстрореагирующий маркетинг, который создает и удерживает клиентов при помощи гибких подходов, чутко отражающих то, что хотят люди и в чем они нуждаются.

В обеспечение того, что качество «человеческого капитала» и материальных активов, а не их количество, будет определять работу фирмы. В получение максимальной отдачи от ограниченных в ценных ресурсов фирмы. В децентрализованную организацию, которая с высокой степенью эффективности может делегировать полномочия по принятию решений и предоставить свободу действий более низким организационным уровням.

В высокие стандарты деловых операций и личного поведения; и фирма подчеркивает, что когда окружающие условия начнут угрожать этим стандартам, то руководство несет ответственность за изменение данных условий.

В опережающий стиль управления, достигаемый путем применения управления по целям и метода управления «Нэшнл Конвиниенс Сторз».

В компетентных работников на всех уровнях, которые могут самостоятельно предпринять соответствующие действия и принять эффективные решения в ответ на быстро меняющиеся условия.

В продвижение по службе и вознаграждение работников в зависимости от их работы и личных вкладов в полученные результаты.

В постоянное завоевание доверия и уважения наших клиентов, акционеров и работников.

В завоевание репутации хорошего соседа в тех местных сообществах, которые обслуживают наши магазины.

Источник: National Convenience Stores.

Взаимно поддерживающие цели. Наконец, чтобы быть эффективными, множественные цели организации должны быть *взаимно поддерживающими* — т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей. Например, цель поддержания товарно-материальных запасов на уровне 1% от продаж не смогла бы для большинства фирм обеспечить выполнения всех заказов в течение двух недель. Невозможность сделать цели взаимно поддерживающими ведет к возникновению конфликта между подразделениями организации, которые отвечают за достижение установленных целей.

Трудно точно выделить области, в которых руководству следует определять цели. Почти каждый автор имеет собственный перечень. Профессор Антони Райа составил перечень, приведенный в таблице 9.3., на основе интенсивного изучения соответствующей литературы. Он также описал, как могут быть выражены эти общие цели всей организации. Хотя данный в таблице перечень предназначен для предпринимательской деятельности, некоммерческим организациям также нужны цели в своих областях, за исключением прибыльности. Предполагается, что этот перечень не является всеобъемлющим; какой-нибудь конкретной организации может потребоваться сформулировать общие цели и в других областях. Признанные авторитеты в этой области Стейнер и Майнер утверждают, что «цели должны быть установлены для каждого вида деятельности, который, по мнению компании, является важным и выполнение которого она хочет наблюдать и измерять».

Цели будут значимой частью процесса стратегического управления только в том случае, если высшее руководство правильно их сформулирует, затем эффективно их институционализирует, информирует о них и стимулирует их осуществление во всей организации. Процесс стратегического управления будет успешным в той степени, в какой высшее руководство участвует в формулировании целей и в какой мере эти цели отражают ценности руководства и реалии фирмы. См. пример 9.5.

Таблица 9.3. Описание целей организации

1. *Прибыльность* может выражаться в различных показателях, таких как объем прибыли, доход на инвестированный капитал, размер выплаты дивидендов на акцию, отношение прибыли к объему продаж и в ряде других. В этой области цели могут описываться такими конкретными и специфическими выражениями, как «увеличить доход на инвестированный капитал до 15% за вычетом налогов в течение пяти лет» или «увеличить прибыль до 6 млн. долл. в течение следующего года».
2. *Рынки* также могут быть описаны различными способами, в том числе такими понятиями, как доля рынка, объем продаж (реализации) в денежном или натуральном выражении, рыночная (отраслевая) ниша. В качестве иллюстрации можно привести такие маркетинговые цели, как «увеличить долю рынка до 28% в течение трех лет», «продать 200 тыс. единиц товара в течение следующего года» или «увеличить объем продаж коммерческого сектора до 85% и уменьшить объем продаж военного сектора до 15% в течение следующих двух лет»
3. *Производительность* (эффективность) может быть выражена отношением входа к выходу (например, «увеличить количество единиц продукции до «да» на одного рабочего за 8-часовой рабочий день»). Эти цели можно также выразить в виде издержек на единицу продукции.

4. *Продукция,* кроме показателей объема продаж или прибыльности по отношению к изделию или ассортименту изделий, может быть отображена, например, в таких целях, как «ввести такое-то изделие в наш ассортимент товаров средней стоимости в течение двух лет» или «снять с производства резиновые изделия к концу следующего года».

5. *Финансовые ресурсы.* Цели в отношении них могут быть выражены различными способами в зависимости от компании, например, структурой капитала, новыми выпусками обычных акций, движением денежной наличности, оборотным капиталом, выплатой дивидендов и периодом инкассации. В качестве иллюстрации можно привести такие цели, как «уменьшить период инкассации до 26 дней к концу этого года», «увеличить оборотный капитал до 5 млн. долл. в течение трех лет» и «снизить долгосрочную задолженность до 8 млн. долл. в течение пяти лет».

6. *Производственные мощности, здания и сооружения* можно описать с помощью таких показателей, как квадратные футы, постоянные затраты, единицы продукции и многие другие измеряемые величины. Цели могут быть такие: «увеличить производственную мощность до 8 млн. единиц продукции в месяц в течение двух лет» или «увеличить емкость хранилищ до 15 млн. баррелей в течение следующего года».

7. *Исследования и внедрение новшеств* могут быть выражены в долларах, так же как и в других показателях, например, «разработать двигатель в диапазоне цен *(указать) с* коэффициентом выбросов менее 10% в течение двух лет при издержках, не превышающих 150 тыс. долл».

8. *Организация* — изменения в структуре или деятельности — может выражаться любым количеством целей, таких как «разработать и внедрить матричную организационную структуру в течение двух лет» или «создать региональное бюро на юге страны к концу следующего года».

9. *Человеческие ресурсы* могут быть количественно выражены в виде показателей невыходов на работу, опозданий, количества жалоб, часов профессионального обучения, например, «снизить число прогулов до уровня ниже 4% к концу следующего года» или «осуществить 20-часовую программу подготовки руководящих кадров без отрыва от производства для 120 руководителей низшего звена к концу 1990 г. при издержках, не превышающих 200 долл. на одного обучающегося».

10. *Социальная ответственность* может быть выражена целями в форме видов деятельности, стажа работы и финансовых взносов. Примером может служить цель: «принять на работу 120 длительно безработных в течение следующих двух лет».

Источник: Anthony P. Raia, *Managing by Objectives* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1974), pp. 38-40.

ПРИМЕР 9.5.
Цели и задачи

Цели выражают стремление работать в определенном направлении в отличие от задач, которые представляют собой количественно измеряемые рубежи. Японцы больше внимания уделяют целям по сравнению с западными компаниями. Прежде всего, в японских компаниях имеются цели в настоящем смысле этого слова: стремления, которые не могут быть удовлетворены, но тем не менее они представляют собой что-то, чего стоит добиваться и в каком направлении работать, например, внести свой вклад в развитие общества. Что касается задач, наиболее поразительным отличием является одинаково сильная ориентация японских компаний на краткосрочное и долгосрочное планирование в отличие от современных американских компаний, которые сосредотачивают свои усилия на краткосрочных поквартальных результатах в ущерб долгосрочным целям, или от тенденции некоторых европейских компаний сосредоточиваться на долгосрочных целях в ущерб поквартальным показателям... Другим крупным отличием в маркетинговых целях является акцент японских компаний на долю рынка и объем операций на рынке по сравнению с финансовой прибылью. Японцы с самого начала обладают хорошим интуитивным пониманием глубинной сущности теории «опыта», которая показала связь между «опытом», или объемом, измеряемым долей рынка, и затратами. Чем больше опыт, тем ниже затраты. Чем ниже затраты, тем сильнее конкурентоспособность и выше долгосрочная прибыльность, которая становится результатом и наградой за хорошее поведение, а не за буквальное следование к желаемой цели.

Источник: Warren Keegan, «International Competition: The Japanese Challenge», *Journal of International Business Studies,* Winter, 1984, p. 191.

ОЦЕНКА И АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии. Например,

повышение цен на ракетное топливо создало разнообразные проблемы для авиалиний. Последние должны постоянно оценивать динамику цен на топливо в рамках процесса стратегического планирования.

2. Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам.

3. Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана. Когда гостиничная компания «Холидей Иннз» изменила свой стратегический план и стала заниматься созданием казино, се руководство направило свои усилия на то, что, по его мнению, даст больше возможностей для организации.

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Анализ внешней среды помогает получить важные результаты. Он дает организации время для прогнозирования возможностей, время для составления плана на случай непредвиденных обстоятельств, время для разработки системы раннего предупреждения на случай возможных угроз и время на разработку стратегий, которые могут превратить прежние угрозы в любые выгодные возможности.

С точки зрения оценки этих угроз и возможностей роль анализа внешней среды в процессе стратегического планирования заключается по существу в ответе на три конкретных вопроса:

1. Где сейчас находится организация?

2. Где, по мнению высшего руководства, должна находиться организация в будущем?

3. Что должно сделать руководство, чтобы организация переместилась из того положения, в котором находится сейчас, в то положение, где ее хочет видеть руководство?

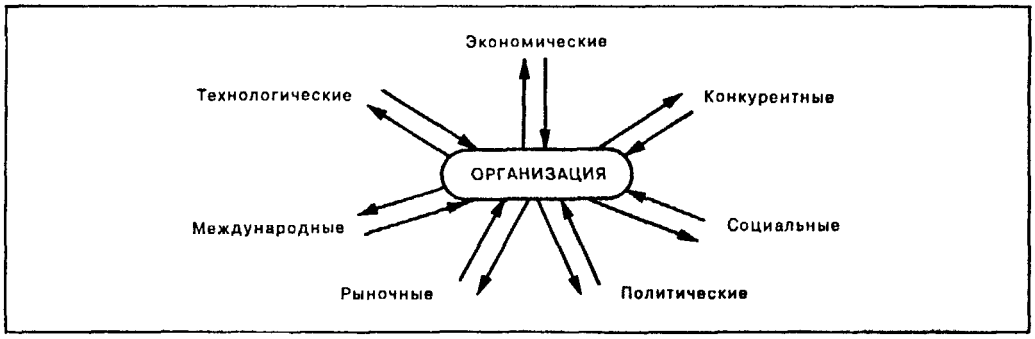

Рис. 9.3. *Факторы внешней среды.*

Угрозы и возможности, с которыми сталкивается организация, обычно можно выделить в семь областей. Этими областями являются экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение (рис. 9.3.).

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ. Текущее и прогнозируемое состояние экономики может иметь драматическое влияние на цели организации. Некоторые факторы в экономической окружающей среде должны постоянно диагностироваться и оцениваться. Среди них: темпы инфляции или дефляции, уровни занятости, международный платежный баланс, стабильность доллара США за рубежом и налоговая ставка. Каждый из этих факторов может представлять либо угрозу, либо новую возможность для фирмы. Что для одной организации представляется экономической угрозой, другая воспринимает как возможность. Во времена спада, например, отрасль, занимающаяся выпуском запчастей для автомобилей, процветает. Почему? В такие времена потребители предпочитают ремонтировать свои старые автомашины, а не покупать новые.

ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ. Активное участие лидеров бизнеса и предпринимательских фирм в политическом процессе является четким указанием на важность государственной политики для организаций. Точнее говоря, руководство должно следить за нормативными документами местных органов, властей штата и федерального правительства; отношением политиков к антитрестовской деятельности; кредитами федерального правительства и штатов для финансирования долгосрочных вложений, ограничениями по найму рабочей силы и возможностью получения ссуды; а также за соглашениями по тарифам и торговле, направленными против других стран или заключенных с другими странами. Поскольку правительство постоянно и активно принимает участие в деловых вопросах, для организаций было бы разумным внимательно следить за политической деятельностью.

РЫНОЧНЫЕ ФАКТОРЫ. Изменчивая рыночная внешняя среда представляет собой область постоянного беспокойства для организаций. В анализ рыночной внешней среды входят многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи или провалы организации. К этим факторам относятся изменяющие демографические условия,

жизненные циклы различных изделий или услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения и уровень конкуренции в отрасли. В целом, анализ различных рыночных факторов дает возможность руководству уточнить его стратегии и укрепить позицию фирмы по отношению к конкурентам. Например, увеличение благосостояния в США и Канаде создало спрос на более привлекательные товары для отдыха. Удовлетворяя этот спрос, такие фирмы, как «Клаб Мед», добились процветания, предложив на рынок завоевавшие большую популярность комплекты предметов для отдыха.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ. В 70-х годах Элвин Тоффлер ввел в оборот термин *«футурошок»* — шок будущего». Тоффлер определяет «футурошок» как разрушительный стресс и дезориентацию, возникающие в индивидах из-за воздействия на них слишком больших перемен за слишком короткое время . Изменения в технологической внешней среде могут поставить организацию в безнадежное, проигрышное конкурентное положение. Анализ технологической внешней среды может по меньшей мере учитывать изменения в технологии производства, применение ЭВМ в проектировании и предоставлении товаров и услуг или успехи в технологии средств связи. Не все организации подвергаются воздействию быстрого научно-технического прогресса. Однако руководство должно определить, какие факторы в технологической внешней среде могут привести к созданию «футурошока», который может разрушать организацию. Отрасль, выпускающая бумажные пакеты, всегда казалась относительно устойчивой. Однако за последние годы успехи в технологии производства пластиковых пакетов вместе со стабилизацией цен на нефть (производство пластиковых изделий основано на нефтепродуктах) создали определенные проблемы для этой отрасли. Успех бумажной промышленности в преодолении этих проблем будет отражением ее реакции на резкие изменения за короткий период.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ФАКТОРЫ. Большинство крупных фирм и тысячи мелких компаний действуют на международном рынке. Руководство сегодня должно постоянно контролировать и оценивать изменения в этой более широкой среде. Угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков.

Общефирменная стратегия или правительственная политика в других странах может подразумевать усилия по защите или расширению компании или отрасли. В свете стратегии, выбранной конкурентами, собственная стратегия фирмы может быть направлена на укрепление внутреннего рынка, поиск правительственной защиты против иностранных конкурентов или на расширение международной активности для противодействия стратегиям других компаний.

ФАКТОРЫ КОНКУРЕНЦИИ. Ни одна организация не может себе позволить игнорировать фактические и возможные реакции своих конкурентов. Профессор Майкл Портер разделяет анализ такого объекта, как конкурент, на четкие вопросы, на которые должно ответить руководство: «Что движет конкурентом?», «Что делает конкурент?» и «Что он может сделать»? . В анализе конкурентов присутствуют четыре диагностических элемента: 1) анализ будущих целей конкурентов, 2) оценка текущей стратегии конкурентов, 3) обзор предпосылок в отношении конкурентов и отрасли, в которой функционируют данные компании и 4) углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов. Чтобы помочь руководству тщательно исследовать эти элементы. Портер предлагает четыре простых вопроса:

1. Удовлетворен ли конкурент своим настоящим положением?
2. Какие вероятные шаги или изменения в стратегии предпримет конкурент?
3. В чем уязвимость конкурента?
4. Что может спровоцировать самые крупные и наиболее эффективные ответные меры со стороны конкурента?

ФАКТОРЫ СОЦИАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ. Эти факторы включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К некоторым, важным в настоящее время факторам относятся преобладающие в обществе чувства по отношению к предпринимательству, роль женщин и национальных меньшинств в обществе, изменения социальных установок менеджеров и движение в защиту интересов потребителей. Часто именно социальные факторы создают самые крупные проблемы для организации. Чтобы эффективно реагировать на изменение социальных факторов, корпорация сама должна меняться, осознанно преобразуясь в учреждение, приспособленное к новой окружающей среде.

Таблица 9.4. *Перечень внешних опасностей и возможностей для организации (ПВОВ)*

Факторы	Взвешивание фактора[а]	Воздействие фактора[б]

Экономические	+1x+20	= +20
Политические	+2x-10	= -20
Рыночные	+1x-20	= -.20
Технологические	+4x+30	= +120
Конкурентные	+1x-20	= -20
Международные	+3x-30	= -90
Социальные	+4x+10	= +10

[а] Взвешивание от +5 (очень положительный вес) через 0 (нейтральный) к -5 (очень отрицательный вес).
[б] Воздействие: +50 или больше (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к -50 или меньше (сильное воздействие, серьезная опасность). Наибольшие возможности данной организации обеспечиваются ее технологической мощью, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм.

ПЕРЕЧЕНЬ ВНЕШНИХ ОПАСНОСТЕЙ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ. При помощи анализа внешней среды организация может создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она сталкивается в этой среде. Перечень включает как взвешивание факторов (для измерения значимости каждого фактора для данной организации), так и оценку воздействия фактора на организацию. В табл. 9.4. приведен образец такого перечня.

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. Для успешного планирования руководство должно иметь полное представление о внутренних потенциальных возможностях и недостатках организации, а также о существенных внешних проблемах.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБСЛЕДОВАНИЕ ВНУТРЕННИХ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ОРГАНИЗАЦИИ

Следующей проблемой, с которой сталкивается руководство, будет определение того, обладает ли фирма *внутренними* силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявление внутренних слабых сторон, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ ОБСЛЕДОВАНИЕ представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон.

С целью упрощения в обследование рекомендуется включить пять функций — маркетинг, финансы (бухгалтерский учет), операции (производство), человеческие ресурсы, а также культура и образ корпорации.

МАРКЕТИНГ. При обследовании функции маркетинга заслуживают внимания семь общих областей для анализа и исследования.

1. *Доля рынка и конкурентоспособность.* Желаемая доля рынка в процентах к его общей емкости является существенной целью, которая устанавливается и контролируется высшим руководством. Вопреки общераспространенному мнению, чтобы обеспечивать прибыльность, нет необходимости контролировать рынок или даже занимать там преобладающее положение. Автомобильная промышленность дает два интересных примера. Товарная серия автомобилей марки «джип» корпорации «Америкэн Моторс» занимает только 2% автомобильного рынка США, однако «джип» остается прибыльным и растущим направлением «АМК». Аналогичным образом автомобиль «Роллс-Ройс» имеет ограниченное распространение на рынке, но приносит прибыль своей материнской компании.

2. *Разнообразие и качество ассортимента изделий-* Многие фирмы довольствуются единственным или ограниченным ассортиментом товаров или услуг, в то время как другие активно внедряют на рынок десятки и сотни изделий. «Кросс Пен» выпускает ограниченный ассортимент авторучек высокого качества, а «Интернэшнл Телефон энд Телеграф» одно время управляла 260 различными производственными отделениями. При установлении краткосрочных и долгосрочных целей обязательно, чтобы высшее руководство постоянно контролировало и оценивало ассортимент изделий.

3. *Рыночная демографическая статистика.* Трудную проблему для высшего руководства представляет контроль изменений на рынках и в интересах потребителей. Например, «постарение» Америки создало проблемы для производителей безалкогольных напитков, которые преуспевали на молодежном рынке, но оно означало также большие возможности для производителей витаминов, которые обслуживают более пожилых потребителей.

4. *Рыночные исследования и разработки.* Еще одной проблемой для руководства являются исследования и разработки новых товаров и рынков. В конкурентной среде бизнеса существенно необходимыми представляются исследования и разработки новых и лучших товаров и услуг.

5. *Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.* Одним из наиболее слабых мест в современном предпринимательстве является функция обслуживания. Эффективное и добротное обслуживание помогает продать больше товаров, оно создает и сохраняет лояльность клиентов. Многое фирмы могут устанавливать высокие цены благодаря превосходному обслуживанию клиентов.

6. *Эффективный сбыт, реклама и продвижение товара.* Агрессивная, компетентная группа сбытовиков может оказаться самым ценным достоянием фирмы. Аналогичным образом творчески направленная реклама и продвижение товара служит хорошим дополнением к ассортименту изделий. Отдел сбыта «Ай Би Эм», может быть, является непревзойденным по своей компетентности и успеху. Работа по рекламе на фирме «Кока-Кола» подняла изделия этой фирмы на выдающийся мировой уровень. Координация сбыта, рекламы и продвижения товара является существенной управленческой функцией.

7. *Прибыли.* Лучшие товары или стимулирующие усилия окажутся фактически ничего не стоящими, если в результате отсутствует прибыль. Постоянный контроль за прибылью от различных товаров и услуг является важным рычагом управления при анализе функции маркетинга. Для некоммерческих организаций первостепенной целью является эффективность операций. Здесь также эффективная доставка товаров или услуг потребителю становится главным моментом функции маркетинга.

Таблица 9.5. *«За» и «против» анализа финансовой деятельности*

«За»	«Против»
Анализ финансовой деятельности выявляет симптомы проблем. Количественная оценка сильных и слабых сторон фирмы имеет существенное значение. Многие тенденции финансовой деятельности действительно являются устойчивыми. Цифры часто оказываются более определенными, чем слова.	Из прошлого опыта часто оказывается невозможным составить проекцию на будущее. Финансовые данные подвержены субъективной интерпретацией. Быстрые изменения в технологии, рынках и экономике часто делают текущую финансовую информацию бесполезной. Анализ финансовой деятельности никогда не проводится на данный момент. Он всегда отражает прошлое.

ФИНАНСЫ/БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ. Анализ финансового состояния может принести пользу организации и содействовать повышению эффективности процесса стратегического планирования. Имеются многочисленные «за» и «против» проведения финансовой ревизии фирмы (кратко описаны в табл. 9.5.). Но в целом, преимущества постоянного контроля финансового положения, сил и возможностей организации значительно перевешивают недостатки и затруднения.

Детальный анализ финансового состояния может выявить уже имеющиеся и потенциальные внутренние слабости в организации, а также относительное положение организации в сравнении с ее конкурентами. Изучение финансовой деятельности может открыть руководству зоны внутренних сильных и слабых сторон в долгосрочной перспективе. Например, фирма «Тексас Инструменте» испытывала серьезные финансовые трудности в 1983 г. Однако тщательный анализ показал, что на самом деле фирма функционировала успешно. Трудной финансовой зоной была группа потребительских товаров, но она составляла только 6% предпринимательской деятельности компании. На основании этой финансовой оценки руководство приняло решение перераспределить фонды для направления средств в это подразделение с целью улучшения его финансовой деятельности.

ОПЕРАЦИИ. Весьма важным для длительного выживания фирмы является непрерывный анализ управления операциями (в узком смысле производством — *Прим. научн. ред.).* А некоторые ключевые вопросы, на которые необходимо ответить в ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операциями.

1. Можем ли мы производить наши товары или услуги по более низкой цене, чем наши конкуренты? Если нет, то почему?

2. Какой доступ мы имеем к новым материалам? Зависим ли мы от единственного поставщика или ограниченного количества поставщиков?

3. Является ли наше оборудование (мощности) современным, и хорошо ли оно обслуживается?

4. Рассчитаны ли закупки на снижение величины материальных запасов и времени реализации заказа? Существуют ли адекватные механизмы контроля над входящими материалами и выходящими изделиями?

5. Подвержена ли наша продукция сезонным колебаниям спроса, что вынуждает прибегать к временному увольнению работающих? Если это так, то как можно исправить данную ситуацию?

6. Можем ли мы обслуживать те рынки, которые не могут обслуживать наши конкуренты?

7. Обладаем ли мы эффективной и результативной системой контроля качества?

8. Насколько эффективно мы спланировали и спроектировали процесс производства? Может ли он быть улучшен?

Таблица 9.6. Некоторые проблемы, связанные с человеческими ресурсами

1. Как бы вы охарактеризовали тип сотрудников, работающих в настоящее время в области бизнеса, и что от них потребуется в будущем?
2. Каковы компетентность и подготовка высшего руководства?
3. Имеем ли мы эффективную и конкурентоспособную систему вознаграждения?
4. Спланировали ли мы порядок преемственности руководящих должностей?
5. Эффективно ли мы используем подготовку и повышение квалификации руководящих работников?
6. Имелись ли у нас потери ведущих специалистов в последнее время? Если так, то почему?
7. Когда мы в последний раз проводили тщательный анализ нашей системы оценки деятельности персонала?
8. Можем ли мы улучшить качество изделия и работу сотрудников путем использования кружков качества или участия работников в управлении?

В последние годы новый подход к оценке производительности был сконцентрирован на оперативной функции организаций. Успех, достигнутый компанией «Крайслер» в последнее время, приписывается в значительной мере реорганизации производственной деятельности на заводах «Крайслера» по всему миру. Более эффективная планировка и лучшее оборудование в сочетании с возрожденной активностью на рынке помогли превратить «Крайслер» в прибыльный концерн.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ. Истоки большинства проблем в организациях могут быть в конечном итоге обнаружены в людях. Имеется ряд вопросов, которые должны быть учтены при обследовании сильных и слабых сторон функции человеческих ресурсов любой организации. В табл. 9.6. рассматривается ряд проблем, связанных с человеческими ресурсами, с которыми сталкиваются сегодня организации.

Путем тщательного рассмотрения каждого из этих вопросов руководство может выявить потенциальные слабые зоны и предпринять соответствующие корректирующие меры. Что может произойти, если руководство будет игнорировать один или более из этих вопросов? В качестве примера рассмотрим фирму «Вометко». «Вометко» представляет собой организованный в Майами конгломерат, который владеет и руководит фабриками по разливке напитков по бутылкам и по доставке их кинотеатрам и туристическим заведениям. В конце 1983 г. «Вометко» была куплена инвестиционной фирмой за 1 млрд. долл., что сделало ее крупнейшим приобретением в истории корпораций Флориды. Хотя предположений по поводу причин продажи было великое множество, первостепенным фактором стала смерть Митчелла Вольфсона, основателя и председателя правления «Вометко» в течение более 50 лет. Мистер Вольфсон просто никогда не готовил себе замену, и ни один из сотрудников оказался не в состоянии управлять «империей», которую создал Вольфсон.

Если организация обладает квалифицированными сотрудниками и руководителями с хорошо мотивированными целями, она в состоянии следовать различным альтернативным стратегиям. В противном случае следует добиваться улучшения работы, потому что данная слабость с наибольшей вероятностью будет подвергать опасности будущую деятельность организации.

КУЛЬТУРА И ОБРАЗ КОРПОРАЦИИ. Наконец, можно выделить ограниченное число и других факторов, за которые прямую ответственность несет высшее руководство. Они охватывают важные вопросы, которыми должно заниматься руководство, чтобы сохранить нормальное внутреннее и внешнее состояние фирмы. Эти нетрадиционные факторы, как оказывается, имеют решающее значение для успешной деятельности организации в долгосрочной перспективе. К ним относятся культура корпорации и ее образ (имидж). Атмосфера или климат в организации называются культурой корпорации. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в организации. Руководство использует эту культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж корпорации, как внутри, так и вне организации, относится к тому впечатлению, которое создается ею с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения в целом. Это впечатление стимулирует клиентов к покупке товаров у определенных фирм, а не у других. Имидж может привлекать, например, студентов к определенным колледжам и университетам, а не к другим.

Культура и образ фирмы подкрепляются или ослабляются репутацией компании. Хорошая ли репутация у фирмы в отношении достижения ею своих целей? Была ли она последовательна в своей деятельности? Какова эта компания по сравнению с другими в данной отрасли? Привлекает ли она хороших людей? Ответы на эти вопросы покажут, насколько удачными являются культура и образ компании.

После проведения внутреннего обследования, выявления сильных и слабых сторон и взвешивания факторов по степени важности, руководство может определить те зоны, которые требуют немедленного внимания, те, которые могут подождать, и те, на которые можно опираться, чтобы воспользоваться возможностями во внешней среде. Приведя внутренние силы и слабости в соответствие с внешними угрозами и возможностями, руководство готово к выбору соответствующей стратегической альтернативы.

ИЗУЧЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ

После того как руководство сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, оно может определить стратегию, которой и будет следовать. На этом этапе руководство уже ответило на вопрос: «Каким делом мы занимаемся?» и теперь готово заниматься вопросами: «Куда мы направляемся?» и «Как мы попадем из той точки, где находимся сейчас, в ту точку, где мы хотим быть?»

Стратегические альтернативы

Перед организацией стоят четыре основные стратегические альтернативы. Хотя имеется множество вариантов каждой из этих альтернатив, мы сосредоточим наше внимание на выборе общей стратегии.

Давайте рассмотрим каждую из этих альтернатив, причины, почему компании применяют одну стратегию, а не другую, и ту точку, в которой конкретная стратегия, скорее всего, окажется успешной. К данным четырем альтернативам относятся ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий.

ОГРАНИЧЕННЫЙ РОСТ. Стратегической альтернативой, которой придерживается большинство организаций, является ограниченный рост. Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия. Руководство в общем-то не любит перемен. Если фирма была прибыльной в прошлом, придерживаясь стратегии ограниченного роста, то, скорее всего, она будет следовать этой стратегии и впредь.

РОСТ. Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Ее могут придерживаться руководители, стремящиеся к диверсификации (разнообразию номенклатуры продукции — *Прим. научн. ред.)* своих фирм, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать банкротство. В статичной отрасли отсутствие роста или неудача диверсификации могут привести к атрофии рынков и отсутствию прибылей. Исторически наше общество рассматривало рост как благотворное явление. Для многих руководителей рост означает власть, а власть — это благо. Многие акционеры рассматривают рост, особенно краткосрочный рост, как непосредственный прирост благосостояния. К сожалению, многие фирмы предпочитают краткосрочный рост, получая взамен долгосрочное разорение.

Рост может быть внутренним или внешним. Внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров. Внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста (например, производитель приобретает оптовую фирму-поставщика или одна фирма по производству безалкогольных напитков приобретает другую). Рост может приводить к конгломератам, то есть, объединению фирм в никак не связанных отраслях. Сегодня наиболее очевидной и признанной формой роста является слияние корпораций. Недавние слияния таких фирм, как «Рено» и «Америкэн Моторс», «Бендикс» и «Аллайд Кемикал», «Америкэн Экспресс» и «Ширсон», представляют впечатляющие примеры того, что их руководство следует стратегии роста.

СОКРАЩЕНИЕ. Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих фирм сокращение может означать здравый путь рационализации и переориентации операций. В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов.

1. *Ликвидация.* Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов организации. В 1987 г. «Эар Атланта», региональная компания воздушного транспорта, ориентированная на качественное обслуживание, была вынуждена из-за чрезвычайного давления со стороны конкурентов, прекратить свою деятельность и ликвидировать все свои активы, пытаясь заплатить кредиторам.

2. *Отсечение лишнего.* Часто фирмы считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности. В середине 80-х годов «Ревлон Груп» согласилась продать большую часть своих предприятий, выпускающих средства для ухода за глазами, за 574 млн. долл. и предпринимает попытки продать оставшиеся еще за 1W млн. долл. Продажа дала бы «Реален» около 1,7 млрд. долл. наличными, необходимыми для осуществления крупных приобретений. «Эйвон Продактс» намеревается продать свое подразделение, занимающееся торговлей по каталогам, чтобы создать наличный фонд для снижения своего более чем 300-миллионного долга в векселях.

3. *Сокращение и переориентация.* При застойной экономике многие фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельности в попытке увеличить прибыли. В 1986 г. сеть бакалейных магазинов «Стоп энд Шоп» зафиксировала потерю в 2 млн. долл. от сокращения своих операций, но уже через год компания получила 118-процентную прибыль за второй квартал 1987 г. Целью руководства было сокращение количества операций до более управляемого и, как надеялись, прибыльного уровня.

К стратегиям сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

СОЧЕТАНИЕ. Стратегии сочетания всех альтернатив будут, скорее всего, придерживаться крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях. Стратегия сочетания представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий — ограниченного роста, роста и сокращения. В то же время, когда «Ревлон Груп» сокращала свою деятельность, соглашаясь продать большую часть предприятий, выпускающих средства для ухода за глазами, она настойчиво пыталась приобрести фирму «Жиллетт», выпускающую лезвия для бритв, предлагая 5,41 млрд. долл. (стратегия роста).

Выбор стратегии

После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно затем обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Хотя выбор общей стратегии представляет собой как право, так и обязанность высшего руководства, окончательный выбор оказывает глубокое влияние на всю организацию. Чтобы сделать эффективный стратегический выбор, руководители высшего звена должны иметь четкую, разделяемую всеми концепцию фирмы и ее будущего. Стратегический выбор должен быть определенным и однозначным. Приверженность какому-либо конкретному выбору зачастую ограничивает будущую стратегию, поэтому решение должно подвергнуться тщательному исследованию и оценке.

Упрощенная методика определения положения организации и ее изделий по отношению к возможностям отрасли была разработана Бостонской консультативной группой. При анализе портфеля (набора вариантов — *Прим. научн. ред.)* инвестиций проводится сравнение доли фирмы или ее изделий на рынке с темпами роста всей хозяйственной деятельности. На рис. 9.4. показана матрица Бостонской группы. Эта матрица может помочь при формировании вариантов и выборе управленческих решений. Например, если ваше изделие или услуга занимают большую долю рынка и имеют высокие темпы роста (звезда), вы, скорее всего, будете придерживаться стратегии роста. С другой стороны, если ваше изделие или услуга занимают малую долю рынка и имеют низкие темпы роста (собака), вы можете выбрать стратегию отсечения лишнего.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них:

1. *Риск.* Какой уровень риска руководство считает приемлемым? Риск является фактом жизни компании, но высокая степень риска может разрушить компанию.

2. *Знание прошлых стратегий.* Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.

3. *Реакция на владельцев.* Весьма часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы. В 1983 г. некая посторонняя группа инвесторов осуществила приобретение большого количества акций банка «Саутист Бэкн» (крупнейший банк штата Флорида). Это заставило высшее руководство «Саутиста» пересмотреть свои стратегические альтернативы и убедить организацию выкупить (за 150 млн. долл.) акции, приобретенные инвесторами. Руководство «Саутиста» решило, что это единственный способ сохранить существующую управленческую структуру. Очевидно, что это - дорогое с финансовой точки зрения решение.

4. *Фактор времени.* Фактор времени при принятии решения может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации.

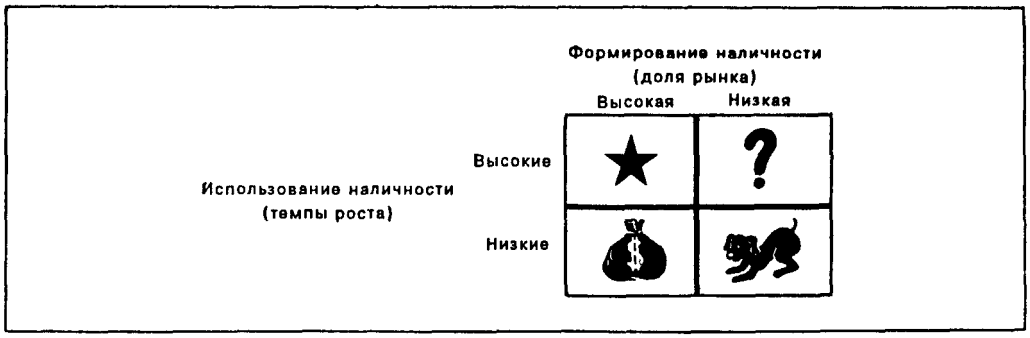

Рис. 9.4. Матрица Бостонской консультативной группы.

Источник: The Boston Consulting Group, Inc., 1973, *"The Experience Curve - Reviewed, IV.* The Growth Share Matrix, or the Product Portfolio", Bruce D. Henderson. All rights reserved.

Процесс внедрения, связанный с применением долгосрочных и тактических планов, политики, процедур и правил, является весьма сложным. Этот раздел стратегического планирования вместе с исследованием «соответствия» между стратегическим планом и структурой организации, а также всесторонняя оценка стратегического плана обсуждаются в следующей главе.

Планирование международной деятельности

Когда организации осуществляют бизнес на международных рынках, функция планирования приобретает дополнительную степень сложности. Руководство должно не только проводить анализ возможностей и опасностей внутри своей страны, но также делать аналогичный анализ для каждой из стран, где предполагается вести бизнес.

Факторы, которые должны анализироваться, зависят от общей стратегии фирмы. Спрос на продукцию и стратегии конкурентов являются основными факторами для направления международной деятельности, связанной с отечественным производством и зарубежным сбытом. Если заводы расположены за рубежом, факторы внешней среды могут включать уровень квалификации рабочих, уровень заработной платы, отношение правительства к иностранной собственности, законы о труде и налогообложении, доступ к сырью и материалам, а также расходы на транспортировку готовой продукции к ее конечному рынку. В некоторых случаях возможности самого рынка какой-либо страны могут и не оправдывать на начальной стадии размещения там предприятия, но все же это может оказаться необходимым с точки зрения долгосрочных целей проникновения на рынок для завоевания определенной его доли и рекламы продукции фирмы. В другом случае целью может быть использование размещения производства для снижения издержек, чтобы сбывать продукцию на отечественном рынке или в третьих странах. В любом случае многонациональный подход может включать приспособление продукции к разнообразным рыночным обстоятельствам.

Глобальный подход подразумевает движение к более стандартизованной продукции и сосредоточение на ее маркетинге. Решения относительно размещения предприятий, источников снабжения и финансирования, а также проникновения на рынок могут определяться контрмерами, нацеленными на противодействие «глобальным» конкурентам. Наличные доходы из одной части света могут быть использованы для субсидирования проникновения на другие рынки, как показано в примере 9.6. Могут предприниматься поиски возможностей участия в совместных предприятиях, чтобы получить доступ к «ноу-хау» и новым технологиям, которые позже можно использовать на предприятиях, являющихся полной собственностью одной стороны.

Планирование международной деятельности представляет собой значительно более всеобъемлющий процесс, чем простой анализ конкретной, хотя и сложной проблемы, например, выбора наиболее подходящего места для размещения завода обрабатывающей промышленности. По словам профессора Арвинда Фатака:

«Планирование международной деятельности связано с оценкой многонациональной внешней среды, определением будущих мировых возможностей и опасностей, формулировкой глобальных целей и стратегии предприятия в свете оценки внешних условий и внутреннего обследования сильных и слабых сторон предприятия. Планирование международной деятельности включает формулирование краткосрочных и долгосрочных целей и задач, распределение ресурсов — людей, капиталов, технологии, информации — в международном плане для достижения глобальных целей предприятия».

ПРИМЕР 9.6.
Глобальная конкуренция

Давайте посмотрим, что движет глобальной конкуренцией. Все начинается с последовательности действий и противодействий. Агрессивный конкурент принимает решение использовать движение денежной наличности, созданной на отечественном рынке, для субсидирования атаки на рынки иностранных конкурентов, ориентированных на внутренний спрос.

Затем защищающийся конкурент наносит ответный удар, но не на внутреннем рынке, где была предпринята атака, а на иностранных рынках, где агрессивная компания наиболее уязвима. В качестве примера рассмотрим схватку между фирмами «Гудийр» и «Мишлэн». По сегодняшним критериям шинная промышленность не имеет глобального характера. Большинство шинных компаний осуществляет производство и сбыт на местных рынках. Однако «Мишлэн», «Гудийр» и «Файерстоун» в настоящее время сцепились в яростной, конкурентной, глобальной битве. В начале 70-х годов «Мишлэн» использовала свои сильные европейские источники прибыли, чтобы атаковать американский внутренний рынок, занятый фирмой «Гудийр». «Гудийр» смогла оказать сопротивление в США путем снижения цен, расширения рекламной деятельности и предложения торговцам больших скидок. Но, поскольку «Мишлэн» представила в США только малую часть своего производства, имеющего глобальный масштаб, то она мало что теряла, но могла многое приобрести. «Гудийр», с другой стороны, лишилась бы прибылей на своем самом крупном рынке. В конце концов, «Гудийр» нанесла ответный удар в Европе, пытаясь вставить палки в колеса машине по деланию денег фирмы «Мишлэн». «Гудийр» предложила «обменяться заложниками». Долгосрочные цели и ресурсы «Мишлэн» позволяли ей продвинуться в США. Но «Гудийр» удалось снизить темп атаки «Мишлэн» и заставить подсчитать заново затраты на увеличение доли рынка в США. Стратегия «Гудийр» позволила распознать намерения конкурента и отразила выпад «Мишлэн». фирмы-изготовители не раз разыгрывали эту модель перекрестного субсидирования и международного возмездия в химической промышленности, отраслях, выпускающих звукозаписывающую и звуковоспроизводящую аппаратуру, авиадвигатели и ЭВМ. в любом случае движение денежной наличности, а не продукции в международном масштабе «эффект масштаба», или степень однородности рынка определяли, в конечном счете, имела ли место конкуренция на глобальном или на национальном уровне. Случай борьбы «Гудийр» против «Мишлэн» помогает провести следующие различия. Глобальная конкуренция возникает тогда, когда компании осуществляют перекрестное субсидирование битв за национальные рынки, чтобы укрепить положение своей торговой марки и расширить сбыт своей продукции на глобальном уровне.

Глобальное предпринимательство возникает тогда, когда минимальный объем производства, необходимый для окупаемости затрат, не может быть обеспечен из-за ограниченности отечественного рынка данной продукции. Глобальные компании имеют в своем распоряжении системы сбыта на ключевых зарубежных рынках, что дает возможность осуществлять перекрестное субсидирование, возмездие конкуренту в международном масштабе и обеспечивать объем операций на мировом уровне. Важно проводить различие между глобальной конкуренцией и глобальным предпринимательством. В традиционно глобальных деловых предприятиях протекционизм и гибкие технологии производства стимулируют смещение деловой активности к местному производству. Конкуренция же остается глобальной. Компании должны проводить различие между рентабельностью на основе зарубежных источников снабжения и финансирования и эффективностью конкуренции на основе способности нанести ответный удар конкурентам на их собственных ключевых рынках.

Источник: Gary Hamel and C. K. Prahalad, «Do You Really Have a Global Strategy?» *Harvard Business Review,* July-August 1985, p. 140.

Поскольку осуществление предпринимательской деятельности на международных рынках может воздействовать на все функции компании, необходим широкий подход к формулированию международных целей. Некоторые направления для формулирования этих международных целей перечислены в табл. 9.7.

Таблица 9.7. Показатели деятельности для формулирования международных целей фирмы

Прибыльность	
	Уровень прибылей
	Прибыль на основные фонды, инвестированный капитал, от акций, от продаж
	Ежегодный прирост прибыли
	Ежегодный прирост дохода в расчете на акцию
Маркетинг	
	Общий объем продаж
	Доля рынка — на мировом, региональном, национальном уровнях
	Прирост объема продаж
	Прирост доли рынка
	Интеграция национальных рынков для повышения эффективности и продуктивности маркетинга
Производство	
	Отношение объема зарубежного производства к объему отечественного производства
	Эффект масштаба благодаря международной интеграции производства
	Контроль качества и уровня издержек Внедрение эффективных методов производства
Финансы	
	Финансирование зарубежных филиалов — за счет удерживаемой филиалами прибыли или местных займов
	Налогообложение — минимизация налогового бремени на глобальном уровне
	Оптимальная структура капитала
	Регулирование валютного обращения — минимизация потерь из-за колебаний валютного курса
Технология	
	Тип технологии, предполагаемой для передачи за границу и относящихся к новому или старому поколению
	Адаптация технологии к местным потребностям и обстоятельствам
Отношения с местным правительством	
	Адаптация планов филиалов к планам развития местного правительства
	Соблюдение местных законов, обычаев, этических стандартов
Персонал	
	Воспитание руководителей с глобальной ориентацией Воспитание руководителей из местного населения
Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы	
	Внедрение патентоспособных изделий
	Внедрение патентоспособной технологии производства
	Географическое рассредоточение научно-исследовательских и опытно-конструкторских

Источник: Arvind V. Phatak, *International Dimensions of Development* (Boston: Kent, 1983), pp. 59-60.

Наконец, в табл. 9.8. приводится перечень методов, составленный Полом и Тейлором, применение которые в планировании поможет улучшить управление. Эти 13 пунктов ни в коем случае не исчерпывают список. Однако они являются ценным набором указаний для любого руководителя, который стремится разработать первоклассную программу планирования.

Таблица 9.8. Как можно использовать стратегическое планирование для совершенствования управления

Обеспечить лучший учет и контроль результатов деятельности, увязать вознаграждение с результатами работы.

Внедрить больше программ формального планирования и потребовать осуществления планирования на уровне подразделений.

Объединить стратегические планы с оперативными и финансовыми.

Больше думать и сосредотачиваться на стратегических вопросах.

Получить большее понимание и подготовку в области стратегического планирования.

Повысить уровень участия и обязательности высшего руководства.

Повысить внимание к конкуренции, сегментам рынка и внешним факторам.

Усовершенствовать систему передачи информации от главной штаб-квартиры фирмы к подразделениям.

Обеспечить возможность лучшего выполнения планов.

Больше реализма, меньше раздумий и колебаний.

Разработать лучшие стратегии.

Установить более совершенные цели и информировать о них.

Обращать меньше внимания на голые цифры.

Источник Ronald N. Paul and James W. Taylor, «The State of Strategic Planning», *Business,* January-March 1986, p. 43

РЕЗЮМЕ

1. Стратегическое планирование представляет собой процесс выбора целей для организации и решения о том, что следует сделать для их достижения.

2. Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений.

3. Стратегические планы должны разрабатываться с общефирменных, а не с индивидуальных позиций.

4. Существует устойчивая положительная корреляция между формальным планированием и успехом организации.

5. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются цели, указания для принятия решений и основные этапы процесса планирования.

6. Первым и, вероятно, самым решающим плановым решением является выбор целей для организации — ее миссии и конкретных целей» обеспечивающих ее выполнение.

7. Первостепенной целью организации является осуществление ее миссии, т. е. смысла ее существования. Миссия должна быть официально сформулирована и о ней должно быть сообщено сотрудникам организации. Миссия служит в качестве ориентира, на котором руководители основывают свои решения. Выбор слишком узкой цели может сузить возможности руководства находить альтернативы при принятии решений. Выбор слишком обширной миссии может повредить успеху организации.

8. Цели должны быть конкретными и измеримыми, ориентированными во времени. долгосрочными или краткосрочными, достижимыми и перекрестно поддерживающимися.

9. Важное значение имеет связь между ценностями, которых придерживается высшее руководство, и общефирменными целями. Ценности руководства проявляются в целях организации.

10. Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого руководство оценивает изменения во внешней среде и изучает внешние возможности и опасности, могущие помочь или затруднить достижение целей организации.

11. Руководство должно определить внутренние сильные и слабые стороны организации, чтобы эффективно осуществлять планирование. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации.

12. В распоряжении организации имеются четыре стратегические альтернативы — ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих вариантов.

13. Руководство выбирает стратегию после того, как проведет анализ внешних возможностей и опасностей, внутренних сильных и слабых сторон и оценит все свои альтернативы и варианты.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Существует ли разница между разработкой личных планов и планов организации?
2. Почему миссия организации является основой ее существования?
3. Как организация выбирает свою миссию?
4. Какая разница между миссией некоммерческой организации и миссией малой организации?
5. Почему современным организациям необходимо иметь множественные цели?

6. Каковы характеристики эффективных целей?
7. Какова цель составления перечня внешних опасностей и возможностей?
8. Кратко рассмотрите процесс управленческого обследования.
9. Какие четыре стратегические альтернативы имеются в распоряжении организации?
10. Каковы некоторые факторы, оказывающие влияние на стратегический выбор, осуществляемый руководством?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. «Предвидение будущего — это одна из величайших проблем, стоящих перед руководителями». Обсудите это утверждение в контексте современного постиндустриального общества.
2. Как различается процесс планирования в данных трех ситуациях: крупная многонациональная нефтяная компания, крупная городская больница и небольшой сельский колледж?
3. Как влияет внутренняя и внешняя среда на процесс планирования?
4. «Неудача при планировании означает планирование неудачи». Опираясь на ваш опыт, опишите три организации, подтверждающие эту предпосылку.
5. Приведите примеры организаций, придерживающихся стратегий ограниченного роста, роста, сокращения и их сочетания.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА
Стратегическое планирование на фирме «Сирс»

В конце 70-х годов корпорация «Сирс, Робак энд Компани» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели назвали «кризисом имиджа марки фирмы». Розничная торговля становилась зрелой отраслью и конкуренция была отчаянной. Покупатели тратили уменьшающуюся часть своего дохода на товары длительного пользования, такие как бытовые приборы и мебель, где «Сирс» занимала традиционно сильные позиции. Между тем, «Сиро медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки подстегнуть продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но дали снижение прибыли. Согласно президенту фирмы «Сирс» Джерому Росоу: «Если «Сирс» хотела выжить, не говоря уже о расширении, то мы должны были шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести «Сирс» в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами.

Наряду с некоторыми другими изменениями, руководство «Сирс» решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, предпринятых для поддержки новых усилий в направлении диверсификации, было создание корпоративного комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества.

В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего развития компании. В то время как одни руководители считали, что компания должна остаться в своей традиционной отрасли — розничной торговле, — другие хотели расширения деятельности в перспективные быстроразвивающиеся отрасли, например, телесвязь и домашние развлекательные программы. Для выработки стратегии диверсификации, которую большинство членов комитета могли поддержать, комитет разработал систематический процесс изучения и оценки.

Этот процесс предполагал изучение целых отраслей с целью выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как «Сирс» может внести в новое дело свои специфические сильные элементы — репутацию, маркетинг или финансовую мощь. Комитет определял ориентиры, относящиеся к величине отрасли, потенциальному объему продаж и прибыли, отрезку времени, необходимому, чтобы «Сирс» стал основным фактором. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация «Сирс» стала бы конкурентным отличительным признаком. И наконец, этот бизнес должен быть чем-то, что может осуществляться на национальном уровне при помощи сотен магазинов розничной торговли, расположенных по всей стране.

Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы «Сирс» сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей — то, что сейчас называется «Сирс Файненшл Нетуорк» (Финансовая сеть «Сирс»). «Сирс» обладала многими признаками организации финансового обслуживания потребителей благодаря своим 26 млн. активных счетов с расчетом по кредитным карточкам и входящей в ее состав фирме «Оллстейт Иншуранс Компани». Усилия комитета привели к приобретению «Дин Уиттер энд Колдуэлл Бэнкер» и к внедрению хорошо принятой клиентами карточке «Дискавер» — при этом используются каналы сбыта по магазинам.

Вопросы

1. Как вы считаете, изменила ли «Сирс» свою миссию?
2. Как ценности членов комитета стратегического планирования повлияли на их отношение к диверсификации?
3. Что руководством воспринимается как основные сильные стороны «Сиро»?
4. Судя по тексту, какую стратегическую альтернативу выбрала «Сиро»?
5. Что вы думаете относительно процесса, который используется комитетом стратегического планирования при разработке плана диверсификации?

ЛИТЕРАТУРА

1. Peter Lorange, *Corporate Planning: An Executive Viewpoint* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1980), p. 2.
2. Ronald N. Paul and James W. Taylor, «The State of Strategic Planning», *Business,* January-March 1986, p. 42.
3. R. Stagner, «Corporate Decision Making: An Empirical Study», *Jornal of Applied Psychology,* vol. 53 (1969), pp. 1-3.
4. J. Eastlack, Jr., and P. McDonald, «CEO's Role in Corporate Growth», *Harvard Business Review,* May-June 1970, pp. 150-163.
5. S. S. Thune and R. J. House, «Where Long-Range Planning Pays Off», *Business Horizons,* vol. 13 (1970), pp. 81-87.
6. D. Herold, «Long-Range Planning and Organizational Performance: A Cross Validation Study», *Academy of Management Review,* March 1972, pp. 91-102.
7. R. I. Katz and D. Kahn, «Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale», in *Group Dynamics-Research and Theory,* 2nd ed., ed. D. Cartwright and A. Zandler (New York: Harper & Row, 1960), pp. 554-570.
8. A. C, Filley, R. J. Home, and S. Kerr, *Managerial Process and Organisational Behavior,* 2nd. ed. (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1976), pp. 455-457,
9. Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973), p. 61.
10. Theodore Leavitt, «Marketing Myopia», in *Modem Marketing Strategy, ed.* J. F. Chapman (Cambridge, Mass. Harvard University Press, 1964).
11. H. Igor Ansoff, *Strategic Management* (New York: Wiley, 1979).
12. William D. Guth and Renato Tagiuri, «Personal Values and Corporate Strategy», *Harvard Business Review,* vol. 43 (1965), p. 124.
13. Robert C. Shirley, Michael H. Peters, and Adel I. El-Ansary, *Strategy and Policy Formulation: A Multifunctional Organization,* 2nd ed. (New York Wiley, 1981).
14. George A. Steiner, *Top Management Planning* (New York: Macmillan, 1969).
15. George A. Steiner and John B. Miner, *Management Policy and Strategy* (New York: Macmillan, 1977), p. 158.
16. Ibid.
17. Alvin Toffler, *Future Shock* (New York: Bantam, 1970).
18. Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Macmillan, 1980), pp. 48-49.
19. Arvind V. Phatak, *International Dimensions of Management* (Boston: Kent, 1983), pp. 40-41.

ГЛАВА 10

ПЛАНИРОВАНИЕ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ

ВВЕДЕНИЕ

В гл. 9 обсуждалась разработка комплексного стратегического плана. Реализация преобразует стратегический план в действие Реализация и контроль стратегического плана имеют решающее значение. Цели руководства являются одновременно общефирменными целями, и стратегический план предназначен для достижения этих целей. Успешная реализация плана требует долгосрочных и краткосрочных программ, политики, процедур и правил. Она также предусматривает интеграцию

стратегического плана в структуру организации через бюджет и управление ее целями. Существенное значение имеет постоянная оценка реализации плана для определения его правильности и выявления проблем.

После прочтения этой главы вы должны усвоить термины и понятия, указанные выше.

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

Стратегическое планирование приобретает смысл тогда, когда оно реализуется. По этому вопросу Питер Друкер считает, что пробным камнем для плана будет желание руководства предоставить ресурсы для его выполнения. На рис. 10.1. представлена расширенная версия процесса стратегического планирования, показанного в гл. 9. Светлые участки представляют добавления к исходной модели.

Обоснованные цели являются важнейшим компонентом эффективного планирования, но они не обеспечивают полностью адекватных ориентиров для принятия решения и поведения. Цель устанавливает, *что* организация хочет достичь и *когда* она хочет получить желаемый результат. *Метод* достижения цели — как — рассматривается только в общем смысле, а именно — каким бизнесом занимается организация. Такой подход дает огромную свободу действий. Работники, ответственные за достижение целей, движимые даже наилучшими намерениями, могут легко выбрать такой образ действий или вести себя таким образом, что фактически не обеспечит достижение целей. Чтобы избежать подобной дезориентации и неправильного толкования, руководство должно разрабатывать дополнительные планы и конкретные указания по обеспечению целей и наладить процесс реализации стратегического плана.

Основной задачей этих директив является ориентация будущих решений и поведения на реализацию альтернатив, которые, по мнению руководства, являются благоприятными для достижения общей цели. Основная идея заключается в более тесной увязке действий, а не в применении какой-то интеллектуальной смирительной рубашки. Основными компонентами формального планирования будут тактика, политика, процедуры и правила.

Тактика

Подобно тому как руководство вырабатывает краткосрочные цели, согласующиеся с долгосрочными и облегчающие их достижение, оно также часто должно разрабатывать краткосрочные планы, согласующиеся с его общими долгосрочными планами. Такие краткосрочные стратегии называются тактикой. Например, конкретный игровой ход представляет собой тактику, согласованную общей стратегией. Реклама «Фотомата» в фотомагазинах будет тактикой, согласующейся со стратегией компании, направленной на увеличение ее доли рынка по обработке 35-мм пленки. Вот некоторые из характеристик тактических планов:

1. Тактику разрабатывают в развитие стратегии.
2. В то время как стратегия почти всегда разрабатывается на высших уровнях руководства, тактика часто вырабатывается на уровне руководства среднего звена.
3. Тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия.
4. В то время как результаты стратегии не могут быть полностью обнаружены в течение нескольких лет, тактические результаты, как правило, проявляются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.

Политика

После составления долгосрочных и тактических планов руководство должно приступить к разработке дополнительных ориентиров, чтобы

избежать дезориентации и неправильного толкования этих планов. Таким этапом в процессе реализации является выработка политики.

ПОЛИТИКА представляет собой общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей.

Политика обычно формулируется высшими управляющими на длительный период времени. По словам Штейнера и Майнера: «Политику можно рассматривать в качестве «Кодекса законов», который определяет, в каком направлении могут осуществляться действия... Политика направляет действие на достижение цели или выполнение задачи. Она объясняет, каким образом должны быть достигнуты цели, устанавливая вехи, которым нужно следовать. Она предназначена для сохранения постоянства целей, а также для того, чтобы избежать принятия близоруких решений, основанных на требованиях данного момента».

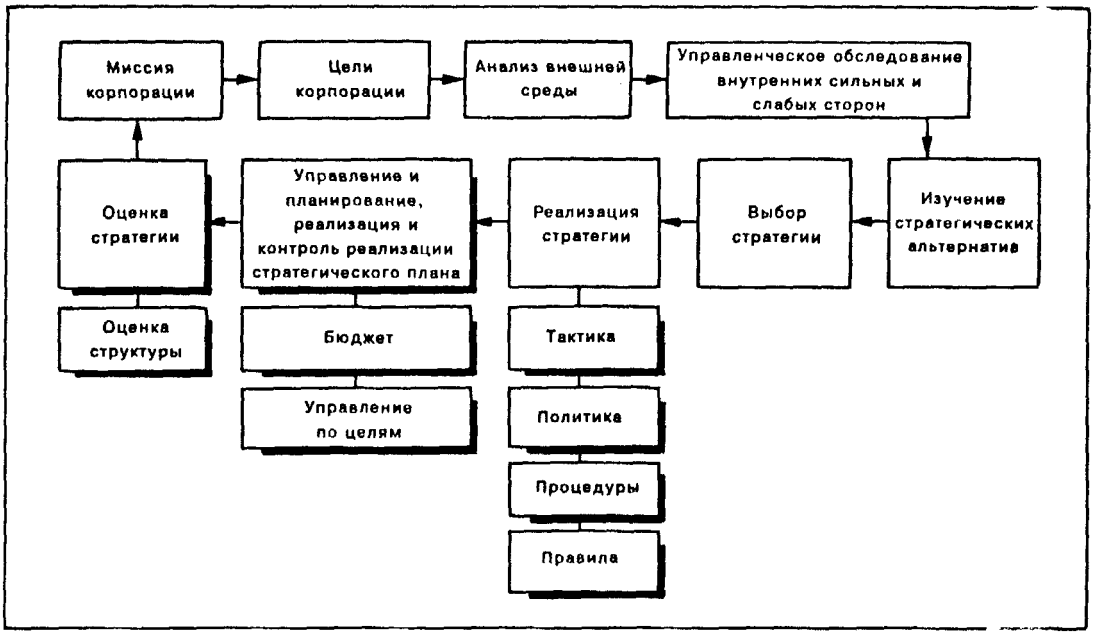

Рис. 10.1. **Процесс стратегического планирования - расширенная версия.**

Политика предоставления равных возможностей трудоустройства для национальных меньшинств и женщин способствует, например, решению задач социального обеспечения и лучшего использования трудовых ресурсов. Проведение и поддержка такой политики помогает не допустить намеренного или случайного исключения нижестоящими руководителями женщин или представителей национальных меньшинств из числа кандидатов на должность. Эта политика отвлекает их мысли от выбора альтернативы на основе личных ценностей и предпочтений и склоняет к решению, которое соответствует целям организации.

Отметьте, что, хотя политика и направляет принятие решений, все же она оставляет свободу действий. «Дженерал Моторс», например, проводит политику снижения количества новых инструментов, необходимых для производства новой модели. При тщательном обследовании их автомобилей можно заметить, что многие автомобили имеют одинаковые багажники, бамперы или двигатели. Иногда новая модель «шевроле» будет иметь детали, которые применялись в «бьюиках» и «олдсмобилах» предыдущего года. Многие вообще не замечают высокой степени стандартизации семейства автомобилей «Дженерал Моторс». Это как раз является ярким свидетельством свободы выбора при принятии решений, которую допускает такая политика. Аналогичным образом, политика равных возможностей, упомянутая ранее, предоставляет руководителю свободу нанимать почти любого при условии, что никому не будет отказано по причине расы, религии или пола.

Процедуры

Для руководства управленческими действиями одной политики часто бывает недостаточно. В этом случае руководство разрабатывает процедуры. Организации, как и люди, могут выиграть, используя прошлый опыт для будущих решений. Напоминание о том, что случилось в прошлом, может помочь предупредить ошибку. Одинаково важно и то, что не нужно заново повторять анализ, который дал в результате удовлетворительное решение; это сберегает время и предупреждает от ошибок. Таким образом, когда ситуация при принятии решения имеет тенденцию часто повторяться, руководство зачастую считает правильным заново применить испытанный временем способ действий и вырабатывает стандартизованные указания. Выраженные формальным образом, эти указания носят название «процедура».

Таблица 10.1. Как правила и процедуры способствуют достижению целей

1. Указывают работникам направление действий, которое по опыту с высокой степенью вероятности должно быть успешным и способствовать достижению целей.
2. Повышают эффективность путем исключения ненужных повторов процесса, приводящего к удовлетворительному решению.
3. Дают возможность руководителям точно предвидеть, что будут делать подчиненные в конкретной ситуации.
4. Позволяют проводить точные сравнения с прошлыми результатами или результатами других групп. (А поскольку аналогичное задание выполняется аналогичным же способом, то оно должно выполняться каждый раз с одинаковой или растущей эффективностью.)

ПРОЦЕДУРА описывает действия, которые следует предпринять в конкретной ситуации.

По существу, процедура представляет собой запрограммированное решение, которое исключает необходимость «заново изобретать колесо». Процедуры обычно описывают последовательность действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации. В общем случае индивид, действующий согласно процедуре, обладает малой свободой действий и небольшим числом альтернатив.

Правила

Когда успешная реализация планов зависит от точного выполнения задания, руководство может посчитать необходимым полностью исключить *всяческую* свободу выбора. Чтобы выполнить свои задачи по обеспечению внутренней безопасности, ЦРУ, например, должно принимать к себе на работу только людей исключительно лояльных и заслуживающих доверия. Поэтому оно не может позволить руководителям нанимать любого человека без специального изучения его биографии. Руководство также считает необходимым исключить возможность выбора там, где имеется относительно высокая вероятность того, что некоторые люди могут вести себя таким образом, который приведет к отрицательным последствиям. Во многих организациях, например, требуется, чтобы сотрудники находились на рабочем месте в конкретный период времени, скажем, с 9 часов утра до 5 часов вечера.

Чтобы решить эти небольшие, но важные проблемы, когда для достижения целей требуется высокая степень подчинения, руководители используют правила. Когда руководство хочет ограничить действия сотрудников, чтобы гарантировать выполнение конкретных действий конкретными способами, оно составляет правила.

ПРАВИЛО точно определяет, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации.

Правила отличаются от процедур тем, что они рассчитаны на конкретный и ограниченный вопрос. Процедуры рассчитаны на ситуации, в которых имеет место последовательность нескольких связанных между собой действий.

В табл. 10.1. описано, как правила и процедуры способствуют достижению целей организации.

Таблица 10.2. Характеристики систем управления в Японии и США

Япония	США
Пожизненный тин	Краткосрочная работе по найму
Принцип старшинства при оплате и назначениях	Оплата по индивидуальным результатам работы
Неформальный контроль	Формальный контроль
Нечеткое описание рабочего задания	Четкое описание рабочего задания
Коллективная ответственность	Индивидуальная ответственность
Отсутствие должности и задания	Задание определяется должностью
Акцент на координацию и сотрудничество	Акцент на эффективность и результаты
Согласованное решение	Индивидуальное решение
Управление «снизу-вверх»	Управление «сверху-вниз»
Обучение без отрыва от производства	Специальные программы повышения квалификации
Вербовка новых выпускников высших учебных заведений	Вербовка новых выпускников и более зрелых сотрудников
Долгосрочная ориентация	Повышенное внимание к текущим результатам

Проблемы, связанные с правилами и процедурами

Иногда рабочие воспринимают правила и процедуры как нечто, стесняющее их действия или что-то бессмысленное. Они могут выражать протест против правил, демонстрировать враждебность к организации или руководителю, или даже прямо неповиноваться. В этом случае правила будут мешать достижению целей — независимо от того, обоснованы они или нет. Проще всего в этом случае было бы исключить всякие правила, но это, вероятно, привело бы к таким же проблемам, какими были те, для устранения которых предназначались правила. Однако, если исследовать ситуации, в которых правила приносят больше вреда, чем пользы, то часто можно увидеть, что настоящим источником проблем являются не правила и не процедуры. Скорее, конфликт возникает из-за *способа каким руководство представляет эти правила* рабочим.

Современные рабочие, даже на низших уровнях организации, имеют относительно лучшее образование по сравнению со своими предшественниками. Более того, в американской культуре сильно укоренилось представление о высокой степени личной свободы. Таким образом, рабочие по

понятным причинам не желают воспринимать ограничения, которые излагаются в форме диктаторских указов. Если когда-то слово босса считалось неоспоримым, то сегодня подчиненные обычно настойчиво требуют объяснений, *почему* необходимо выполнять работу именно так, как предписано правилами или процедурами.

Поэтому, принимая, что рассматриваемые правила обоснованы и необходимы, лучшим способом достижения согласия будет информирование подчиненных о целях этих правил. В большинстве случаев, если подчиненный искренне понимает, как и почему правила помогают организации осуществлять ее деятельность более эффективно, то конфликты будут сведены к минимуму, а правила выполняться добровольно. Если руководитель сможет убедительно показать рабочим, как эти правила и процедуры помогают каждому из них, то они обычно сами начинают стремиться к сотрудничеству. Между прочим, когда руководители берут на себя труд убедить, а не насильно заставить рабочих следовать правилам, они обнаруживают, что способ выполнения задания рабочих оказывается более эффективным, чем любые правила или процедуры, разработанные управляющими.

Когда дело касается многонациональных организаций, сущность и реализация тактики, политики, процедур и правил становятся еще более сложными. Естественно, когда вся организационная структура заполнена служащими и руководителями, представляющими разные культуры, в процессе реализации правил и процедур могут возникнуть большие сложности. В табл. 10.2. проводится сравнение ожидании и методов управления в японских и американских фирмах. Различия в системах управления потрясающие; также различно поведение руководителей и служащих, возникшее в каждой системе.

ПРИМЕР 10.1.
Совет директоров

До недавнего прошлого советы директоров не принимали участия в принятии общефирменных решений в такой степени, которая позволила бы использовать их богатый опыт и знания. Однако в настоящее время возросшая сложность внешней среды бизнеса и потребность в как можно большем объеме профессиональных знаний при разработке стратегических планов помогли найти более активную роль для советов директоров корпораций.

В правление корпорации или совет директоров входят в среднем 14 директоров. Банки и другие финансовые учреждения обычно имеют самые крупные правления, часто более 20 членов. Компании с объемом продаж менее 200 млн. долл. обычно в среднем имеют совет из 10 человек. В настоящее время свыше 70% членов правлений являются приглашенными директорами, т.е. они не принимают активного участия в повседневном управлении делами фирмы. Женщины представлены приблизительно в 45% всех советов и представители национальных меньшинств — в 25%, но из всего количества членов советов директоров в США женщины составляют только 4% и представители национальных меньшинств 3%. Представители науки — профессора колледжей, деканы и тому подобное — входят в 55% советов корпораций. Хотя уставы корпораций значительно различаются, советы директоров обычно несут ответственность за шесть функций, относящихся к области управления:

1. Обеспечение непрерывности руководства организацией, замена недееспособных или ушедших на пенсию администраторов.
2. Принятие на себя ответственности за надлежащее использование акционерных ресурсов.
3. Наблюдение за тем, чтобы руководители предпринимали благоразумные действия с учетом миссии и целей компании.
4. Утверждение основных финансовых и оперативных решений руководства.
5. Представление организации перед другими организациями и группами, внешними по отношению к данной фирме.
6. Сохранение, пересмотр и обеспечение соблюдения устава и правил внутреннего распорядка компании.

Профессор Уильям Боултон считает, что сегодня советы директоров исполняют три роли. Первая — роль юриста. Это — роль, связанная с функцией шесть, она предусматривает общий анализ устава и правил внутреннего распорядка корпорации. Вторая роль — ревизионная. Это — дисциплинарная функция, которая обеспечивает соблюдение высшим руководством закона и выполнение своих обязанностей. Третьей ролью будет роль директивная, направленная на контроль деятельности высшего руководства, с целью обеспечить длительное существование организации. Сегодня, утверждает Боултон, значительно больший аспект делается на ревизионную и директивную роли, поскольку именно в них больше всего используются таланты членов советов директоров.

Источник: Lester Korn, «Board of Directors 1986», *The Corporate Board.* September/October 1986, p. 1; William R. Boulton, «The Case for More Board Participation in Strategic Management», in

Business Policy and Strategic Management, ed. William F. Glueck (New York: McGraw-Hill, 1980), pp. 71-78.

УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА И КОНТРОЛЬ ЗА ЕГО ВЫПОЛНЕНИЕМ

В предыдущих разделах основное внимание уделялось разработке и реализации стратегического плана. В примере 10.1. описывается роль, которую может играть совет директоров в разработке и реализации стратегического плана. В настоящее время имеется ряд методов согласования планирования и процесса контроля. Двумя широко применяемыми управленческими инструментами, которые полезны для обеспечения высокой степени согласованности, являются бюджеты и управление по целям.

Бюджеты

Одной из основных задач планирования является возможно более эффективное *распределение ресурсов.* Планы помогают распределять действия, относящиеся к использованию ресурсов, по направлениям, которые, по мнению руководства, способствуют достижению целей. Однако в планах часто остаются нерешенными фундаментальные вопросы — какие именно ресурсы имеются и как именно их следует использовать для достижения целей. Не дает также планирование ответа и на основной вопрос — какие цели являются обоснованно достижимыми при данных имеющихся ресурсах. Эти стороны в прагматическом смысле представляют собой «гайки и болты» планирования.

Чтобы решить вопрос, какие ресурсы имеются, руководители используют бюджеты, инструмент планирования, которые совершенно не укладываются в последовательность «цели-стратегии-правила», но тесно с ней связаны.

БЮДЖЕТ представляет собой метод распределения ресурсов, охарактеризованных в количественной форме, для достижения целей, также представленных количественно.

Бюджеты являются безусловно наиболее широко используемым компонентом формального планирования. Хотя многие организации никогда на формальной основе, т.е. в письменном виде, не формулируют цели и стратегии, большинство из них составляет бюджеты в виде отдельных документов. В действительности вы, вероятно, отчасти уже знакомы с бюджетами, поскольку многие семьи и отдельные люди составляют свои бюджеты, чтобы определить наилучший способ расходования ограниченного количества денег для приобретения предметов первой необходимости и предметов роскоши.

КОЛИЧЕСТВЕННОЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ И ЦЕЛЕЙ. Первым шагом в составлении бюджета, на что и указывается в определении, будет *выражение в числовой форме* как ресурсов, так и формулируемых целей. Возможно также, а в некоторых случаях это постоянно делается, использовать единицы времени, такие как часы, или же показатели трудозатрат, или просто натуральные показатели, скажем, 6000 кв. футы, для характеристики объекта, по которому составляется бюджет. Однако наиболее распространенной мерой является денежная, — доллар или его эквивалент в местной валюте.

Как бы ни было это трудно, присвоение числового значения всем ресурсам и целям представляет ценный, обычно весьма существенный, аспект планирования в организациях. Количественные показатели позволяют руководителю увидеть, сравнить и объединить различные элементы, которые используются в работе организации.

Для понимания количественного определения представьте, что у вас простая цель — заработать 3000 долл. для стипендиального фонда путем проведения пикника. Вам известно, что потребуются столы, продовольствие, рекламные листки и напечатанные билеты. Не представляя относительной стоимости этих ресурсов, можно только догадываться о подходящей цене билетов и том количестве, которое должно быть продано. Основывая решение таких важных вопросов на догадках, вы, несомненно, значительно снижаете шансы на достижение цели — получить 3000 долл. Однако, если вы установите, что расходы составят (долл.):

Аренда столов	200,00
Продовольствие	2,00 (на человека)
Реклама и билеты	100,00

Можно легко видеть, что цена билета должна быть не менее 2,00 долл. Решив, что 5 долл. — подходящая цена, вы легко можете посчитать, сколько билетов следует продать, чтобы заработать 3000 долл.:

3000 долл. = (N x 3 долл.) — 300 долл.,

где N — количество людей, и 3 долл. — прибыль после вычитания стоимости питания на каждого. Очевидно, чтобы выполнить вашу задачу, нужно продать 1100 билетов.

Представление всех факторов в удобной общепринятой единице измерения, такой как доллары, облегчает также ответ на многие другие существенные вопросы о распределении ресурсов и целей. Если известно, сколько, например, у нас денег, можно определить, сколько мы можем дать продукции при различных издержках. Продолжим приведенный выше пример — если бы мы располагали только 900 долл. для вложения в устройство пикника, то предоставить питание можно было бы только для 600 человек. Или, рассуждая от обратного, мы можем определить, сколько нужно денег для выполнения нашей задачи. Чтобы заработать 3000 долл., потребовалось бы, по меньшей мере, 2500 долл. для компенсации минимальных издержек. Можно также определить, сколько бы мы заработали при разном уровне объема продаж. Прибыль от продажи 600 билетов на наш пикник составила бы 1500 долл.

ЭТАПЫ СОСТАВЛЕНИЯ БЮДЖЕТА. Весь процесс составления бюджета можно разделить на четыре этапа. Этап 1 связан с объявлением высшим руководством общих целей фирмы. В этом случае, независимо от размера организации, наиболее важным вопросом будет прогнозируемый уровень объема продаж. На этапе 2 происходит подготовка отделами и подразделениями оперативных смет. Эти сметы или бюджеты отделов рассчитываются на законченный период времени, например, на шесть месяцев или на год. На этапе 3 высшее руководство проводит анализ и проверку предложений по бюджету и затем отделы переделывают свои предложения на основе указаний высшего руководства. На данном этапе высшее руководство занимается распределением ресурсов внутри организации. Наконец, на этапе 4 осуществляется подготовка итоговых бюджетов, где ведется постатейный учет ресурсов и использования фондов. Окончательно эти подробные расчеты сопоставляются с производительностью конкретного работника или отдела, чтобы определить возможности руководства .выполнить контрольные показатели.

Управление по целям

Как уже отмечалось, контроль основывается на планировании. Чтобы контроль был эффективным, его следует тесно увязать с планированием. Такая увязка является существенной для обеспечения эффективности процесса управления в целом. Составление бюджета представляет эффективный количественный метод такой увязки и контроля. Но что сказать о трудовых ресурсах организации? Популярным методом управления, обладающим потенциальными возможностями объединить планирование и контроль в сложной области человеческих ресурсов, является управление по целям, обычно в сокращении МВО (management by objectives — МВО). Кроме того, МВО — еще и способ мотивации, который помогает преодолеть некоторые отрицательные воздействия контроля на поведение работника. Следующее ниже описание Антони Райа иллюстрирует основную цель увязки планирования и контроля, а также повышения производительности: «Основное внимание (в МВО) уделяется попыткам предсказать будущее и повлиять на него, а не реагировать и действовать задним числом. МВО — это также «ориентированная на результаты» философия управления, где выделяется значение достижений и результатов. Усилия обычно сосредоточиваются на изменении и повышении эффективности как индивида, так и организации».

Питер Друкер известен тем, что первый опубликовал концепцию МВО, как метод повышения эффективности организации. Друкер считал, что каждый руководитель в организации, от наивысшего до самого низшего уровня, должен иметь четкие цели, которые обеспечивают поддержку целей руководителей, находящихся на более высоком уровне, как это показано на рис. 10.2. Друкер предполагал, что этот процесс поможет каждому руководителю получить четкое представление о том, что ожидает от него организация, о целях организации и цели его начальника. Этот процесс изучал также Джордж Одиорне — еще один известный ученый, пишущий о МВО.

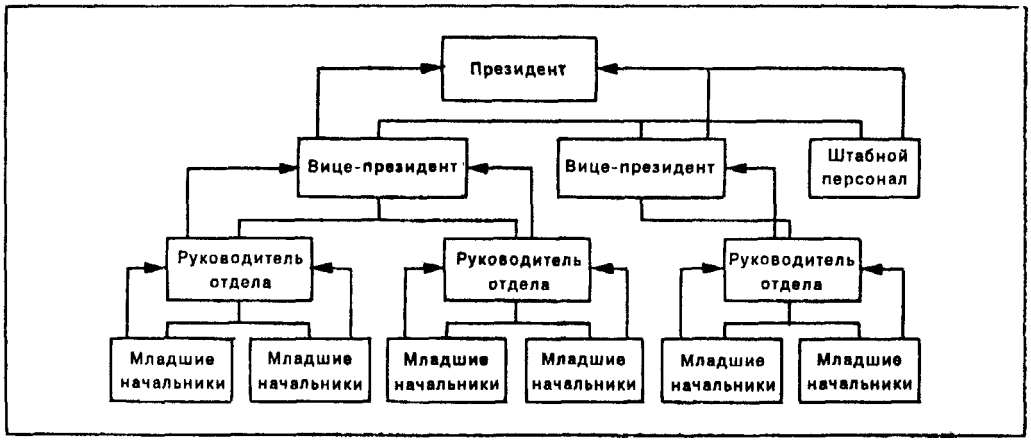

Рис. 10.2. **Иерархия целей при МВО. Цели каждого руководителя должны обеспечивать достижение цели его непосредственного начальника. Цели вырабатываются сверху вниз - по цепи инстанций.**

Дуглас МакГрегор, также сторонник МВО, подошел к рассмотрению этой проблемы с другой стороны. Он считает, что метод управления по целям необходим, потому что дает возможность оценивать руководителей на основе результатов, а не личных качеств. Например, сообщение подчиненному, что он малоинициативен, не является полезной формой обратной связи. Это недостаточно конкретно для подчиненного с точки зрения исправления недостатков в работе. Но если подчиненному сообщают, что его производительность на 10% ниже контрольной цифры, установленной шесть месяцев назад, то это дает четкую систему координат, эталон для контролирования производительности и обсуждения возникших проблем, а также того, что можно сделать для повышения производительности. Поэтому МакГрегор предлагает, чтобы каждый руководитель устанавливал конкретные производственные цели и средства их достижения совместно со своим непосредственным начальником. После определенного периода времени руководитель и подчиненный смогли бы оценить фактические показатели работы, сравнивая их с установленными контрольными показателями.

Райа описывает управление по целям как процесс, состоящий из четырех взаимозависимых и взаимосвязанных этапов (рис. 10.3.).

1. Выработка четких, кратких формулировок целей.
2. Разработка реалистичных планов их достижения.
3. Систематический контроль, измерение и оценка работы и результатов.
4. Корректирующие меры для достижения запланированных результатов.

ВЫРАБОТКА ЦЕЛЕЙ. Первый этап — выработка целей — повторяет схему нашего обсуждения процесса планирования. После выработки высшим руководством долгосрочных и краткосрочных целей для организации и для себя лично, эти цели формулируются для работников следующего уровня в нисходящем порядке по цепи команд. Ранее упомянутые авторы, Друкер и МакГрегор, были твердо убеждены в том, что подчиненные руководители должны принимать активное участие в выработке своих собственных целей, основывая их на целях своих начальников. Это могло бы быть реализовано на совещаниях в отделах, где подчиненные обсуждают цели подразделения и перспективы на будущий год. На основе полученной информации каждый подчиненный мог бы подготовить набор контрольных показателей рабочего подразделения, которое он или она возглавляет. Затем руководитель отдела рассмотрел бы цели этих подразделений с каждым подчиненным и обеспечил их увязку.

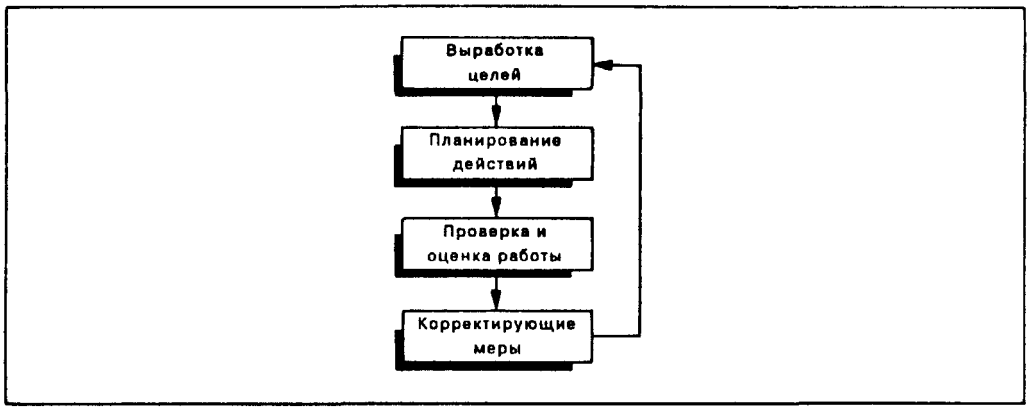

Рис. 10.3. **Этапы процесса управления по целям - МВО.**

Однако исследования показывают, что максимальное участие в выработке целей не всегда имеет место и даже не всегда желательно. При проведении программы МВО на «Дженерал Электрик» было установлено, что руководители, привыкшие к незначительному участию в выработке целей, не улучшили показатели своей работы, когда их участие в формулировке целей увеличилось. Другие исследования показывают, что количество руководителей, фактически принимающих участие в постановке целей, сокращается от высших к низшим уровням управления. Кэрролл и Тоси на основе опыта своей работы в компании «Блэк энд Декер», утверждают: «Традиционная концепция организационной структуры и уменьшение свободы действий на низших уровнях организации накладывают практическое ограничение на характер и степень участия и влияния, которые могут быть следствием программы формулировки целей». Таким образом, руководители высших уровней организации обычно имеют больше возможностей повлиять на то, какими будут их цели, чем руководители низших рангов.

Независимо от степени участия в их выработке, цели каждого подчиненного должны способствовать достижению целей его начальника. Как утверждает Друкер, цели

«...работы каждого руководителя должны формулироваться по вкладу, который ему следует сделать в достижение успеха более крупного подразделения, частью которого он является. Цели работы управляющего по определенному региону сбыта должны определяться вкладом, который он и его торговые агенты вносят в работу всего отдела сбыта фирмы; цели работы ведущего инженера проекта определяются вкладом, который он, его подчиненные инженеры и чертежники вносят в успех конструкторского отдела».

Если это делается, каждый руководитель поймет, «что от него ожидается и почему, как его будут оценивать и по каким параметрам».

Когда осуществляется процесс выработки целей, необходим двусторонний обмен информацией, чтобы обеспечить понимание каждым человеком его конкретных целей. Кроме уяснения ожидаемых результатов работы, двусторонний обмен информацией позволяет подчиненным сообщить руководителям, что им требуется для достижения поставленных целей. В табл. 10.3. перечислены главные области, где подчиненным требуется поддержка их руководителей, чтобы выполнить поставленные задачи. На рис. 10.4. показана типичная для МВО постановка целей.

Таблица 10.3. Главные области, где требуется поддержка руководителей

1. Информация
2. Уточнение отношений между уровнями полномочий и ответственности
3. Поддержка со стороны штатного персонала
4. Горизонтальная и вертикальная координация
5. Финансирование, материалы, оборудование и трудовые ресурсы

ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЙСТВИЙ. Вторым этапом процесса МВО является планирование действий. Согласно Райа:

«В то время как набор задач отражает «конечные цели» управленческой деятельности, хорошо разработанные планы обеспечивают «средства» их достижения. Планирование действий связано с определением того, что, кто, когда, где и в каком количестве требуется для достижения данной цели. Это — практический способ создания связующего звена между постановкой цели и более полной программой реализации».

Разработка планов действий дает следующие преимущества:

1. Оценка практической возможности достижения целей.
2. Выявление зон потенциальных проблем и неожиданных последствий.
3. Облегчение поиска лучших и более эффективных путей достижения целей.
4. Обеспечение основы для оценки затрат и разработки бюджетов, календарных планов и ресурсов.
5. Определение того, какие рабочие взаимоотношения и поддержка требуются.
6. Выявление непредвиденных обстоятельств, которые следует учитывать для достижения целей.

Этап планирования действий разбивается на шесть стадий:

1. Определение основных задач и мер, необходимых для достижения целей. Например, к мерам, необходимым для выполнения задачи снижения издержек завода на 8% в течение следующего года,

можно отнести разработку плана совершенствования производственных процессов путем инженерно-технического обслуживания и создания программы подготовки трудовых ресурсов для снижения числа невыходов на работу и повышения квалификации работающих.

2. Установление имеющих определяющее значение взаимосвязей между основными видами деятельности. Это, по существу, связано с изучением операций с общих позиций и созданием календарного плана их выполнения в надлежащей последовательности.

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

4. Оценка затрат времени для каждой основной операции и подоперации.

5. Определение ресурсов, необходимых для каждой операции. Существенное значение для руководства имеет определение затрат на достижение целей до начала практической реализации плана. Потребности в ресурсах обычно определяются и распределяются посредством составления бюджета.

6. Проверка сроков и коррекция планов действий. После обсуждений с подчиненными и другими руководителями часто оказывается необходимым скорректировать план действий, чтобы сделать его более реалистичным. Сроки окончания работ могут быть перенесены, ресурсы увеличены или уменьшены, графики заданий пересмотрены и т.п.

Цели работы руководителя

Джон Аткинс (подпись)	7/2	Управляющий заводом
Подготовлено руководителем	Дата	Должность руководителя
Л.У. Кроуфорд (подпись)	7/2	Президент
Проверено контролирующим лицом	Дата	Должность контролирующего лица

Формулировка целей	Приоритет	Дата	Итоги или результаты
1. Увеличить объем поставок до 98% всех запланированных по графику поставок	A	6/31	
2. Снизить объем отходов до 3% всего используемого сырья	A	6/31	
3. Сократить потери рабочего времени из-за травматизма до 100 чел./год	B	2/1	
4. Обеспечить снижение текущих расходов на 10% ниже, чем запланировано в бюджете	A	1/15	
5. Установить радиоизотопную систему контроля качества стоимостью не свыше 53 тыс. долл.	A	3/15	
6. Улучшить производственное календарное планирование и профилактическое обслуживание, чтобы повысить время эксплуатации машинного оборудования до 95% мощностей	B	10/1	
7. Завершить в этом году программу повышения квалификации руководящих кадров в Калифорнийском университете (Лос-Анджелес)	A	6/31	
8. Прочитать лекции по управлению производством на курсах повышения квалификации в университете	B	6/31	

Рис. 10.4. **Цели работы руководителя. Представлена простая формулировка рабочих заданий для руководителя, участвующего в программе МВО. После определенного периода времени фактические результаты будут занесены в соответствующую колонку, что облегчит сравнение действительных показателей работы руководителя с запланированными результатами.**

Источник: **Anthony P. Raia, *Managing by Objectives* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1974), p. 60.**

ПРОВЕРКА И ОЦЕНКА. Этап проверки и оценки наступает после истечения установленного периода времени. Его задачей является определение степени достижения целей, выявление проблем и помех, определение причин этих проблем, выявление личных потребностей и вознаграждение за эффективную работу. Факторы, связанные с оценкой эффективной работы, рассматриваются в следующей главе, посвященной обсуждению вопросов управления человеческими ресурсами.

КОРРЕКТИРУЮЩИЕ МЕРЫ. Последний этап процесса МВО — принятие корректирующих мер — соответствует последнему этапу процесса контроля. Принимая что цели не были достигнуты, и убедившись, что руководство точно установило причину, необходимо решить, какие следует принять меры для корректировки отклонения. Если установлено, что поставленные цели были нереалистично трудными, уровень ожидаемых результатов работы все же может быть снижать не следует. Ведь вполне возможно, что причина неудачи связана не с работником, а с каким-либо другим фактором организации, например, структурой, задачами или технологией. Если дело обстоит таким образом, то эти факторы должны быть изменены в нужную сторону с учетом воздействия, которое окажет это изменение на другие аспекты организации.

Если цели были достигнуты, или принимая во внимание результаты этапа проверки, процесс МВО может начаться заново — с установлением целей на предстоящий период.

Эффективность программ МВО

Управление по целям имеет множество сторонников, и известны многие примеры положительных результатов применения данного метода. Общая правильность метода МВО обосновывается исследованиями в области установления целей и обратной связи.

ПРАКТИЧЕСКАЯ ОБОСНОВАННОСТЬ МВО. Имеется значительный объем исследований, которые показывают, что производительность людей, имеющих конкретные цели, выше производительности тех, кому цели не установлены или кого просто просят стараться. Постановка конкретных целей повышает производительность потому, что индивид обладает четкими ожиданиями относительно результата. Согласно теории вероятности, если люди четко представляют, каких результатов от них ожидают, и если они ощущают сильное правдоподобие (сильную вероятность) того, что, прилагая определенные усилия, они смогут достичь данного уровня производительности и получить соответствующее вознаграждение, то их мотивация выполнения задания возрастет.

Имеется также множество исследований, показывающих, что предоставление людям информации о результатах их работы повышает их производительность. У страховых агентов, которые получали периодические бюллетени о производительности и информационные листки о достигнутых результатах работы, улучшились показатели работы. У тех, кто не получал такой информации, показатели работы ухудшились. Исследование на «Дженерал Электрик» показало, что увеличение объема информации, поступающей от мастеров к рабочим, приводит к повышению производительности рабочих. Данное исследование показало также, что такая информация будет наиболее эффективной, если она конкретна, прямо относится к делу и своевременна.

ПОЧЕМУ ПРОГРАММЫ МВО ТЕРПЯТ НЕУДАЧУ. Несмотря на поддержку, у метода МВО много критиков, и имеется много случаев, когда программы МВО потерпели неудачу. Одна из причин неудач — слишком большое внимание к участию работников в постановке своих целей. Исследования показали, что привлечение к участию в постановке целей усиливает мотивацию некоторых индивидов и повышает их производительность. Однако другие исследования указывают на то, что в некоторых ситуациях такое участие не всегда уместно и не всегда реально ведет к повышению производительности.

Все же, более общая и более существенная проблема состоит в том, что руководству часто не удается использовать все аспекты МВО. Например, оно не может видоизменить систему оплаты и премирования труда, чтобы достижение целей вознаграждалось надлежащим образом. В табл. 10.4. дана сводка наиболее распространенных причин, почему потерпели неудачу программы управления по целям.

Таблица 10.4. Причины неудачи программ МВО

1. *Отсутствие заинтересованности и поддержки высшего руководства.* Для успеха программам МВО необходима полная поддержка высшего руководства.
2. *Искажение концепции.* Программам МВО обычно оказывают сопротивление, если они используются в качестве «кнута» для усиления контроля над подчиненными.
3. *Трудности при постановке целей.* Некоторые виды работ и областей деятельности трудно объективно оценить и количественно определить.
4. *Увеличение канцелярской работы.* Руководители могут оказывать сопротивление реализации программы, потому что это увеличивает объем их канцелярской работы.
5. *Ужесточение дефицита времени.* Чтобы использовать программу МВО, руководитель должен учиться устанавливать приоритеты и эффективно использовать время.
6. *Отсутствие соответствующей квалификации.* У руководителей может отсутствовать необходимая квалификация для определения целей, планирования, обмена информацией и межличных взаимодействий, таких как обучение, консультация, а также передача и получение информации на основе обратной связи.
7. *Отсутствие индивидуальной мотивации.* Вознаграждения в явной и скрытой форме (например, премия и моральное удовлетворение — *Прим. научн, ред.)* должны быть достаточными для стимулирования людей к работе.
8. *Слабая интеграция с другими системами.* Этапы постановки целей и проверки результатов должны сочетаться с другими мерами, например, прогнозированием, составлением бюджета и иными процессами.
9. *Стратегии неуместных изменений.* Проектирование и реализация программы МВО должны быть тщательно спланированы. Должно быть внимательно рассмотрено какими путями система будет спроектирована и внедрена и кто будет в ней участвовать.

Источник: Anthony P. Raia, *Managing by Objectives* (Glenview, 111.: Scott, Foresman, 1974), pp. 149-151.

ОЦЕНКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА

Разработка и последующая реализация стратегического плана кажется простым процессом. К сожалению, слишком многие организации применяют метод «внедрить немедленно» по отношению к планированию и катастрофически проваливаются. Непрерывная оценка стратегического плана имеет чрезвычайное значение для долгосрочного успеха плана.

Статья в журнале «Форчун» задает правильный тон, предупреждая руководителей о возможных проблемах:

«Похоже, нам будет недоставать общефирменной стратегии, этого очаровательного набора безошибочных идей — матриц, экспериментальных кривых — которые обещали легкую победу. О, она все еще будет где-то здесь, выставляя теперь уже мрачное лицо свое, — то из этого угла, то из того, но дела больше не будут такими, какими они были раньше. Кто может забыть восторг, охвативший его, когда он впервые услышал песнь сирены: «Есть немного простых правил — пойми их, сделай своими, и ты тоже станешь победителем».

Очевидно, нет «простых правил» для стратегического планирования. Разработчики стратегических планов в корпорациях постоянно ищут чего-то нового, и даже изначальный объект их привязанности — сама концепция стратегии — стал сомнительным. Что не заладилось? Где подвела их мечта?

Вера в то, что простое следование выводам модели достаточно для гарантии успеха, является ложной. Вера в то, что при наложении простой модели на сложную организацию ее реализация окажется тоже простор, будет еще одной ложной предпосылкой. В сегодняшней бурной, сверхконкурентной многонациональной среде бизнеса высшее руководство не может надеяться на будущий успех организации просто потому, что оно спланировало модель действий и реализовало эти действия. Стратегическое планирование — это идущий сверху вниз процесс, который должен постоянно поддерживаться, стимулироваться и оцениваться высшим руководством. Когда импульс со стороны высшего должностного лица слабеет, выдыхается и сам процесс. Серьезной проверкой стратегического плана будет формирование процесса его формальной (т.е. осуществляемой официально, на основе четких критериев и процедур — *Прим. научн. ред.)* оценки.

Таблица 10.5. Количественные и качественные критерии оценки

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

Оценка стратегии

Оценка стратегии проводится путем сравнения результатов работы с целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки стратегии. Чтобы быть эффективной, оценка должна проводиться системно и непрерывно. Надлежащим образом разработанный процесс должен охватывать все уровни — сверху вниз. При оценке процесса стратегического планирования следует ответить на пять вопросов:

1. Является ли стратегия внутренне совместимой с возможностями организации?
2. Предполагает ли стратегия допустимую степень риска?
3. Обладает ли организация достаточными ресурсами для реализации стратегии?
4. Учитывает ли стратегия внешние опасности и возможности?
5. Является ли эта стратегия лучшим способом применения ресурсов фирмы?

Существует ряд критериев, как количественных, так и качественных, которые используются в процессе оценки. Эти критерии представлены в табл. 10.5.

Имеются, несомненно, проблемы, связанные с определением количественных показателей и оценкой стратегии. Серьезнейшее давление на оценку стратегии оказывает фактор времени. Давление со стороны акционеров, требующих немедленных результатов, оказывает деструктивное воздействие на стратегию и ведет к преобладающему выбору вариантов с малой степенью риска. Одной из причин успеха японского предпринимательства является приверженность долгосрочным Программам. Весьма малое число стратегий дает немедленные результаты.

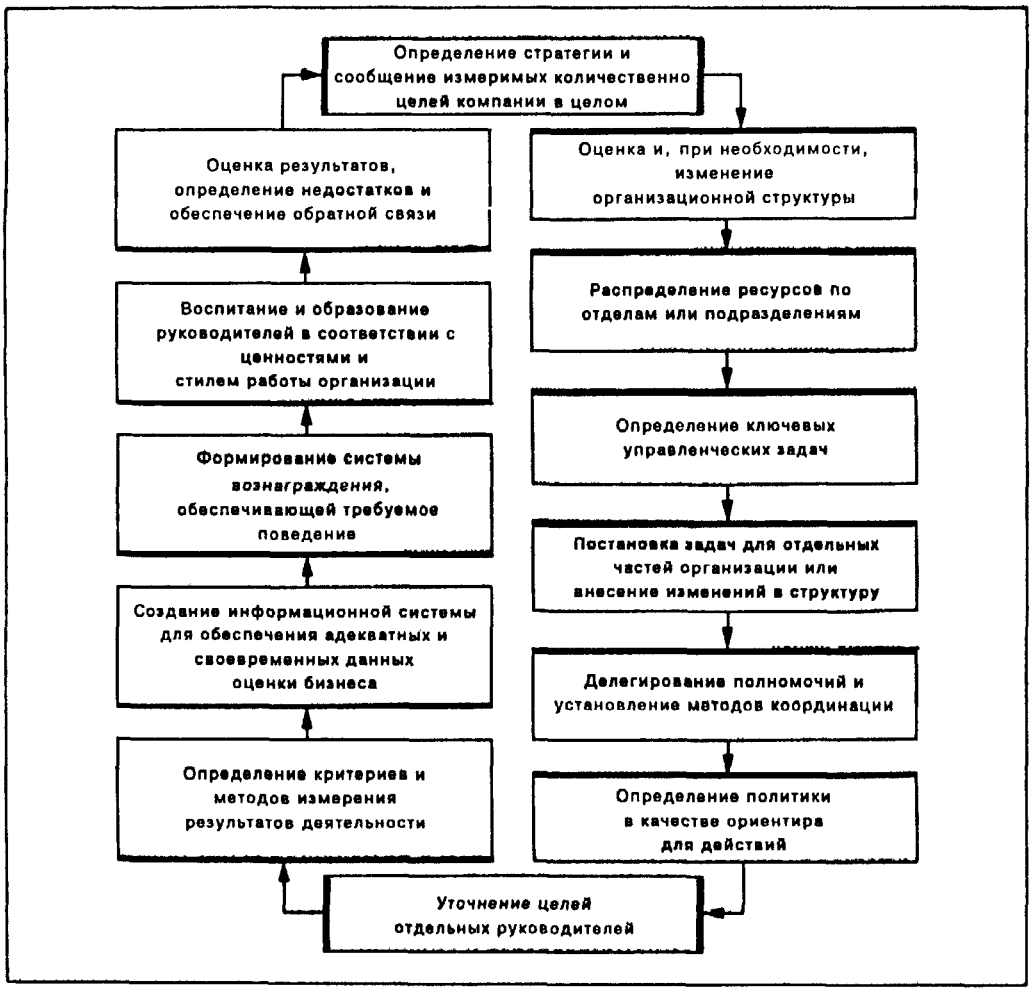

Рис. 10.5. **Процесс реализации стратегии.**

Следующей проблемой будет точность измерений. Руководители обладают возможностью подправить данные или проценты, чтобы улучшить «внешний вид» результатов работы. В судебном процессе, связанном с покупкой контрольного пакета акций, судья обнаружил, что фирма «Шарон Стил Корпорейшн», использовала бухгалтерские методы, которые завышали ее доходы. «Шарон» заставили показать свой уровень доходов, снизив их на 45%. В числе своих выводов судья отметил: «Шарои» в отчетах показала свои запасы железной руды больше на 4,7 млн. долл.; увеличила отгрузки в филиал и регистрировала конечные счета дебиторов как доход; в один год вносила избыточные 1,2 млн. долл. в свой пенсионный фонд, а на следующий год регистрировала эти деньги как доход; уменьшила запасы продукции, которые, согласно учету при расходовании запасов в обратном порядке, снижали себестоимость реализованной продукции и увеличивали объявленную прибыль. Руководящий работник «Шарон» назвал такую практику «возможностями повышения прибылей».

Если мы хотим, чтобы оценка процесса стратегического планирования имела какой-нибудь эффект, то следует больше внимания уделять стандартизованным критериям.

Проверка соответствия стратегии и структуры

После выбора стратегии и разработки последующего плана, руководство должно провести тщательную проверку структуры организации, чтобы выяснить, способствует ли она достижению общефирменных целей. Стратегия определяет структуру. С точки зрения концепций структуры всегда должны отражать стратегию. Рис. 10.5. иллюстрирует процесс реализации стратегии и роль, которую играет организационная структура.

Нет точного ответа на вопрос, какой способ лучше всего подходит для построения структуры организации. Как будет показано в гл. 12, наилучшей организационной структурой будет та, которая соответствует размерам, динамизму, сложности и личному составу организации. По мере развития организаций и эволюции их целей меняются их стратегии и планы. Это должно происходить и с их структурами.

Существует динамическое взаимодействие между стратегией, структурой и средой, в которой

функционирует фирма. Одна из основных ошибок, совершаемых слишком многими фирмами, состоит в том, что новую стратегию они просто налагают на существующую структуру фирмы. Так не должно быть. Структура зависит от стратегии, и этап формирования структуры в процессе планирования может представлять наиболее важную стадию успешной реализации стратегического плана. Разработка стратегии является сложным делом, но многостадийная перестройка организации оказывается утомительной, трудоемкой и чрезвычайно сложной работой по форме, а затем и по существу. Следовательно, многие руководители могут не затруднять себя проработкой этапов перестройки организации. Неспособность или отсутствие стремления признать важность структуры в процессе планирования обрекли многие эффективные и хорошо задуманные стратегии на неудачу.

РЕЗЮМЕ

1. После выбора основополагающей общей стратегии ее необходимо реализовать, объединив с другими организационными функциями.
2. Важным механизмом увязки стратегии является разработка планов в ориентиров: тактики, политики, процедур и правил.
3. Тактика представляет собой конкретные краткосрочные стратегии. Политика представляет общие ориентиры для действий и принятия решений. Процедуры предписывают действия, которые должны быть предприняты в конкретной ситуации. Правила точно указывают, что следует делать в конкретной ситуации.
4. Бюджета как механизм распределения ресурсов при плакировании также обеспечивают эталон, с которым можно объективно сравнить результаты фактического их использования, помогая таким образом объединить планирование и контроль.
5. Управление по целям (МВО) представляет собой метод объединения планирования, контроля и мотивации, который успешно применяют многие организации для уменьшения числа конфликтов и снижения отрицательной реакции людей на контроль путем их участия в этом процессе. Метод МВО помогает реализовать стратегию путем улучшения связи между целями подчиненных, целями их начальников и целями всей организации.
6. При реализации или изменении стратегии руководство всегда должно учитывать се взаимосвязь со структурой и объединить формирование структуры организации и планирование. Структура основывается на стратегии и должна обеспечивать ее эффективность настолько, насколько это возможно с точки зрения общей ситуации.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Кратко объясните, что такое тактика, политика, процедуры и правила.
2. Как тактика, политика, процедуры и правила помогают реализовать стратегию?
3. Как бюджеты обеспечивают объединение планирования и контроля?
4. Кратко опишите процесс МВО.
5. Что могло бы помешать реализации стратегии?
6. Какие пять вопросов следует задать при оценке стратегии?
7. Назовите некоторые количественные и качественные критерии для оценки стратегии.
8. Какова взаимосвязь между стратегией и структурой?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Приведите реальный пример, когда цифры отчетности были фальсифицированы.
2. Опишите способы применения бюджета в помощь руководителю для эффективного осуществления функции мотивации.
3. Опишите взаимосвязь между процессами планирования и контроля, приводя конкретные примеры.
4. Опишите пример или ситуацию, когда контроль работы отрицательно повлиял на поведение. Как можно было бы этого избежать?
5. Может ли руководство успешно использовать меры контроля, чтобы заставить сотрудников придерживаться ценностей организации?
6. Почему руководство должно применять комплексный подход к МВО?
7. Приведите пример того, как неумение учесть взаимосвязи может привести к неудаче программы МВО.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Последовательная реализация стратегии на фирме «Тойз'Р'Ас»

Фирма «Тойз'Р'Ас» является крупнейшей розничной компанией по продаже игрушек в США,

объем продаж — свыше 2,3 млрд. долл. в 1986 г., 295 магазинов в США, Канаде, Великобритании, Сингапуре и Гонконге. Эту фирму часто хвалят за революцию в отрасли игрушек в США и теперь она расширяет свою международную деятельность, что повлечет за собой строительство по меньшей мере 200 магазинов за рубежом в течение последующих 10 лет.

«Тойз'Т'Ас» имеет базовую формулу действий, которой она следует в США и использует при расширении своей международной деятельности. Фирма наращивает мощности на уровне 10% в год. Она завоевывает рынки в новых географических районах каждый год и в каждом районе строит склад с несколькими магазинами, сгруппированными вокруг этого склада. Региональный склад позволяет «Тойз'Р'Ас» пополнять запасы магазинов за ночь и хранить большие объемы товаров, которые закупаются у изготовителей по низким ценам в «мертвый сезон».

Компания всегда размещает свои магазины на основной транспортной магистрали около крупного торгового центра. Эта политика дает возможность привлекать покупателей торгового центра, но позволяет избегать высокой арендной платы за размещение на его территории. Каждый магазин представляет собой огромное, отдельно стоящее здание со стеллажами типа складских, на которых от пола до потолка хранятся более 18 тыс. изделий, и тележками для отбора товаров для облегчения процесса покупки.

«Тойз'Р'Ас» никогда не проводит дешевых распродаж, но предлагает «повседневно низкие цены», что стимулирует покупки в «мертвые сезоны». Компания придерживается умеренной рекламной практики. Она использует телевизионную рекламу, когда впервые попадает на новый рынок, но весьма ограниченную печатную рекламу после организации магазинов. Располагая по 18 тыс. изделий в каждом магазине и создав удобную для покупателей процедуру возврата товара, «Тойз'Р'Ас» претендует на то, чтобы стать единственным местом по продаже игрушек и сопутствующих товаров.

В компании практикуется процедура централизованного принятия решений. Все магазины построены в соответствии с точными инструкциями главного правления фирмы. Магазины имеют идентичную планировку, товары размещены на стеллажах по чертежам, полученным из главного правления. С помощью сложной системы автоматизированного прогнозирования и учета материальных запасов прослеживается объем продаж по каждому товару и каждому магазину. Данные об объеме продаж используются в главном правлении для прогнозирования будущих продаж и для принятия решений относительно повторных заказов ходовых товаров и снижения цен на неходовой товар. Так, тщательно следя за продажами, «Тойз'Р'Ас» могла закупать достаточное количество модных товаров, чтобы избежать отсутствия таких товаров на складе и избавиться от тех товаров, которые теряют популярность, и освободить полки для ходовых изделий.

Источник: Subrata N. Chakravarty, «Toys'R'Fun», *Forbes,* March 28,1983, pp. 58-60; Mark Maremont, Don Jaones Yang, and Amy Dunkin, «Toys'R'Us Goes Overseas — and Finds That Toys'R'Them, Too,» *Business Week,* January 26,1987. pp. 71-72.

Вопросы

1. «Базовая формула» фирмы «Тойз'Р'Ас» представляет собой, по существу, политику, которая направляет планирование и принятие решений. Какова политика компании в области размещения и планировки предприятий, маркетинга, закупок и административного контроля?

2. Как эта политика помогает «Тойз'Р'Ас» в формулировании целей?

3. Как, по вашему мнению, будет ли эта политика такой же эффективной за рубежом, как в США? Да или нет, почему?

ЛИТЕРАТУРА

1. George A. Steiner and John B. Miner, *Management Policy and Strategy* (New York: Macmillan, 1977), p. 158.

2. Ibid, p. 158.

3. В 1970 г. 80% молодых американцев были выпускниками средней школы по сравнению с 16,5% — в 1920 г. S. W. Ginzberg, «Changing American Economy and Labor Force», in *The Worker and the Job,* ed. Rosow (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1974).

4. Anthony P. Raia*, Managing by Objectives* (Glenview, Ill- Scott, Foresman, 1974), p. 11.

5. Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (New York; Harper & Row, 1954).

6. George S. Odiorne, *Management by Objectives* (New York: Pitman, 1965).

7. Raia, op. cit.

8. H. H. Meyer, E. Kay, and J. P. P. French, «Split Roles in Performance Appraisal», *Harvard Business Review,* vol. 43 (1965), pp. 123-129.

9. Anthony P. Raia, «Management by Objective» in Theory and Practice», *Southern Journal of Business,* 1968, pp. 11-20.

10. Stephen J. Carroll, Jr., and Henry L. Tosi, Jr., *Management by Objectives* (New York: Macmillan, 1973), p. 31
11. Drucker, op. at., pp. 128-129.
12. Ibid.
13. Raia, *Managing by Objectives, p.* 17
14. Ibid., pp. 68-69.
15. Edward A. Locke, «Toward a Theory of Task Motivation and Incentives», *Organizational Behavior and Human Performance,* vol. 3 (1968), pp. 157-189; Edward A. Locke, «Performance Goals as Determinants of Level of Performance in Boredom,» *Journal of Applied Psychology,* vol. 51 (1967), pp. 120-130; J. F. Bryan and E. A. Locke, «Goal Setting as a Means of Increasing Motivation», *Journal of Applied. Psychology,* vol. 51 (1967), pp. 274-277.
16. E. E. Smith and S. S. Knight, «Effects of Feedback on Insight and Problem Solving Efficiency in Training Groups», *Journal of Applied Psychology,* vol. 43 (1959), pp. 209-211; J. A. White, J. Antoninetti, and S. R. Wallace, «The Effect of Home Office Contact on Sales Performance», *Personnel Psychology,* vol. 7 (1954), pp. 381-384; L. Miller, «The Use of Knowledge of Results in Improving the Perfonnancc of Hourly Operators», *General Electric Company Behavioral Research Survey,* 1965; P. S. Hundal, «Knowledge of Performance as an Incentive in Repetitive Industrial Work»*, Journal of Applied Psychology,* vol. 53 (1969), pp. 224-226.
17. См. работы Друкера, Одиорне, Кэрролла и Тоси по вопросам МВО, цитируемые ранее.
18. Raia, *Managing by Objectives,* pp. 149-151.
19. Walker Kiechel III, «Corporate Strategists Under Fire», *Fortune,* December 27,1982, p. 34.
20. Adapted from *Business Week,* May 9,1977, pp. 34-35.

ГЛАВА 11

ОРГАНИЗАЦИЯ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ И ПОЛНОМОЧИЯ

ВВЕДЕНИЕ

Как было показано в гл. 3, специализация и разделение труда значительно увеличивают его производительность у группы людей. Однако, если не будут четко определены и скоординированы отношения между людьми и организационными подразделениями, эффективность специализации будет потеряна. Делегирование полномочий является основным процессом, посредством которого руководители устанавливают формальные взаимоотношения людей в организации. При помощи делегирования и задач руководители подбирают людей для работы и принимают решение, кто из них будет работать, вступая в отношения «начальник — подчиненный». В данной главе рассматриваются делегирование и природа полномочий в организациях. После прочтения этой главы вы должны понимать термины и понятия, обозначенные на этой странице.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ, ОТВЕТСТВЕННОСТЬ И ПОЛНОМОЧИЯ

Чтобы планы были реализованы, кто-то, очевидно, должен фактически выполнить каждую из задач, вытекающих из целей организации. Для этого руководство обязано найти эффективный способ сочетания ключевых переменных, характеризующих задачи и людей. Постановка целей и обеспечение их политикой, стратегией, процедурами и правилами способствует решению этой задачи. Мотивация и контроль также играют существенную роль в обеспечении эффективности выполнения заданий. Однако организация как процесс представляет собой функцию, которая наиболее очевидно и непосредственно связана с систематической координацией многих задач и, соответственно, формальных взаимоотношений людей, их выполняющих.

ОРГАНИЗАЦИЯ — это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

Имеется два основных аспекта организационного процесса. Одним из них является деление организации на подразделения соответственно целям и стратегиям. Это то, что многие ошибочно принимают за весь организационный процесс. Мы будем изучать данный вопрос в следующей главе. Здесь наше внимание сосредоточено на более фундаментальном, хотя часто менее осязаемом

аспекте устройства организаций — *взаимоотношениях полномочий,* которые связывают высшее производство с низшими уровнями работающих и обеспечивают возможность распределения и координации задач.

Средством, при помощи которого руководство устанавливает отношения между уровнями полномочий, является делегирование. Невозможно понять организационный процесс без предварительного понимания делегирования и связанных с ним полномочий и ответственности.

Делегирование

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ, как термин, используемый в теории управления, означает передачу задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение.

Критическая роль делегирования обозначена в самом его определении. Оно представляет собой средство, при помощи которого руководство распределяет среди сотрудников бесчисленные задачи, которые должны быть выполнены для достижения целей всей организации. Если существенная задача не делегирована другому человеку, руководитель вынужден будет выполнять ее сам. Это, конечно, во многих случаях просто невозможно, так как время и способности руководителя ограничены. Более важным является, как заметила когда-то Мэри Паркер Фоллетт, — один из классиков менеджмента, — то, что сущность управления заключается в умении «добиться выполнения работы другими». Поэтому, в подлинном смысле слова, делегирование представляет собой акт, который превращает человека в руководителя.

Делегирование, несмотря на свое фундаментальное значение, является одной из наиболее непонятых и неправильно применяемых концепций управления. Не понимая полностью необходимости делегирования или того, что требуется для роста его эффективности, многие блестящие предприниматели терпели неудачу именно в то время, когда их организации становились большими. Чтобы только приблизиться к пониманию того, как эффективно осуществлять делегирование, — а эту проблему мы изучим позднее, — необходимо понять связанные с этим концепции ответственности и организационных полномочий.

Ответственность в контексте делегирования

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ представляет собой обязательство выполнять имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение.

Под обязательством мы понимаем то, что от индивида ожидается выполнение конкретных рабочих требований, когда он занимает определенную должность в организации. Фактически, индивид заключает контракт с организацией на выполнение задач данной должности в обмен на получение определенного вознаграждения. Ответственность означает, что работник отвечает за результаты выполнения задачи перец тем, кто передает ему полномочия. Например, при оформлении на работу в качестве рабочего на линии сборки фирмы «Сони» поступающему назначается (делегируется) задача монтажа печатных плат в телевизорах. Принимая эту работу и вознаграждение за нее, рабочий косвенным образом соглашается выполнять ее способом, удовлетворительным для фирмы «Сони». Беря на себя эту ответственность, рабочий должен разобрать и заново собрать телевизор в случае своей ошибки. Поскольку рабочий считается ответственным за точное исполнение задачи, начальник имеет право требовать объяснений или исправления плохо сделанной работы.

Важно осознать, что делегирование реализуется только в случае принятия полномочий, и собственно *ответственность не может быть делегирована.* Руководитель не может размывать ответственность, передавая ее подчиненному. Хотя лицо, на которое возложена ответственность за решение какой-либо задачи, не обязано выполнять ее лично, оно остается ответственным за удовлетворительное завершение работы. Например, руководитель хирургической бригады делегирует многие важные обязанности медицинским сестрам. Но, если пациент умрет из-за того, что сестра выбрала неправильную группу крови для переливания, ответственным за это будет оперирующий хирург и его привлекут к суду за преступную небрежность. Аналогичным образом, если торговый агент не выполнит своих плановых заданий на год и в результате отдел сбыта также не выполнит свой план, руководитель отдела сбыта, а не торговый агент, должен держать ответ перед коммерческим директором.

В крупных организациях руководители высшего звена редко общаются с подчиненными на низших уровнях, которые фактически выполняют большинство конкретных задач. Тем не менее, они несут ответственность за дела фирмы и своих подчиненных. Если младший инженер на «Дженерал Моторс» сделает ошибку в проекте, которая приведет к возврату 100 тыс. автомобилей, то именно вице-президент, отвечающий за проектно-конструкторские работы, должен объяснить президенту, почему так получилось. Возможно президенту придется отчитываться перед акционерами, почему он допустил снижение доходов. Даже если президент «Дженерал Моторс» и этот малоизвестный

инженер никогда не встречались, акционеры справедливо считают президента ответственным за все, связанное с деятельностью «Дженерал Моторс». Бывший президент США Гарри С. Трумэн, ныне всем известной надписью на своем столе, которая гласила: «Больше ответственность сваливать не на кого», продемонстрировал понимание своей конечной ответственности за деятельность правительства.

Объем ответственности — вот одна из причин высоких окладов у менеджеров, особенно руководящих крупными корпорациями. Но даже оклад в 2 млн. долл. вряд ли привлечет квалифицированного управляющего, он не увидит способа влияния на деятельность людей, от которых зависит успех.

Организационные полномочия

Если предполагается, что какое-то лицо примет ответственность за удовлетворительное выполнение задачи — организация должна предоставить ему требуемые ресурсы. Руководство осуществляет это путем делегирования полномочий вместе с задачами.

ПОЛНОМОЧИЯ представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

Полномочия делегируются *должности, а не индивиду,* который занимает ее в данный момент. Это отражено в старой военной поговорке — «честь отдается мундиру, а не человеку». Когда индивид меняет работу, он теряет полномочия старой должности и получает полномочия новой. Например, хотя управляющий по сбыту фирмы «Проктер энд Гэмбл» оказывается на более высоком уровне управления при перемещении на пост управляющего по товарной марке, он уже не может давать приказы своим бывшим подчиненным в отделе сбыта. Однако, поскольку делегирование невозможно пока на должности нет человека, обычно говорят о делегировании полномочий индивиду.

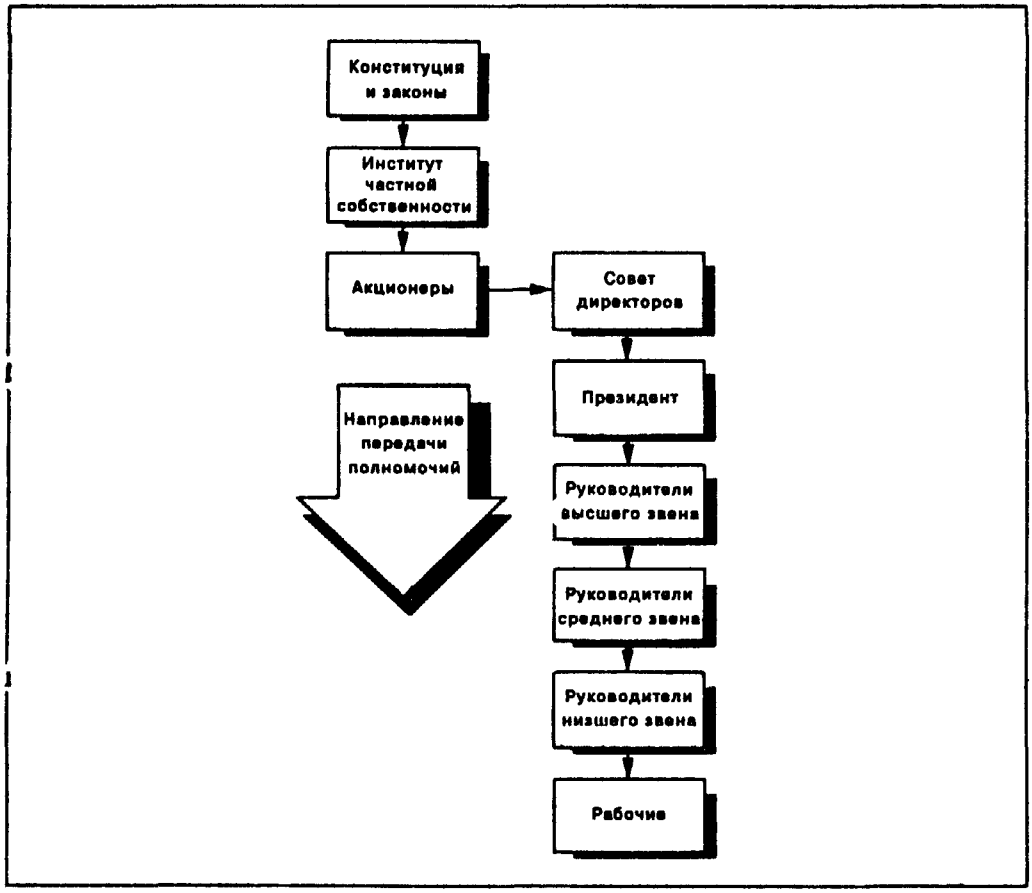

Рис. 11.1. **Классическая концепция организационных полномочий.**

ПРОТИВОПОЛОЖНЫЕ КОНЦЕПЦИИ ПОЛНОМОЧИЙ. Имеются две концепции процесса, посредством которого передаются полномочия. Согласно классической концепции, проиллюстрированной на рис. 11.1., полномочия передаются от высших к низшим уровням организации. В коммерческом предприятии, например, руководитель отдела кредитован и получает

свои полномочия от заместителя главного бухгалтера-контролера, а тот — от вице-президента по финансовым вопросам, который в свою очередь — от президента, получающего полномочия от совета директоров. Если проследить дальше, совет директоров получает полномочия от акционеров, обладающих своими полномочиями, предоставленными институтом частной собственности в соответствии с конституцией и законами страны. Это представляется логичным и согласующимся с концепцией делегирования полномочий руководителями их подчиненным.

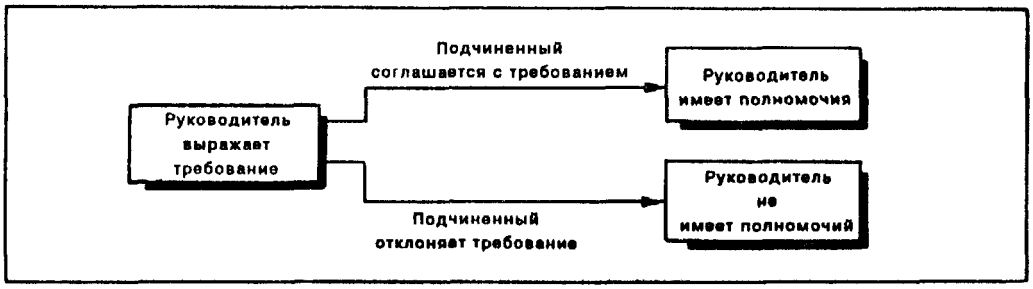

Рис. 11.2. **Концепция принятия организационных полномочий.**

Однако, как заметил Честер Барнард, представитель «административной» школы и бывший президент фирмы «Нью-Джерси Белл», подчиненный имеет право отклонить требования начальника. На основе этого Барнард сформулировал концепцию *принятия* полномочий. Он определил полномочия как «информацию (приказание), на основе которой участник организации направляет свои действия и определяет, что он обязан или не должен делать в рамках задач организации». Таким образом, по мнению Барнарда, если подчиненный не принимает полномочий от руководителя, то передачи полномочий не происходит. Концепция принятия полномочий иллюстрируется рис 11.2.

Как мы видим, концепция принятия полномочий Барнарда признает существование такой власти, которая часто уменьшает возможности руководителей применять свои полномочия. В любом случае, какая бы из этих концепций не была справедливой, ясно, что полномочия всегда ограничены.

ПРЕДЕЛЫ ПОЛНОМОЧИЙ. Согласно нашему определению, полномочия являются ограниченным правом использовать ресурсы и командовать людьми. Внутри организации эти пределы обычно определяются политикой, процедурами, правилами и должностными инструкциями, изложенными в письменном виде, или передаются подчиненному устно. Лица, выходящие за эти пределы, превышают свои полномочия даже, когда это необходимо для выполнения делегированных задач. Например, рабочий, уполномоченный работать только на определенном станке, превысил бы свои полномочия, перейдя за станок другого рабочего, если его собственный сломался. Более наглядным примером будет женщина — член конгресса, которая тратит на личные нужды деньги, выделенные для служебных целей, чем превышает пределы своих прав на расходование правительственных ресурсов.

В общем случае, пределы полномочий расширяются в направлении более высоких уровней управления организации. Но даже полномочия высшего руководства ограничены. Председатель совета директоров и президент крупной открытой акционерной компании должны отвечать перед акционерами, если издержки значительно превышают общий бюджет. Не могут также высшие чиновники фирмы повышать себе зарплату, использовать ресурсы организации без одобрения совета директоров. Существует еще множество внешних ограничений полномочий. Законодательство запрещает руководителям сознательно делегировать обязанности, которые могут привести к серьезным травмам рабочих, даже если организация не имеет страховых полисов в данной области. Закон также однозначно запрещает использовать ресурсы организации для подкупа или политических взносов.

Большая часть полномочий руководителя определяется традициями, нравами, культурными стереотипами и обычаями общества, в котором организация функционирует. Люди подчиняются приказаниям начальника частично из-за того, что это социально приемлемое поведение. Эти факторы, с одной стороны, ограничивают полномочия, а с другой, поддерживают их. Руководители не могут делегировать полномочия, которые противоречат законам или культурным ценностям, по крайней мере, на долгий срок. Это означает, конечно, что они не могут делегировать обязанности, требующие таких полномочий, и ожидать их выполнения. Иногда эти ограничения сталкиваются с планами организации. Например, некоторые компании в последний годы решили прекратить бизнес в странах, где без подкупа нельзя обойтись. Эти компании предпочитают отказаться от дополнительных прибылей, чтобы не заставлять своих руководителей отклоняться от принятых норм поведения путем сокрытия платежей или иного нарушения законных полномочий.

ПРИМЕР 11.1.

Полномочия, задачи и ответственность руководителя среднего звена

Директор завода является центральной фигурой американской промышленности и находится среди наиболее высоко оплачиваемых и ценимых руководителей среднего звена. Более того, его ответственность постоянно растет. «Способный производственник все больше и больше осознает, что самое главное — это прибыль и убытки», — утверждает Р. Дж. Уитмар, президент «Уитмар эид Компани», чикагской фирмы по найму кадров, которая регулярно проводит обследования компаний в отношении движения кадров и обязанностей их административно-управленческого персонала. — В прошлом все, что производственник должен был делать, это производить продукт. Теперь он должен объяснять, сколько это стоит и почему». Но когда дело доходит до принятия главных решений по делам фирмы, то к директору завода мало прислушиваются. Некоторые руководители среднего звена утверждают, что им ничего не надо, кроме возможности дать небольшой совет наверх. «Нельзя хорошо вести дела на заводе, не спрашивая ни о чем его работников, — говорит Реймонд Шелмир, управляющий по производству трех заводов стекловолокна фирмы «Джонс-Мэнвиль Корпореишн» в Дифайансе, шт. Огайо — Но мы уже несем большую ответственность и я не уверен, что смогли бы воздать должное работе, если бы взяли на себя еще больше». Мистер Хоффман из «Атласа» утверждает, что он удовлетворен, «имея достаточно информации, чтобы повлиять на решения, касающиеся этого завода». Но принятие решений, по его словам, — «наиболее привлекательная часть любой работы, и только тупица не желает быть хозяином положения и не принимать решения на самом высоком уровне».

Норман В. Каидер, президент «Атласа», считает «обоснованными» шансы мистера Хоффмана на перемещение в высшие эшелоны управления:

один шанс из трех стать руководящим работником «Атласа», один из пяти стать одним из главных управляющих на другой дочерней фирме «Тайлера» и один шанс из десяти передвинуться в главное управление корпорации «Тайлер».

Казалось бы, обязанности мистера Хоффмана и так значительны. Они простираются от заказа сырья для производства динамита, нитроглицерина, капсюлей-детонаторов и суспензии (желатинированные взрывчатые вещества на основе азотнокислого аммония) до поставок конечных продуктов в строительстве и горнодобывающей промышленности. Он наблюдает за безопасностью 950 работников, прибыльностью операций, которые по объему продаж составили в этом году около 50 млн. долл., надежностью хранения опасных продуктов, а также общим обслуживанием и безопасностью 500 зданий, 2700 акров лесистой местности и свыше тонны хранящихся взрывчатых веществ. Но, хотя «Атлас» оставляет всю производственную политику в руках мистера Хоффмана, политику распоряжения кошельком фирма сохраняет за собой. Таким образом, мистер Хоффман этой зимой оказался не в состоянии нанять очень нужного ему чертежника, пока руководство «Атласа» не разрешило создать новую оплачиваемую должность, что заняло свыше двух месяцев.

Источник: June Kronholz, *The Wall Street Journal,* April 21, 1977, p. 1. Reprinted by permission of *The Wall Street Journal,* © Dow Jones & Co.,Inc. (1977).

Однако ограничения, налагаемые на полномочия, часто широко нарушаются на практике. Чтобы лучше это понять, давайте вкратце рассмотрим разницу между полномочиями и властью.

ПОЛНОМОЧИЯ И ВЛАСТЬ. Полномочия и власть часто путают друг с другом. *Полномочия* определяются как делегированное, ограниченное, присущее данной должности право использовать ресурсы организации. В отличие от этого, *власть* представляет собой реальную способность действовать или возможность влиять на ситуацию. Можно иметь власть, не имея полномочий.

Например, управляющий финансами корпорации имеет право или полномочия подписывать чеки и обладает властью или способностью переводить деньги фирмы на свой собственный банковский счет. Однако его полномочия ограничены законными операциями. Если управляющий финансами совершит кражу, президент компании обладает и властью, и полномочиями, чтобы уволить его. Но, разработав свои планы заранее, бесчестный управляющий финансами, обладающий властью, ускользнет от преследования властей, перелетев в другую страну на самолете компании. Можно привести и более типичный пример — опытный торговый агент не имеет полномочий формулировать новую стратегию сбыта, однако, если вице-президент по вопросам сбыта относится с уважением к его компетентности, он может обладать властью склонить выбор к альтернативе, которую предпочитает. Другие иллюстрации этих понятий приведены в примерах 11.1. и 11.2.

Полномочия, другими словами, определяют, что лицо, занимающее какую-то должность, имеет *право* делать. Власть определяет, что оно *действительно может делать.* Способы использования власти могут оказывать положительное или отрицательное воздействие на организацию. Из последующих глав мы узнаем, что лидерство сильно зависит от власти и люди часто используют власть, чтобы добиваться целей организации.

ПРИМЕР 11.2.

Делегирование, ответственность и полномочия: иллюстрация

Соединенные Штаты Америки представляют собой демократическую государственную организацию, в которой каждый гражданин является ее членом и технически обладает равным правом голоса во всех решениях. Однако, учитывая непрактичность активного участия каждого гражданина в принятии даже наиболее важных решений, основатели государства создали систему, согласно которой граждане *делегируют* некоторых людей представлять их на уровне местного самоуправления, правительства штата и центрального (национального) правительства, Наши делегированные представители *наделены полномочиями* принимать за нас решения, но только *в пределах,* установленных законом. Однако никто не предполагает, что они лично должны выполнять большую часть функций правительственной деятельности. Мы понимаем, например, что президент будет делегировать *задачу* обороны министру обороны, который делегирует ее большую долю начальникам штабов, в так далее, пока какой-либо солдат физически не выполнит каждое требуемое конкретное задание. Хотя высшие государственные служащие сами не решают каждую из задач, они все же несут ответственность за их удовлетворительное выполнение. Если, например, экономический консультант предлагает главе федерального резервного банка поднять ставку процента, чтобы остановить инфляцию, то глава банка, а не консультант, будет *отвечать* перед президентом страны, если эта тактика потерпит неудачу. Президент, в свою очередь, будет отвечать перед избирателями.

Поскольку они дали президенту все *полномочия* использования в *пределах* закона всех *ресурсов* правительства США и он *принял на себя ответственность,* заняв этот пост, то он должен отвечать перед ними за любой провал. При выборах ответственные граждане реализуют свою *власть и полномочия* посредством голосования для замены тех делегатов, которые не смогли выполнить соответствующих обязанностей.

ЛИНЕЙНЫЕ И АППАРАТНЫЕ (ШТАБНЫЕ) ПОЛНОМОЧИЯ

Предыдущее обсуждение было упрощено для выделения существенных понятий организационных полномочий. Как уже указывалось, полномочия всегда ограничены. В некоторых случаях эти пределы изменяют характер полномочий в такой значительной степени, что необходимо рассмотреть отношения между уровнями полномочий, которые проявляются в виде двух общих типов. Они обозначаются как линейные и аппаратные (штабные) полномочия, причем оба типа могут применяться в различных формах.

ПРИМЕР 11.3.

Раздутый управленческий аппарат.

Одним из излишеств, от которого нам следовало освободиться, был большой административно-управленческий аппарат. С того времени, как Альфред П. Слоун занял президентское кресло в «Дженерал Моторс», все управленческие функции в нашей организации были разделены на штабные и линейные должности — точно как в армии. Парни из линейного руководства занимаются оперативной работой. Их отличает непосредственное участие и конкретные обязанности, будь это проектно-конструкгорское дело, производство или закупочная деятельность. Парни из аппарата (штаба) занимаются общим планированием. Именно они интегрируют работу линейных руководителей в работающую систему. Единственный способ для аппаратных сотрудников стать эффективными работниками — это на деле пройти всю линейную цепочку должностей. Однако все-таки существует тенденция, особенно в таких фирмах, как «Форд», брать на работу выпускника Гарвардской школы бизнеса, который, может быть, не умеет отличить бампер от крыла, и давать ему должность в главном управлении. Он никогда ничем не руководил, но теперь он говорит линейному руководителю, который выполнял свою работу в течение тридцати лет, что тот все делает неправильно. Я слишком много потратил времени за мою служебную карьеру, выступая в роли судьи в спорах между линейными и аппаратными работниками, которые вообще не должны возникать.

Штабной аппарат действительно нужен, но до тех пор, пока вы с ним не переусердствуете. Когда Генри Форд пытался избавиться от меня, он пригласил консультационную фирму «МакКинси энд Компани». В дополнение к учреждению поста председателя, МакКинси сформировал также сверхаппарат, состоящий почти из 80 человек. Его задачей было контролирование всех остальных

аппаратных и линейных сотрудников. Через годы эта группа превратилась в подобие суверенной державы на «Форде» — фирмы самой по себе. Когда «Крайслеру» был нанесен удар, я должен был уволить большую часть штабного аппарата. Я был линейным руководителем всю мою жизнь, что, возможно, облегчило эту задачу. Но ход моих мыслей был прост: мне нужен кто-то, кто создает и продает автомобили. Я не мог себе позволить держать парня, который говорит, что, если бы мы делали так или этак, то сделали бы этот автомобиль немножко лучше. Даже если он прав, мы не могли себе позволить роскоши рассмотреть этот вопрос. Когда над фирмой начинают летать пули, штаб всегда погибает первым.

В процессе всех этих увольнений мы пришли к ликвидации нескольких уровней управления. Мы урезали число людей, которые требовались для участия в принятии важных решений. Вначале это было сделано, чтобы выжить. Но с течением времени мы обнаружили, что управление большой компанией с меньшим числом людей фактически облегчает работу. Задним числом стало ясно, что «Крайслер» был перегружен на уровне высшего руководства. Это урок, который наши конкуренты еще должны выучить, но я надеюсь, что этого никогда не случится'

Источник: Lee Jacocca, *Jacocca* (New York: Bantam Books, 1984), pp. 200-201

Линейные полномочия

ЛИНЕЙНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ — это полномочия» которые передаются непосредственно от начальника к подчиненному и далее к другим подчиненным. Именно линейные полномочия предоставляют руководителю узаконенную власть для направления своих прямых подчиненных на достижение поставленных целей. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет также право принимать определенные решения и действовать в определенных вопросах без согласования с другими руководителями в тех пределах, которые установлены организацией, законом или обычаем.

Например, директор больницы, обладающий полными линейными полномочиями по распоряжению ее ресурсами, может использовать больничные деньги на покупку любого товара путем простого распоряжения бухгалтеру произвести платеж. Этот директор также может иметь право принимать решения, каких врачей следует принять на работу, какой оклад должен устанавливаться для каждой должности, а также выбирать руководителей подразделений и устанавливать цели для больницы. Аналогичным образом, управляющий по сбыту может обычно принимать окончательное решение по приему новых торговых агентов, относительно величины предусмотренных сметой расходов для каждого торгового агента, по вопросу, какие торговые агенты будут обслуживать определенных клиентов. В примере 11.3. иллюстрируются линейные и штабные обязанности на предприятиях автомобильной промышленности.

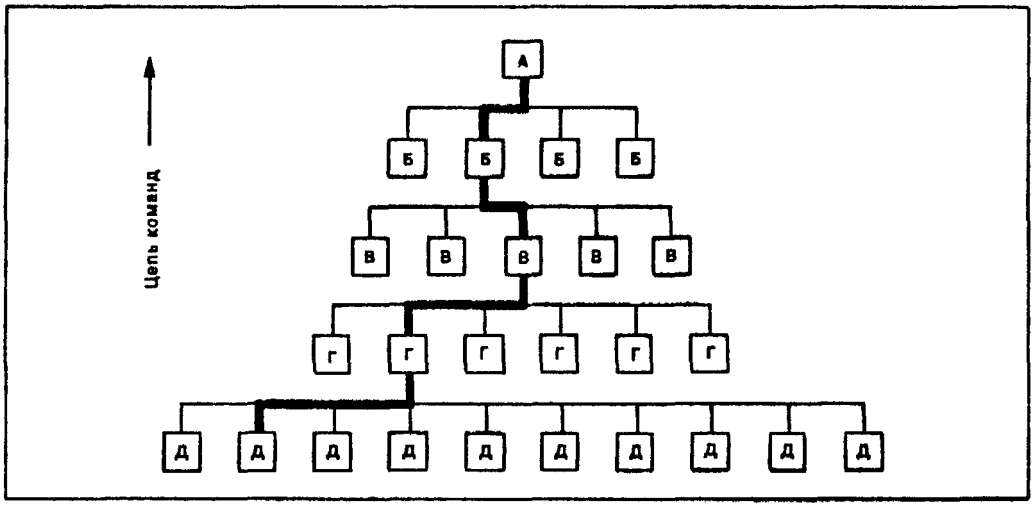

Рис. 11.3. **Цепь команд.**

Делегирование линейных полномочий создает иерархию уровней управления организации. Процесс создания иерархии называется *скалярным процессом.* Поскольку полномочия распоряжаться людьми обычно передаются посредством скалярного процесса, результирующая иерархия называется *скалярной цепью* или ЦЕПЬЮ КОМАНД, которая показана на рис. 11.3. Вероятно, наиболее наглядным примером цепи команд будет иерархия военных организаций. Военные определенного ранга легко отличаются от военных более высокого или низкого уровня по обмундированию и знакам

различия, здесь иерархия действительно называется цепью команд.

В большинстве организаций все от президента до последнего конторского служащего носят фактически одинаковую одежду, но цепь команд все-таки существует. Джеймс Муни, бывший вице-президент «Дженерал Моторс» и представитель «административной» школы управления, провел исторический анализ военных, правительственных, деловых и религиозных организаций. Он обнаружил, что все они основываются на иерархической системе взаимоотношения начальников и подчиненных. Цепь команд, созданная делегированием полномочий, является характерной чертой всех формальных организаций, кроме самых мелких.

Типы административного аппарата

Прежде чем попытаться определить штабные полномочия, давайте кратко рассмотрим происхождение административного аппарата, чтобы понять, почему в некоторых ситуациях линейные полномочия не могут обеспечить потребности организации.

Согласно историку управления Клоду Джорджу-младшему, впервые понятие штаба было применено в армиях Александра Македонского (336-323 до н.э.). Трудно, если вообще возможно, офицеру в пылу сражения эффективно командовать своими людьми и одновременно разрабатывать стратегические планы. Но поскольку и планирование, и управление абсолютно необходимы для победы в любой военной операции, то должен быть найден способ их обеспечения. Было принято решение разделить задачу достижения победы в войнах между двумя видами военных специалистов: офицерами, которые составляют планы, и офицерами, которые командуют солдатами в сражении. Но это разделение породило потенциальную проблему. Поскольку солдаты обязаны подчиняться приказам всех офицеров, они легко могли бы запутаться в ситуации, когда приказы, выданные офицером по планированию, противоречат приказам их непосредственного начальника.

Чтобы избежать этого, в армиях Александра полномочия командования людьми были изъяты у плановиков, и этих специалистов обязали помогать старшим офицерам в линейной организации. Плановики, таким образом, могли рекомендовать стратегию и получить возможность ее реализации войсками, но в то же время исключался разрыв запутанной цепи команд. Так как эти плановики были помощниками старшего офицера, их назвали его штабом. Офицеры, которые сражались на линии огня, были названы строевыми офицерами. Военные организации еще сегодня используют эти понятия. Современный пример из военной жизни описан в примере 11.4.

ПРИМЕР 11.4.

Запутанная цепь команд

Согласно организации вооруженных сил США, командующий морской пехотой обладает полномочиями по набору, обучению и оснащению частей морской пехоты, но части и подразделения находятся в оперативном подчинении вооруженным силам на театре военных действий. Взрывы бомб в Бейруте в 1983 г., когда погибло много морских пехотинцев, породили сомнения относительно эффективности организации объединенного командования вооруженными силами США в Европе как среди членов конгресса США, так и офицеров, в том числе высшего ранга, в самом командовании.

Они утверждали, что адмиралы, генералы и их штабы не выполняли адекватным образом четыре своих главных обязанности: предоставление командующим указаний для действий на местах, обеспечение их достаточными ресурсами для выполнения заданий, оценка возникающих проблем и рекомендации по корректировкам основной задачи, когда меняющиеся обстоятельства начинали угрожать жизни людей на поле боя. Точнее, как заявили офицеры и конгрессмены, старшие офицеры никогда не сомневались в адекватности мер безопасности морской пехоты ситуации, и в итоге не обеспечили войска опытными консультантами по терроризму и борьбе с ним и не провели оценки новых задач морской пехоты по мере роста насилия в Бейруте. Они также не обеспечили морскую пехоту экспертами по оценке разведывательной информации о террористах. Европейская цепь команд начинается с главнокомандующего вооруженными силами США в Европе, обычно генерала армии, который находится в штаб-квартире НАТО в Брюсселе и выступает еще в роли верховного главнокомандующего союзными войсками НАТО.

Его заместитель, обычно генерал военно-воздушных сил, находится в штаб-квартире объединенного командования вооруженными силами США в Штутгарте (ФРГ) и осуществляет повседневное управление американскими вооруженными силами в Европе.

Следующим в цепочке будет командующий военно-морскими силами США, адмирал, размещающийся в Неаполе (Италия), несущий дополнительную нагрузку как командующий силами НАТО на южно-европейском театре военных действий.

Из Неаполя цепочка тянется к заместителю командующего американскими военно-морскими силами в Европе, который располагается в Лондоне. Европейская цепь команд кончается

командующим 6-ым флотом в Средиземноморье, который управляет войсками флагманского корабля «Пьюджит Саунд», простаивающего большую часть времени на якорной стоянке к северу от Неаполя в Гаек (Италия). Командующий морской пехотой в Ливане подчиняется командующему 6-го флота. Хотя Келли (генерал Пол К. Келли, командующий морской пехотой США) не попадает в эту систему командных взаимодействий, офицеры заявили, что он косвенно несет ответственность за управление частями морской пехоты, потому что посещал Бейрут несколько раз перед бомбардировкой для инспекции операций морской пехоты. Кроме того, как считают офицеры, командующий морской пехотой отвечает за обеспечение жизни и быта своих частей и подразделений, где бы они не находились. Келли также принимал участие в политических дискуссиях на высоком уровне относительно миссии морской пехоты в Бейруте. Как сами морские пехотинцы в Ливане, так и вышестоящие офицеры в Европе, недооценили опасность терроризма, с которым столкнулись войска в Бейруте, даже после взрыва здания посольства. Но командующие, как и морские пехотинцы, были больше озабочены угрозой применения обычных видов оружия, артиллерийским или минометным обстрелом и снайперской стрельбой. Ряд факторов, по-видимому, способствовал недооценке высшим командованием угрозы со стороны террористов, их недостаточному упорству в обеспечении лучших мер безопасности штаб-квартиры морской пехоты. Цепь команд, особенно на среднем и низшем уровнях, укомплектована морскими офицерами, из которых немногие имеют опыт организации позиционной обороны и никто не имеет опыта борьбы с террористами.

Никто в цепи команд, заявили старшие офицеры, не отдал приказа вызвать специалистов по борьбе с террористами в Бейрут, чтобы проконсультировать морских пехотинцев. Не было дано также, добавили старшие офицеры, рекомендаций, чтобы части, направляемые в Бейрут, получили специальную подготовку для действий в окружении террористов.

Текучесть кадров, и в результате отсутствие преемственности старших офицеров, возможно, тоже представляли проблему. Например, командование частями морской пехоты в Бейруте менялось трижды перед взрывами бомб.

Кроме того, критике подверглась многоуровневая организация командования. Цепь команд, идущая из Брюсселя через Штутгарт, Неаполь, Лондон, Гаету в Бейрут, заявили командиры частей, делает систему управления подразделениями морской пехоты запутанной. Но большинство командиров утверждали, что информация передавалась быстро по системе командного управления и решения не задерживались.

По мнению военных экспертов и историков, если выполнимость военной задачи и обеспечение при этом безопасности становятся сомнительными, то обязанностью офицеров, особенно на высших уровнях, считается изучение возможных альтернатив и, в исключительных случаях, обращение к командованию с целью изменения задачи.

В случае с миссией морской пехоты старшие офицеры заявили, что они изучали альтернативы, в том числе использование межнациональных сил, в состав которых не входили бы чести США, но также варианты посчитали нереалистичными.

Что остается неясным и что, вероятно, никогда нельзя будет установить, это вопрос — испытывали ли нерешительность старшие офицеры из-за боязни поставите под сомнение признанную политику.

«Как только задача поставлена, военные становятся орудием политики правительства, — заявил Смит, — У вас есть возможность заявить о своей позиция при обсуждении политики. Как только она определена, военачальникам трудно снова возвращаться и говорить — придумайте что-нибудь получше».

Источник: **Philip Taubman and Joel Brinkley.** ***The New York Tunes,*** **December 13,1983.**

В течение многих лет использование штабного аппарата в современных организациях было относительно ограниченным. Но когда стала стремительно развиваться технология и внешняя среда бизнеса стала более изменчивой и сложной, многим организациям потребовалось большое число разнообразных и квалифицированных кадров. Фармацевтической фирме, например, нужны химики, врачи, техники по контролю качества, программисты, специалисты по подготовке торговых агентов и юристы, чтобы обеспечить соблюдение правительственных нормативных документов. Концепция штаба была расширена и модифицирована, чтобы удовлетворить нужды организаций. В результате сегодня существует множество типов административных аппаратов (штабов) и вариантов штабных полномочий.

Административный аппарат выполняет так много функций в современных организациях, что все их невозможно перечислить. Однако можно классифицировать штабной аппарат по двум или трем основным типам, учитывая функции, которые он выполняет. К трем типам аппарата относятся *консультативный, обслуживающий и личный аппарат,* который иногда рассматривается как вариант обслуживающего аппарата. Однако следует помнить, что на практике редко можно провести резкую

границу между этими типами. Совсем нередко аппарат выполняет как обслуживающие, так и консультативные функции. Профиль штабной должности представлен в примере 11.5.

КОНСУЛЬТАТИВНЫЙ АППАРАТ. Когда линейное руководство сталкивается с проблемой, требующей специальной квалификации, оно может пригласить соответствующих специалистов на временной или постоянной основе и таким образом сформировать *консультативный аппарат.* В обязанности этих специалистов входит консультирование линейного руководства в их области знаний. Наиболее часто консультативный аппарат используется в области права, новейшей или специальной технологии, обучения и повышения квалификации, а также консультирования по работе с кадрами.

ОБСЛУЖИВАЮЩИЙ АППАРАТ. В любой из областей, где используется консультативный аппарат, функции аппарата могут быть, а часто так и бывает, распространены на выполнение определенных услуг. Вероятно, наиболее известным и часто встречающимся примером использования обслуживающего аппарата является отдел кадров, имеющийся в большинстве крупных компаний. Отдел кадров ведет личные дела сотрудников, находит и проверяет потенциальных кандидатов на работу и в некоторых случаях поставляет линейному руководству требуемые кадры. Этот пример показывает, что административный аппарат может исполнять как консультативные, так и обслуживающие функции.

ПРИМЕР 11.5.

Профиль штабной должности

В США резко увеличивается применение автоматизированной обработки данных. Параллельно с этом ростом увеличивается потребность в системных аналитиках. По прогнозам министерства труда 21 тыс. новых системных аналитиков будут наниматься на работу каждый год в течение 80-х годов и к 1990 г. их число достигнет 400 тыс. В чем заключается работа системного аналитика? Системный аналитик несет ответственность за анализ проблем и информационных потребностей организации перед внедрением новой системы обработки данных или реконструкцией старой. Он работает в сотрудничестве С руководителями и другими линейными и аппаратными специалистами и должен иметь представление о том, что происходит в маркетинге и производстве, а также в бухгалтерском учете и планировании. Когда в каком-нибудь подразделении организации возникает проблема с существующей системой обработки данных или это подразделение хочет перейти к современной, более производительной системе, системный аналитик должен определить требования к информации и затем разработать новую модель информационного потока, который можно автоматизировать. Цель новой модели заключается в удовлетворении новых информационных потребностей или требований к производительности, которые представлены пользователями системы. После проектирования системы аналитик определяет необходимое вычислительное аппаратное обеспечение, пишет спецификации, которым должен следовать программист при разработке программного обеспечения, и формулирует процедуры обучения, которым должны следовать в организации при внедрении новой системы.

Источник: Albert Kagan, Marion G. Sobol, Kevin Quarnstrom, «Job Roles of Systems Analysts in the «Profit» vs. the "Not for Profit" Sectora», *Information and Management,* November 1986, pp. 173-180.

К другим областям, где используется обслуживающий персонал, относятся связи с общественностью, маркетинговые исследования, финансирование, планирование, материально-техническое снабжение, оценка воздействия каких-либо проектов на окружающую среду и юридические проблемы. Данные функциональные подразделения предоставляют руководству информацию, необходимую для принятия эффективных решений.

ЛИЧНЫЙ АППАРАТ — это разновидность обслуживающего аппарата, формирующегося, когда руководитель нанимает секретаря или помощника. В обязанности личного аппарата входит исполнение того, что требует руководитель. В организации член этого аппарата не имеет никаких полномочий. Когда он действует, то это делается по поручению руководителя. Мы можем отметить наличие личного аппарата в виде прямоугольника сбоку от руководителя на схеме организационной структуры, представленной на рис. 11.4.

Хотя личный аппарат не имеет формальных полномочий, его члены могут обладать большой властью. Посредством планирования назначений и фильтрования информации они могут контролировать доступ к руководителю, для которого работают. Это может заставить работников, находящихся на более низкой ступени иерархии, чем их непосредственный начальник, заискивать перед членами личного аппарата, чтобы получить доступ к руководителю. Если руководитель искренне прислушивается к советам своего личного аппарата или зависит от него, то власть этого

аппарата значительно возрастает. Личные секретари руководителей высшего ранга часто в состоянии достичь такой власти, которая значительно превышает их формальные полномочия.

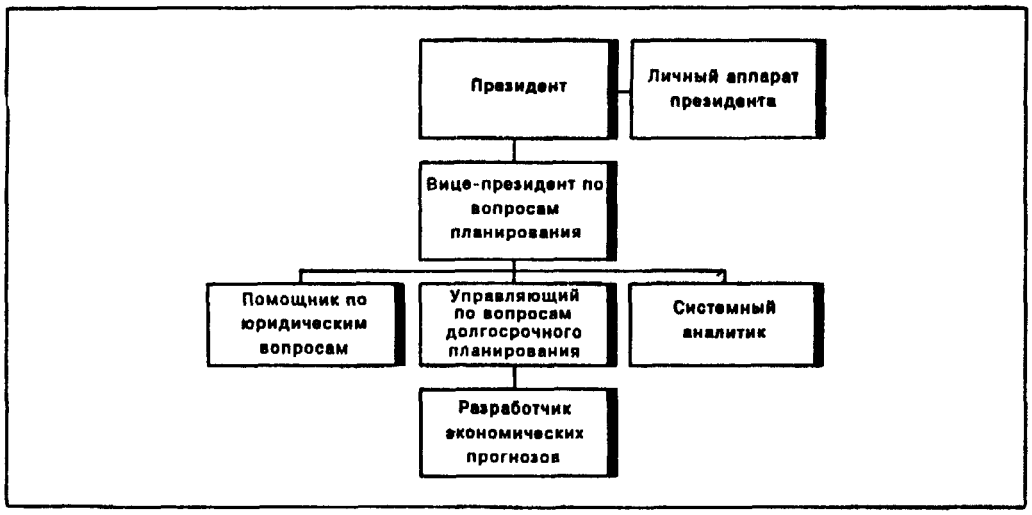

Рис. 11.4. **Личный и консультативный, или обслуживающий, аппарат. (Отметьте, что вице-президент, руководящий аппаратом, обладает линейными полномочиями в пределах своего структурного подразделения).**

Разновидности аппаратных (штабных) полномочий

Классификации консультативного, обслуживающего и личного аппаратов описывают штабной аппарат в соответствии с направлениями его использования. Чтобы понять концепцию аппарата в современных организациях, следует рассмотреть также природу делегированных ему полномочий. Имеется исключительно широкий диапазон полномочий, делегированных аппарату каждого типа. Штабные полномочия могут быть очень ограниченными, фактически чисто консультативными, или такими общими, что почти исчезает разница между ними и линейными обязанностями. Сейчас мы приступим к описанию основных видов штабных полномочий и оснований их применения.

РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ. Полномочия административного аппарата были вначале ограничены консультациями линейному руководству, когда последнее обращалось за советом. Когда аппаратные полномочия сводятся к рекомендательным полномочиям, предполагается, что линейное руководство будет обращаться за консультациями к консультативному аппарату, когда потребуются его знания. Но линейные руководители не обязаны так поступать. Они могут, по своему выбору, решить проблему, даже не ставя аппарат в известность.

Это положение иллюстрируется интервью с доктором Дельмаром Ланделем, главным психологом фирмы «Дженерал Моторо. Когда его спросили, следуют ли руководящие работники «Дженерал Моторс» советам отдела организационных исследований и разработок, доктор Ландель ответил: «Чтобы ответить на этот вопрос, сначала вы должны получить несколько большее представление о том, как функционирует «Дженерал Моторс». Это сильно децентрализованная организация, в которой различные оперативные подразделения обладают большой автономией. Группа ответственных руководителей здесь — в главном управлении — держит нас, психологов, в качестве ресурса для отделения фирмы. Поэтому в значительной степени сами они решают, обратиться ли к нам за помощью или советом».

Когда полномочия штабного аппарата являются рекомендательными, он часто должен тратить время, убеждая линейных руководителей в ценности своих услуг и предложений. Даже если за советом к аппарату обращались и его приняли, то линейные руководители все равно могут им пренебречь, что, несомненно, может привести к конфликтам между линейным руководством и административно-управленческим аппаратом. Эта серьезная проблема будет рассмотрена в гл. 18.

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ СОГЛАСОВАНИЯ. Поскольку аппарат может испытывать трудности в общении с линейным руководством, фирма иногда расширяет полномочия аппарата до ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ СОГЛАСОВАНИИ с ним каких-либо решений. Когда согласования обязательны, линейное руководство *должно* обсудить соответствующие ситуации со штабным аппаратом, прежде чем предпринять действия или представить предложения высшему руководству. Однако линейные руководители не обязаны на самом деле следовать рекомендациям аппарата.

Широко распространенным примером обязательных согласовании является привлечение аппарата к исследованию рынка. Во многих организациях отдел маркетинга или производственный отдел должны получить оценку предполагаемой реализации нового продукта от аппарата по

исследованию маркетинга прежде, чем приступит к делу. Проводя исследования, этот аппарат проводит оценку реализации, которую линейное руководство может принять или не принять. Но правила компании требуют проведения этой оценки до того, как высшее руководство даже примет к рассмотрению новый продукт.

ПАРАЛЛЕЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ. Высшее руководство может расширить объем полномочий аппарата, давая ему право отклонять решения линейного руководства. Целью ПАРАЛЛЕЛЬНЫХ ПОЛНОМОЧИЙ является установление системы контроля для уравновешивания власти и предотвращения грубых ошибок. Неудивительно, что наиболее широко используются параллельные полномочия в правительственных организациях. Например, как палата представителей, так и сенат, должны одобрить все законы прежде, чем они приобретут официальный статус. Президент также обладает параллельными полномочиями в ограниченной степени, но его вето может быть отклонено конгрессом.

Во многих компаниях применяются параллельные полномочия для контроля финансовых расходов, для чего требуются две подписи в случае всех крупных покупок.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ. Аппарат, обладающий ФУНКЦИОНАЛЬНЫМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ, может как предложить, так и запретить какие-то действия в области своей компетенции. По существу, линейные полномочия президента организации реализуются через аппарат, давая ему право действовать в определенных вопросах. Таким образом, функциональные полномочия устраняют различия между линейными и штабными обязанностями для всех практических целей.

Функциональные полномочия широко распространены, так как комплексные современные организации часто требуют высокой степени единообразия в таких областях, как методы бухгалтерского учета, трудовые отношения и контроль занятости. Им также необходимо в некоторых случаях иметь гарантию, что опыт работников аппарата будет несомненно использоваться именно тогда, когда он действительно нужен. Если бы каждое решение аппарата в таких важных областях проходило через всю линейную иерархию крупной организации, слишком много времени тратилось бы напрасно. На схеме организационной структуры функциональные полномочия обозначаются пунктирной линией.

ЛИНЕЙНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ ВНУТРИ АППАРАТА. Мы описали варианты полномочий, которыми обладает аппарат по отношению к линейной структуре. Важно осознать, что в крупных организациях административный аппарат может состоять из множества людей. В таких ситуациях аппарат представляет собой подразделение с более чем одним уровнем управления. Таким образом, сам штабной аппарат имеет линейную организацию и обычную цепь команд внутри себя. Естественно, менеджеры в аппаратной иерархии обладают линейными полномочиями по отношению к своим подчиненным, независимо от характера полномочий аппарата по отношению к организации в целом.

ЭФФЕКТИВНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ ПОЛНОМОЧИЙ

Руководство, чтобы организация могла достичь своих целей и развиваться, не может автоматически распределить полномочия. Оно должно так же эффективно выполнить этот этап процесса управления, как и все остальные. Поскольку управленческие функции взаимозависимы, неэффективное делегирование задач и полномочий создает проблемы для каждой последующей функции. Однако, чтобы понять все факторы эффективного распределения полномочий, необходимо иметь представление о структуре и ее отношении к другим переменным, о которых еще не рассказывалось. К этому вопросу вернемся позже, а сейчас сосредоточим внимание на нескольких фундаментальных понятиях. Первым из них будет определение того, какая деятельность относится к линейной, а какая к аппаратно-штабной. Традиционно к линейной деятельности относятся производственная, сбытовая и финансовая функции предприятия. Вторым понятием является роль линейных полномочий в координации и некоторые способы, при помощи которых руководство может облегчить координацию через делегирование. Последним по очереди, но не по значению, будет обсуждение наиболее широко распространенных препятствий эффективного делегирования и некоторых способов, посредством которых руководство может их преодолеть.

Организация взаимоотношений между линейными и штабными полномочиями

Во время организации такого рода взаимоотношений руководство должно решить: линейным или аппаратным будет данный вид деятельности. Это решение должно основываться на определении того, насколько фундаментальным и непосредственным будет вклад этого вида деятельности в достижение общих целей. Однако рассматривать аппаратно-штабную деятельность как несущественную для достижения целей недопустимо. Все виды деятельности должны облегчать достижение целей. Если какой-либо вид деятельности этому не способствует, его следует исключить, а не переводить в разряд аппаратно-штабной. Таким образом, вопрос не в том, имеется ли вклад, а в

том, насколько непосредственно он относится к основной миссии организации.

Линейная деятельность в настоящем смысле слова — это та деятельность, которая непосредственно связана с созданием, финансированием и сбытом товаров или услуг, производимых организацией. Аппарат помогает выполнению основных функций, как квалифицированная медицинская сестра помогает хирургу во время операции. Хирург, вероятно, смог бы спасти жизнь пациента в экстренном случае без помощи медсестры, но риск уменьшается и работа выполняется более ровно благодаря ее помощи. С другой стороны, медсестра не может успешно выполнить операцию — достичь цели организации — без хирурга.

Естественно, что определение того, какие конкретно виды деятельности следует отнести к аппаратно-штабной, зависит от миссии, целей и стратегии организации. По словам специалиста по вопросам управления Альфреда Чандлера: «Структура соответствует стратегии». Различия в целях приводят к фундаментальным различиям в структуре. Например, в большинстве организаций юридические службы безусловно относятся к аппаратной деятельности. Однако в юридической фирме юристы составляют хребет организации. Аналогичным образом, обучение обычно является либо аппаратной деятельностью, либо просто одной из обязанностей линейного руководителя. Но в колледже преподавание — основной вид деятельности организации. Финансы представляют собой ключевой вид деятельности почти в любой организации и поэтому относятся к линейной деятельности. Однако ведение финансовых документов, бухгалтерский учет можно рассматривать в качестве аппаратной деятельности, потому что это вспомогательное средство для руководства финансовой деятельностью.

Линейные полномочия и координация

Делегирование линейных полномочий и возникающая в результате этого цепь команд играют ключевую роль в процессе координации деятельности организации. Прежде всего, линейные полномочия «персонализируют» и упрощают взаимоотношения подчиненных и начальников. Получатель полномочий принимает на себя личную ответственность за задачи и отвечает перед делегирующим за их удовлетворительное выполнение. Если подчиненный сталкивается с проблемами, то он точно знает, к кому следует обратиться за решением. Если непосредственный начальник не может обеспечить решение, то эта проблема передается по цепи команд наверх упорядоченным образом. Все знают точно, кто и что может делать.

Конечно, координация не является обязательным результатом определения линейных отношений. Пока, например, не будет какого-либо одного лица или небольшой группы людей, обладающих полномочиями принимать решения любого типа, каждое действительно жизненно важное, трудное решение, которое необходимо принять, может полностью остановить деятельность организации. Если нет границы, после которой не на кого больше перекладывать ответственность, то просто не будет никого, кто мог бы сказать: «Мы подробно обсудили эту проблему, теперь мы должны действовать. Вот, что нам следует делать». Кроме того, длина цепи команд и обязанности, распределенные между различными должностями в ней, должны соответствовать конкретной ситуации. На эти решения влияют многие факторы, существующие в самой организации и во внешней среде.

Здесь мы представим два понятия, которые относятся к координации и линейным полномочиям и не требуют для своего понимания знания ситуационной теории управления. Это принцип единоначалия и необходимость ограничения нормы управляемости.

ЕДИНОНАЧАЛИЕ. Согласно Клоду Джорджу-младшему, концепция формальной цепи команд была применена евреями еще в 1491 г. до н.э. Руководители уже тогда понимали, что для обеспечения эффективности команд отношения между подчиненным и начальником должны быть ясными и простыми. Древние видели, что наилучший способ обеспечить четкость заключается в том, чтобы подчиненный отвечал только перед ОДНИМ начальником и получал приказы только от одного начальника. Это убеждение называется в настоящее время принципом единоначалия. Это, возможно, старейший установленный принцип организации, так как Библия утверждает, что человек должен иметь только одного хозяина.

Согласно ПРИНЦИПУ ЕДИНОНАЧАЛИЯ, работник должен получать полномочия только от одного начальника и отвечать только перед этим человеком. Или, по словам профессоров Кунца и 0'Доннела: «Чем более полным будет официальное отношение между индивидом и его единственным начальником, тем меньше возможность возникновения конфликта и тем больше чувство личной ответственности за результаты».

В организации, которая придерживается этого принципа, все формальные коммуникации должны направляться по цепи команд. Лицо, у которого возникла какая-либо проблема, не может обратиться через голову своего непосредственного начальника к руководителю высшего ранга по данному вопросу. Также и руководитель высшего ранга не может выдать приказ сотруднику низшего уровня, минуя руководителей промежуточных уровней. Конечно, благодаря власти и неформальным отношениям, людям удается иногда обойти цепь команд даже в организациях типа вооруженных сил,

где жестко обеспечивается соблюдение этого принципа. При большой длине цепи команд соблюдение принципа единоначалия может значительно замедлить обмен информацией и принятие решений в некоторых случаях. Однако на протяжении столетий в бесчисленном множестве организаций принцип единоначалия подтвердил свою ценность в качестве координирующего механизма. Анри Файоль включил его в свои 14 принципов организации. Поэтому большинство организаций пытаются его применять.

ОГРАНИЧЕНИЕ НОРМЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ. Норма управляемости, определенная ранее как количество работников, которые *непосредственно* подчиняются данному руководителю, устанавливается посредством делегирования линейных полномочий. Технически, руководитель высшего звена организации вместо создания цепи команд может принять решение о том, чтобы каждый сотрудник отчитывался непосредственно перед ним. Это то, что делает футбольный тренер в средней школе, когда вызывает со скамейки запасных всех игроков. Несомненно, поскольку высшее руководство, в конечном итоге, отвечает за успешное выполнение всех задач независимо от того, сколько имеется нижестоящих руководителей, у него существует сильный стимул сохранить возможно больший контроль. Однако на практике неумение удержать норму управляемости на достаточно малом уровне делает координацию почти невозможной.

Тяжелым путем пришло неисчислимое количество руководителей к пониманию того, что слишком большая норма управляемости может вызвать возникновение сложных проблем. Одним из первых научившихся этому был Моисей. Как рассказывается в книге «Исход», гл. 18, когда Моисей начал выводить израильтян из Египта, он пытался все управление осуществлять сам. В течение какого-то времени дела шли гладко, насколько можно было ожидать при длительном переходе по пустыне. Но в конце концов, как часто случается, когда новое предприятие превращается в крупную установившуюся организацию, у некоторых людей возникли сомнения относительно ее целей. Кроме того, возникли споры и другое непродуктивное поведение.

Поскольку никто, кроме Моисея, не имел полномочий решать проблемы, он невероятно утонул в пустяках: «Моисей сел судить людей, и люди стояли перед Моисеем с утра до вечера». Это означало длинный рабочий день. И что еще более важно, ничего, кроме вынесения решений, не делалось, а это не слишком эффективно. К счастью для израильтян, Моисей был открыт для восприятия разумного совета. Иофор, тесть Моисея, определил эту проблему как чрезмерно большую норму управляемости и предложил установить дополнительные уровни управления (рис. 11.5.).

«И послушал Моисей слов тесто своего, и сделал все, что он говорил. И выбрал Моисей из всего Израиля способных людей, и поставил их начальниками народа, тысяченачальниками, стоначальниками, пятидесятиначальниками и десятиначальниками. И судили они народ во всякое время; о делах важных доносили Моисею, а все малые дела судили сами».

Теоретики управления значительное внимание уделили определению того, какой должна быть идеальная норма управляемости. Особенно была заинтересована этим вопросом «административная» школа управления. Предлагался широкий диапазон чисел, причем ряд авторов считал наилучшей норму от 7 до 10 подчиненных. Однако, как будет рассмотрено ниже, современные исследования показывают, что величина нормы широко варьируется. Уровень управления, характер выполняемых задач, характеристики подчиненных и относительные способности руководителя — все это играет роль в определении количества людей, непосредственно и эффективно контролируемых руководителем.

Ясно только, что если не удерживать нормы управляемости на достаточно низком уровне, руководство будет не в состоянии не только выполнять обязанности по координированию, но и контролировать деятельность, повышать квалификацию и мотивацию подчиненных.

Препятствия к эффективному делегированию

Ожидания и обязательства, создаваемые делегированием, могут стать мощной силой для обеспечения гармонии и единства цели. Однако, если руководство не будет предпринимать согласованных усилий по учету качеств личности и потребностей получателей полномочий, то могут возникнуть большие проблемы и для руководителя, и для получателя полномочий.

Делегирование требует эффективных коммуникации. У руководителей есть обязанности, которые должны выполняться подчиненными. Для их надлежащего выполнения подчиненные должны точно понимать, чего хочет руководитель.

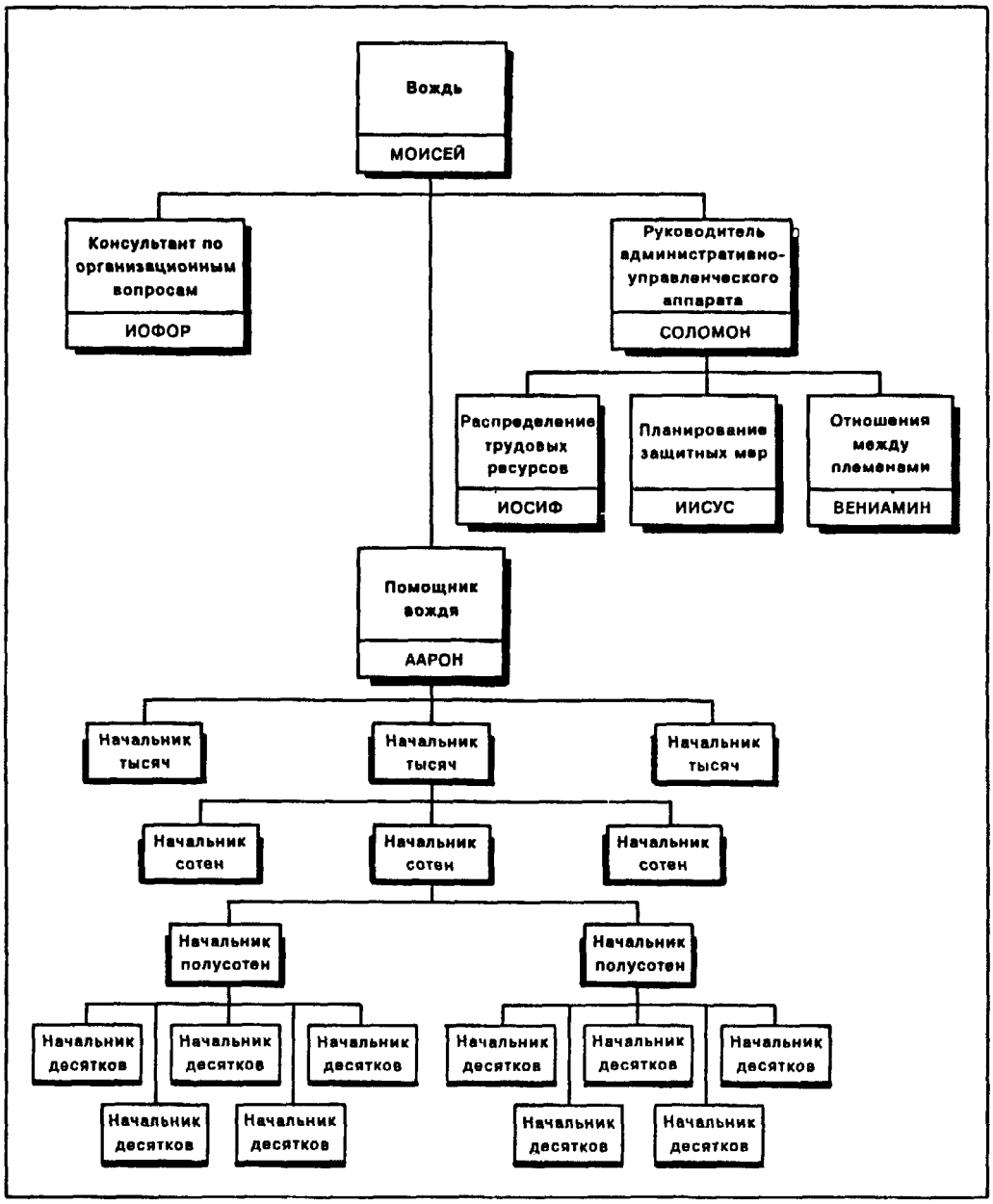

Рис. 11.5. **Реорганизованное руководство евреев при исходе из Египта, Моисей и его норма управляемости.**

Перед реорганизацией норма управляемости при Моисее составляла тысячи. Посла она стала равна трем. У Соломона норма также равна трем. Начальник сотен, как видно из схемы, имеет норму управляемости, равную двум, а начальник полусотен - норму, равную пяти.

Делегирование связано также с мотивацией, влиянием и лидерством. Руководитель должен заставить подчиненных эффективно выполнять их задачи. Как во всех процессах обмена информацией и оказания влияния, *обе* стороны имеют существенное значение для достижения успеха. Учитывая это, Уильям Ньюмен перечислил ряд причин, по которым руководители могут с неохотой делегировать полномочия, а подчиненные — уклоняться от дополнительной ответственности

Ньюмен приводит пять причин нежелания руководителей делегировать полномочия:

1. *Заблуждение «Я это сделаю лучше».* Руководитель утверждает, что поскольку он может сделать эту работу лучше, то он и должен ее делать вместо подчиненного. Два соображения показывают ошибочность утверждения, даже если оно истинно, хотя чаще всего нет. Во-первых, трата времени на задание, которое мог бы выполнить подчиненный, означает, что руководитель не сможет так же хорошо выполнять другие обязанности. Общие выгоды могут быть больше, если руководитель сконцентрирует усилия на планировании и контроле и осознанно позволит подчиненному выполнять менее важные обязанности с несколько меньшим качеством. Во-вторых, если руководитель не будет разрешать подчиненным выполнять новые задания с дополнительными полномочиями, то они не

будут повышать свою квалификацию. Таким образом, упорствуя в желании самим делать всю работу, руководители могут оказаться не в состоянии, выполнять свои обязанности по повышению квалификации подчиненных и их подготовке к продвижению на руководящие должности.

2. *Отсутствие способности руководить.* Некоторые руководители так погружаются в повседневную работу, что пренебрегают более общей картиной деятельности. Будучи не в состоянии охватить долгосрочную перспективу в череде работ, они не могут полностью осознать значение распределения работы между подчиненными.

3. *Отсутствие доверия к подчиненным.* Если руководители действуют так, как будто не доверяют подчиненным, то подчиненные на самом деле будут работать соответствующим образом. Они потеряют инициативность и почувствуют необходимость часто спрашивать, правильно ли выполняют работу. Это, несомненно, приведет к порочному кругу, усиливая недоверие к подчиненным, которые начинают чувствовать себя неуверенно.

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

5. *Отсутствие выборочного контроля для предупреждения руководства о возможной опасности.* Параллельно делегированию дополнительных полномочий, руководство должно создать эффективные механизмы контроля для получения информации о результатах работы подчиненных. Обратная связь для получения информации от этих механизмов контроля помогает направлять подчиненного на достижение целей. Она также дает руководителю гарантию того, что проблема будет выявлена прежде, чем разовьется в катастрофу. Если механизмы контроля неэффективны, у руководства будут основательные причины для беспокойства относительно делегирования дополнительных полномочий подчиненным.

Подчиненные, согласно Ньюмену, избегают ответственности и блокируют процесс делегирования по шести основным причинам:

1. Подчиненный считает удобнее спросить босса, что делать, чем самому решить проблему.
2. Подчиненный боится критики за совершенные ошибки. Поскольку большая ответственность увеличивает возможность совершения ошибки, подчиненный уклоняется от нее.
3. У подчиненного отсутствуют информация и ресурсы, необходимые для успешного выполнения задания.
4. У подчиненного уже больше работы, чем он может сделать, или же он считает, что это так на самом геле.
5. У подчиненного отсутствует уверенность в себе.
6. Подчиненному не предлагается каких-либо положительных стимулов дополнительной ответственности.

ПРЕОДОЛЕНИЕ ПРЕПЯТСТВИЙ. Факт, что делегирование часто оказывается безрезультатным, даже при почти всеобщем призвании сто важности, является ярким свидетельством того, как трудно преодолеть имеющиеся препятствия. Некоторые препятствия глубоко укоренены в человеческом поведении, являются следствием индивидуальной психологии. Опасение за свое положение, боязнь риска, отсутствие уверенности в себе, неспособность доверить другому выполнение задания, за которое несешь ответственность, — вот главные примеры. Психологические проблемы самые трудные, чтобы их разрешить как руководители, так и подчиненные должны внимательно присмотреться к себе, осознать своя страхи и подняться над ними.

Подчиненный может сделать относительно мало для того, чтобы устранить психологические барьеры для делегирования, имеющиеся у начальника. Даже постоянная прекрасная работа может игнорироваться чрезмерно беспокойным боссом. (Следует помнить, что руководитель, который не может научиться эффективно делегировать полномочия, ставит предел для собственной карьеры.) Однако существует многое, что руководители могут сделать для улучшения своей работы и устранения причин отказа от дополнительной ответственности.

Начнем с того, что руководители могут создать систему контроля, необходимую для того, чтобы обезопасить себя при делегировании больших полномочий подчиненным. Они могут также определить свои проблемы и повысить квалификацию в области лидерства и оказания влияния. Кроме того, большую часть неуверенности подчиненных можно устранить, оказывая им больше доверия. Не следует во весь голос критиковать подчиненного, чтобы указать на недостатки в работе.

Может быть, самыми важными путями к обеспечению эффективного делегирования будут четкий обмен информацией, принцип соответствия и положительные стимулы. Когда подчиненный не выполняет свои задачи так, как требует руководство, причиной может быть неправильная передача информации. В спешке руководители могут бегло изложить, что хотят. Подчиненный может не решиться задать вопросы из-за боязни выглядеть глупым. Или, что случается чаще, подчиненный тоже торопится приняться за работу. Вследствие этого обе стороны могут *думать,* что понимают, каково было задание и каков должен быть результат. Позднее, чаще всего слишком поздно для исправления, работа оказывается сделанной неправильно и обе стороны разочарованы. Понятное

изложение подчиненным их обязанностей, задач и пределов полномочий имеет существенное значение для эффективного делегирования.

Чтобы делегирование было действенным, необходимо соответствие между полномочиями и ответственностью; то есть, руководство должно делегировать работнику полномочия, достаточные для выполнения всех задач, за которые он принял на себя ответственность. Это известно как принцип соответствия. Как следствие, работник может принимать ответственность только за те задачи, которые попадают в сферу делегированных ему полномочий. Например, управляющий по маркетингу, получивший задание увеличить сбыт бытовых ЭВМ «Рейдио Шэк», может принять ответственность и выполнить это задание только в том случае, если получит полномочия провести рекламную кампанию и использовать мотивационные стимулы по отношению к торговым агентам.

К сожалению, на практике принцип соответствия часто нарушается. Если вы оказались в ситуации, когда на вас возложена ответственность за задания, которые нельзя выполнить удовлетворительно из-за отсутствия достаточных полномочий, необходимо по возможности быстрее поставить в известность своего начальника и попросить провести совещание для решения этой проблемы.

Большая ответственность означает больше работы и больше риска для лица, принимающего ее. Многие, если не большинство, не находят привлекательными эти дополнительные обязанности. Средний человек ожидает, достаточно обоснованно, какого-то вознаграждения. Но, к сожалению, во многих организациях четко выраженное желание расширить ответственность подчиненных не подкрепляется *системой стимулирования,* которая обеспечивает им вознаграждение за принятие этого бремени. Недавние исследования выявили доказательства тою, что работники имеют меньшую мотивацию к работе, если считают, что дают организации больше, чем получают от нее. Вследствие этого, отсутствие положительных стимулов к принятию дополнительной ответственности может заблокировать разумные попытки распределить полномочия.

Эти вознаграждения могут выступать почти в любой форме. Дополнительная оплата, повышение по службе, необычное звание, благодарность, особый статус и более комфортабельные условия работы — все это доказало свою эффективность. Необходимость применения вознаграждений обоснована тем, что подчиненный видит четкую связь между принятием дополнительной ответственности и удовлетворением личных потребностей. Так же важно для высшего руководства создать систему стимулирования *руководителей* за успешное делегирование дополнительных полномочий в соответствии с целями организации.

РЕЗЮМЕ

1. Делегирование представляет собой передачу задач и полномочий получателю, который принимает на себя ответственность за них.

2. Ответственность, обязательство выполнять задачи и отвечать перед начальником за их успешное завершение, не могут быть делегированы. Пока получатель фактически не примет ответственности, то имеется только намерение осуществить делегирование.

3. Полномочия представляют собой ограниченное право использовать ресурсы организации для выполнения делегированных задач. Переданные лицам, имеющим право распоряжаться, они называются линейными полномочиями.

4. Полномочия ограничены планами, процедурами, правилами и устными распоряжениями начальников, а также факторами внешней среды, например, законами и культурными ценностями. Пределы формальных полномочий часто нарушаются благодаря власти и неформальным организациям.

5. Результатом делегирования линейных полномочий является цепь команд.

6. Аппаратные задачи можно определить как консультативные или обслуживающие. Они поддерживают те виды деятельности, которые непосредственно связаны с достижением поставленных целей. К широко распространенным типам аппарата относятся консультативный, обслуживающий и личный.

7. Аппаратные (штабные) полномочия помогают организациям использовать специалистов без нарушения принципа единоначалия. Штабные полномочия включают рекомендательные полномочия, обязательные согласования, параллельные и функциональные полномочия. Линейные руководители часто обладают аппаратными полномочиями в некоторых областях, а глава штабного аппарата обладает линейными полномочиями в отношении самого аппарата.

8. Число работников, подчиняющихся непосредственно руководителю, составляет его норму управляемости. Если норма управляемости не будет соответствующим образом ограничена; возникнут путаница и перегрузка руководителя. Потенциальная возможность путаницы в полномочиях может быть уменьшена при помощи принципа единоначалия — работник должен получать непосредственные распоряжения только от одного начальника и отвечать только перед ним.

9. Эффективная реализация делегирования затруднена из-за противодействия как руководителей, так и подчиненных.

10. Делегирование редко бывает эффективным, если руководство не придерживается принципа соответствия, согласно которому объем полномочий должен соответствовать делегированной ответственности.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. «Специализация содержит семена своей собственной гибели». Каковы практические последствия этого утверждения для управления?
2. Почему делегирование имеет фундаментальное значение для управления?
3. При эффективном управлении задачи, ответственность и полномочия тесно связаны друг с другом. Что произойдет, если один из этих элементов будет исключен или изменен?
4. В чем заключается разница между властью и полномочиями?
5. Дайте определение важным терминам организации деятельности людей: принцип соответствия, линейные полномочия, скалярная цепь, единоначалие.
6. Каковы некоторые, наиболее распространенные препятствия для эффективного делегирования?
7. Опишите основные типы административно-управленческого аппарата.
8. В чем разница между рекомендательными полномочиями, обязательными согласованиями, параллельными полномочиями и функциональными полномочиями?
9. Какие факторы определяют, являются ли полномочия линейными или штабными?
10. Как эффективный двусторонний обмен информацией связан с эффективным делегированием?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Чем отличается делегирование в демократическом правительстве от делегирования в коммунистическом правительстве?
2. «Больше ответственность перекладывать не на кого». Каковы следствия этого утверждения для руководителей низшего, среднего и высшего звена?
3. Если один из ваших сотрудников превышает свои полномочия, что вы, эффективный менеджер, сделаете для исправления ситуации?
4. Ньюмен назвал пять причин, почему руководители с неохотой делегируют задачи и полномочия, и шесть причин, почему подчиненные избегают ответственности и блокируют делегирование. Обсудите эти положения в свете реалий современного общества.
5. Каковы взаимоотношения между линейным руководством и штабным аппаратом в некоммерческих организациях?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Организация фирмы «Федерал Экспресс»

«Федерал Экспресс» занимается срочной доставкой документов и товаров в США и за рубежом. 42 000 сотрудников компании работают в 300 городах США и 15 городах Европы и Востока. Из-за быстрого развития почтово-транспортной отрасли всегда имеется опасность, что структура быстро растущей организации может выйти из-под контроля. В «Федерал Экспресс» существовали опасения, что ее структура станет неуправляемой, и было даже решено разработать цели фирмы, которые предусматривали бы сохранение простой структуры организации.

«Федерал Экспресс» оставляет максимально пять уровней управления между любым неруководящим работником и руководителем высшего звена, таким, как главный управляющий фирмы. Если средняя норма управляемости для всей организации близка к 12 сотрудникам на одного руководителя, то в тех подразделениях, где у работников похожие задания, норма управляемости может достичь и 20 сотрудников на одного руководителя.

Например, бригадир может контролировать от 15 до 18 посыльных, а следующий на иерархической лестнице руководитель может контролировать только трех бригадиров.

Запросы на увеличение штатов регулярно сравниваются с показателями производительности. Статистика производительности показывает улучшение прошлых показателей благодаря перераспределению заданий и автоматизации. Отдел организационного планирования также использует статистику из исследования А.Т. Кэрни, проведенного в 1984 г., когда ему нужно было принимать решение по увеличению числа работающих. Исследование Кэрни показало, что в преуспевающих фирмах на 1/2 человека меньше штабного персонала в расчете на 1 млн. долл. реализации, чем в среднем по отрасли. Для компании с объемом реализации 1 млрд. долл. это

различие составляет 500 работников штабного аппарата.

Чтобы привлечь внимание к необходимости поддержания стабильной структуры организации, в «Федерал Экспресс» были разработаны меры по проведению рекламно-мобилизующей кампании, которая предусматривала проведение презентаций, использование информационных бюллетеней, статей и эмблем «стройной организации». Для вознаграждения тех, кто способствовал достижению фирмой ее целей сохранения «стройной организации», была создана система стимулирования за повышение производительности, в которую входила программа оплаты за лучшие показатели работы, связанная с программой управления по целям.

Прежде чем одобрять увеличение числа работающих, необходимо рекомендовать альтернативы, например, изменение процедур или временную передачу части объема работ в другой отдел. После одобрения и реализации какого-либо организационного изменения, его эффективность оценивается шесть месяцев спустя при помощи стандартного вопросника, разработанного отделом организационного планирования.

Вопросы

1. Очень ли сильно озабочена фирма «Федерал Экспресс» сохранением стабильной структуры организации?
2. Много или мало иметь пять уровней управления между неруководящим персоналом и членом дирекции? Большой или маленькой кажется сегодня норма управляемости в 12 сотрудников?
3. Существует ли какое-нибудь соответствие между нормой управляемости и числом уровней управления?

Источник: William H. Wagel, «Keeping the Organization Lean at Federal Express», *Personnel,* March 1987, pp. 4-12.

ЛИТЕРАТУРА

1. Chester A. Barnard, *The Functions of the Executive* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1983), p. 163.
2. James D. Mooney, *The Principles of Organization* (New York Harper and Row, 1947).
3. Claude S. George, Jr., *The History of Management Thought* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1968).
4. «Industrial Psychology on the Line», *Psychology Today,* July 1978, p. 71.
5. George, op. cit.
6. Harold Kooniz and Cyril O'Donnell, *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions,* 6th ed. (New York: McGraw-Hill, 1976), p. 444.
7. Exodus 18:21.
8. William H. Newman, «Overcoming Obstacles to Effective Delegation», *Management Review,* January 1956, pp. 36-41.

ГЛАВА 12

ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ

ВВЕДЕНИЕ

В гл. 3 мы видели, как используется специализация и разделение труда для постановки задач, позволяющих организации совершать нечто большее, чем просто суммировать усилия всех ее членов. В гл. 11 было сказано о том, как происходит делегирование прав и обязанностей и как в результате этого возникает единая система, охватывающая всю организацию сверху донизу и позволяющая наиболее эффективно распределять поставленные задачи между ее сотрудниками. В данной главе мы рассмотрим альтернативные подходы к формированию структуры организации в целом, которые должны обеспечить реализацию ее стратегии, взаимодействие организации с внешней средой и, в конечном счете, эффективное решение стоящих перед ней задач. Мы рассмотрим основные типы бюрократических и небюрократических организационных структур, наиболее широко используемых в настоящее время, а также сравним централизацию и децентрализацию.

После того, как вы прочтете эту главу, вам должны стать понятными все понятия и определения, выделенные в начале главы.

ВЫБОР СТРУКТУРЫ

В предшествующей главе мы видели, как в процессе управления происходит делегирование прав и обязанностей для организации взаимодействия различных органов управления и распределения

задач, решаемых различными работниками. Руководители должны передавать сотрудникам свои права и обязанности, иначе требуемая работа просто не будет выполнена. Поэтому организация работ — это функция, которую должны осуществлять все руководители — независимо от их ранга. Однако, хотя смысл этой концепции состоит в делегировании прав и обязанностей для разделения труда по горизонтали и вертикали, решение о выборе структуры организации в целом почти всегда принимается руководством высшего звена. Руководители низового и среднего звеньев лишь помогают ему, предоставляя необходимую информацию, а в более крупных организациях и предлагая структуру подчиненных им подразделений, соответствующую общей структуре организации, выбранной высшим руководством.

В широком смысле задача менеджеров при этом состоит в том, чтобы выбрать ту структуру, которая лучше всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее внутренним и внешним факторам. «Наилучшая» структура — это та, которая наилучшим образом позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей с высокой эффективностью.

Проектирование организационной структуры

ПЛАНИРОВАНИЕ И ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ. Поскольку цель организационной структуры состоит в том, чтобы обеспечить достижение стоящих перед организацией задач, проектирование структуры должно базироваться на стратегических планах организации. Некоторые авторы, фактически, считают, что выбор общей структуры организации — это решение, относящееся к стратегическому планированию, поскольку оно определяет то, как организация будет направлять усилия на достижение своих основных целей. Однако, с нашей точки зрения организация деятельности — это иная, отличная функция. По нашему мнению, она основывается на стратегии организации, но не является самой стратегией.

Этот подход был предложен Альфредом Чандлером. Он проанализировал, как на протяжении ряда лет изменялись организационные структуры таких фирм, как «Дюпон», «Дженерал Моторс», «Стандарт Ойл оф Нью-Джерси» и «Сирс». Наблюдая за тем, как эти изменения соотносились с изменениями стратегий и целей организации, Чандлер сформулировал свой ставший знаменитым принцип: «Стратегия определяет структуру». Это означает, что структура организации должна быть такой, чтобы обеспечить реализацию ее стратегии. Поскольку с течением времени стратегии меняются, то могут понадобиться соответствующие изменения и в организационных структурах.

ЭТАПЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПРОЕКТИРОВАНИЯ. Порядок, в котором мы ранее представляли элементы концепции формирования организаций, может ввести читателей в заблуждение. Наш анализ шел от формулировки задач к взаимоотношениям власти и, наконец, к общей структуре организации. Это могло привести к мысли, что структура организации вырабатывается снизу вверх: сначала прорабатываются задачи, а общая структура организации — в самом конце. Однако дело обстоит как раз наоборот. Согласно классической теории организации, с выводами которой по данному вопросу согласно большинство менеджеров, структура организации должна разрабатываться сверху вниз. Нет ничего удивительного, что последовательность разработки организационной структуры схожа с последовательностью элементов процесса планирования. Вначале руководители должны осуществить разделение организации на широкие сферы, затем поставить конкретные задачи — подобно тому, как в планировании сначала формулируются общие задачи, — а потом составить конкретные правила.

Таким образом, последовательность действий следующая:

1. *Осуществите деление организации по горизонтали на широкие блоки,* соответствующие важнейшим направлениям деятельности по реализации стратегии. Решите, какие виды деятельности должны выполняться линейными подразделениями, а какие — штабными.

2. *Установите соотношения полномочий различных должностей.* При этом руководство устанавливает цель команд, если необходимо, производит дальнейшее деление на более мелкие организационные подразделения, чтобы более эффективно использовать специализацию и избежать перегрузки руководства.

3. *Определите должностные обязанности* как совокупность определенных задач и функций и поручите их выполнение конкретным лицам. В организациях, деятельность которых в значительной мере связана с технологией, руководство разрабатывает даже конкретные задачи и закрепляет их за непосредственными исполнителями, которые и несут ответственность за их удовлетворительное выполнение.

Важно понять, что появившаяся в итоге разработки организационная структура — это не застывшая форма, подобная каркасу здания. Поскольку организационные структуры основываются на планах, то существенные изменения в планах могут потребовать соответствующих изменений в структуре. И в самом деле, в действующих организациях к процессу изменения организационной структуры следует относиться как к реорганизации, т.к. этот процесс, как и все функции организации, бесконечен. В настоящее время успешно функционирующие организации регулярно оценивают

степень адекватности своих организационных структур и изменяют их так, как этого требуют внешние условия. Требования внешней среды, в свою очередь, определяются в ходе планирования и контроля. Почти в каждом номере журнала «Бизнес Уик» сообщается о крупной реорганизации, проходящей в той или иной солидной фирме.

Далее в этой главе описаны альтернативные варианты организационных структур, успешно зарекомендовавшие себя к настоящему моменту. Как мы увидим позднее, каждый из них годится только для определенных ситуаций и достижения соответствующих целей. Порядок представления альтернативных организационных структур приблизительно соответствует очередности их появления. Поэтому начнем с бюрократической структуры управления первой систематически разработанной моделью организационной структуры, остающейся еще пока ее основной и доминирующей формой.

Бюрократия

Слово *«бюрократия»* обычно вызывает в памяти картины канцелярской волокиты, плохой работы, бесполезной деятельности, многочасовых ожиданий для получения справок и форм, которые уже отменены, и попыток борьбы с муниципалитетом. Все это действительно бывает. Однако первопричиной всех этих негативных явлений является не бюрократия как таковая, а недостатки в реализации правил работы и целей организации, обычные трудности, связанные с размером организации, поведением сотрудников, несоответствующим правилам и задачам организации. Концепция бюрократии, первоначально сформулированная в начале 1900-х годов немецким социологом Максом Вебером, по крайней мере, в идеале, — это одна из наиболее полезных идей в истории человечества.

Теория Вебера не содержала описаний конкретных организаций. Вебер предлагал бюрократию скорее как некую нормативную модель, идеал, к достижению которого организации должны стремиться. Это ясно из табл. 12.1., где в сводном виде приведены характеристики системы, называемой Вебером рациональной бюрократией.

Таблица 12.1. Характеристики рациональной бюрократии

1. Четкое разделение труда, что приводит к появлению высококвалифицированных специалистов в каждой должности.
2. Иерархичность уровней управления, при которой каждый нижестоящий уровень контролируется вышестоящим и подчиняется ему.
3. Наличие взаимоувязанной системы обобщенных формальных правил и стандартов, обеспечивающей однородность выполнения сотрудниками своих обязанностей и скоординированность различных задач.
4. Дух формальной обезличенности, с которым официальные лица выполняют свои должностные обязанности.

Таким образом, БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА характеризуется высокой степенью разделения труда, развитой иерархией управления, цепью команд, наличием многочисленных правил и норм поведения персонала, и подборам кадров по их деловым и профессиональным качествам. Вебер называл такую структуру «рациональной», поскольку предполагается, что решения, принятые бюрократией, имеют объективный характер. Вебер полагал, что личные прихоти собственников организации и ее сотрудников не должны входить в противоречие с целями организации. (Эти идеи абсолютно не совпадали с практикой работы большинства организаций до 1900 г.).

Если описание рациональной бюрократии покажется читателю знакомым, то это объясняется тем, что практически все, то мы говорили на страницах этой книги об организациях и об управлении ими в основном касалось именно рациональных бюрократических структур. Бюрократию часто называют также классической или традиционной организационной структурой. Большинство современных организаций представляют собой варианты бюрократии. Причина столь длительного и широкомасштабного использования бюрократической структуры состоит в том, что ее характеристики еще достаточно хорошо подходят для большинства промышленных фирм, организаций сферы услуг и всех видов государственных учреждений. Объективность принимаемых решений позволяет эффективно управляемой бюрократии адаптироваться к происходящим изменениям. Продвижение сотрудников на основе их компетентности позволяет обеспечивать постоянный приток в такую организацию высококвалифицированных и талантливых технических специалистов и административных работников.

Концепция социального равенства, заложенная в бюрократической структуре, очень хорошо совпадает с системами ценностей как демократических, так и коммунистических стран. Государственная служба в США, например, является бюрократией, созданной первоначально для того, чтобы обуздать политический патронаж и преобразовать правительственные органы в соответствии с идеалами бюрократической системы. Короче говоря, как отметил видный специалист в

теории управления Джон Чайлд: «Анализ бюрократических структур, проведенный Максом Вебером, продолжает оставаться уникальным и наиболее значительным описанием сущности современных организаций». Однако, как будет показано ниже, бюрократические структуры подвергались и критике за их неспособность к внедрению новшеств и отсутствие достаточной мотивации сотрудников.

ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ БЮРОКРАТИИ. Хотя бюрократия представляет собой широко распространенную модель формирования организации, она подверглась существенной критике. Одно из важнейших критических замечаний было сформулировано социологом Р. К. Мертоном. По его мнению, трудности, возникающие в бюрократических структурах, связаны с преувеличением значимости стандартизированных правил, процедур и норм, обеспечивающих надлежащее выполнение сотрудниками своих задач, выполнение запросов других подразделений этой организации, а также взаимодействие с клиентами и общественностью. Это приводит к тому, что организация утрачивает гибкость поведения, поскольку все возникающие здесь вопросы и проблемы решаются только исходя из прецедентов. Постепенно тщательный поиск альтернатив начинает сокращаться. Клиенты и общественность могут ощущать неадекватность реакции на их потребности, поскольку все их проблемы будут решаться в соответствии с установленными правилами, процедурами в нормами. Если сотрудникам бюрократических организаций указывают на неадекватность их действий, она, защищаясь, ссылаются на соответствующее правило или инструкцию. Это, в свою очередь, легко может испортить взаимоотношения с клиентами или общественностью. Однако бюрократ не может быть наказав, потому что с официальной точки зрения своей организации он или она действуют правильно.

Такое же отсутствие гибкости может возникать и во взаимоотношениях сотрудников внутри организации. Строгое соблюдение установленных правил может порождать новые проблемы в ходе взаимодействия, обмена информацией и координации деятельности различных частей организации. Еще одним негативным свойством бюрократических структур, по мнению Катца и Кана, является «отсутствие способности спонтанно и по-новому реагировать на окружающие условия, что существенно необходимо для эффективного функционирования организации». Почти исключительный упор на строгое соблюдение правил ведет к негибкости и полному нарушению способности организации порождать и вводить новые элементы в процесс своей деятельности. Ниже мы увидим, что те организации, которые должны по-новому реагировать на быстрые изменения условий рынка и технологии, запаздывали и действовали не столь эффективно, если были организованы по типу бюрократий. Далее мы рассмотрим адаптивные структуры, которые были разработаны для расширения возможностей организаций реагировать на происходящие изменения и вводить новшества.

ДЕПАРТАМЕНТАЛИЗАЦИЯ

Бюрократическая модель управления имеет свои положительные свойства, но ее нельзя применять без детальной проработки и совершенствования всех составляющих ее элементов. Хотя различные организации и имеют много общего, во многих важных характеристиках они существенно отличаются друг от друга. Очевидно, что при проектировании организации необходимо принимать во внимание все эти отличия. Так, например, организации бывают большими и малыми. Бывает, что в крупных организациях деятельность в основном сосредоточена в одной области: «Ай Би Эм» (обработка информации), «МакДоналдо (рестораны быстрого обслуживания) и т.д. Другие крупные организации типа «Галф эид Уэстерн» — это конгломераты, где под крышей единой корпорации функционируют различные фирмы, занимающиеся киноиндустрией, издательским делом, гостиничным бизнесом и т.д. Некоторые организации, как, например федеральная сеть универсальных магазинов и корпорация «Крайслер» работают непосредственно на удовлетворение потребности широких слоев населения. Другие же организации («Контейнер Корпорейшн оф Америка», «Боинг»), напротив, имеют дело в основном, только с другими крупными фирмами. Некоторые крупные организации действуют только в ограниченных географических регионах (муниципальная служба города Нью-Йорка), а другие («Ай Ти Ти», «Эксон», «Кока-Кола») действуют почти во всех странах мира. Некоторые крупные организации, такие как «Шелл Ойл», «Дженерал Моторе» и правительства промышленно развитых стран, действуют почти во всех перечисленных направлениях одновременно.

Для того, чтобы учесть и отразить все эти различия в задачах, стратегических и оперативных планах организации, руководители используют различные системы департаментализации. Это понятие означает процесс деления организации на отдельные блоки, которые могут называться отделами, отделениями или секторами. Ниже мы приведем наиболее широко используемые системы департаментализации. Начнем с функциональной структуры организации первоначального и простейшего варианта бюрократической модели.

Функциональная организационная структура

Функциональную организационную структуру иногда называют традиционной или классической, поскольку она была первой структурой, подвергшейся изучению и разработке. Функциональная схема организации деятельности по-прежнему широко используется в компаниях среднего размера. ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ДЕПАРТАМЕНТАЛИЗАЦИЯ — это процесс деления организации на отдельные элементы, каждый из которых имеет свою четко определенную, конкретную задачу и обязанности. В принципе создание функциональной структуры сводится к группировке персонала по тем широким задачам, которые они выполняют. Конкретные характеристики и черты деятельности того или иного подразделения соответствуют наиболее важным направлениям деятельности всей организации. Поскольку при функциональной департаментализации организация делится на блоки, имеющие четко очерченные задачи, то в компаниях обрабатывающей промышленности это — разделение по технологиям массового производства.

Традиционные функциональные блоки компании — это отделы производства, маркетинга и финансов. Это — широкие области деятельности или функции, которые имеются в каждой компании для обеспечения достижения целей организации. Однако» конкретные названия таких отделов могут варьировать, и традиционные обозначения не дают точного описания важнейших функций некоторых направлений предпринимательской деятельности, особенно в сфере услуг. Так, например, гражданская авиация — это сфера услуг, в которой ничего не производится. Поэтому в авиакомпании функциональные отделы обычно называются отделами эксплуатации, сбыта и финансов. В организациях, не связанных с бизнесом, названия функциональных отделов, пожалуй, даже еще разнообразнее. В армии, например, есть пехотные, артиллерийские и бронетанковые подразделения. В больницах есть административные я лечебные отделы.

Если размер всей организации или данного отдела велик, то основные функциональные отделы можно в свою очередь подразделить на более мелкие функциональные подразделения. Они называются вторичными или производными. Если продолжить наш пример с авиакомпанией, то в ее эксплуатационном отделе можно выделить такие вторичные подразделения как инженерно-техническую службу, техобслуживание, наземную службу и летную службу. Основная идея здесь состоит в том, чтобы максимально использовать преимущества специализации и не допускать перегрузки руководства. При этом необходимо соблюдать известную осторожность с тем, чтобы такой отдел (или подразделение) не ставили бы свои собственные цели выше общих целей всей организации.

Идея вторичных подразделений применима к любой организационной структуре. На рис. 12.1. показана структура организации, функциональные отделы которой разбиты на вторичные подразделения.

Преимущества и недостатки функциональной структуры показаны в табл. 12.2. Имеющийся опыт говорит о том, что функциональную структуру целесообразно использовать в тех организациях, которые выпускают относительно ограниченную номенклатуру продукции, действуют в стабильных внешних условиях и для обеспечения своего функционирования требуют решения стандартных управленческих задач. Примерами такого рода могут служить фирмы, действующие в металлургической и резинотехнической промышленности, а также в отраслях промышленности, производящих сырьевые материалы. Функциональная структура не подходит для организаций с широкой номенклатурой продукции, действующих в среде с быстро меняющимися потребительскими и технологическими потребностями, а также для организаций, осуществляющих свою деятельность в широких международных масштабах, одновременно на нескольких рынках в странах с различными социально-экономическими системами и законодательством. Для организаций такого типа наиболее подходящей будет дивизиональная структура.

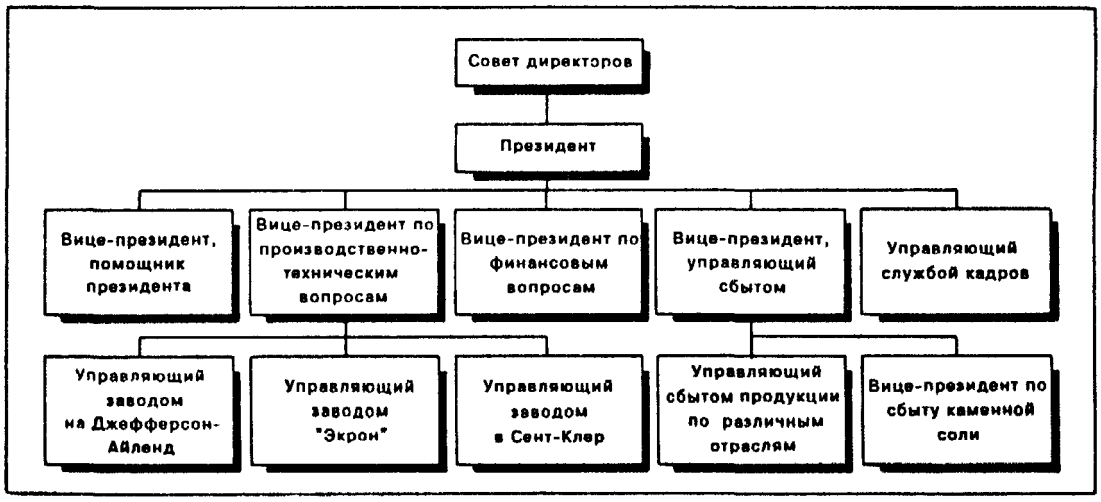

Рис. 12.1. Блок-схема организационной структуры фирмы.

Источник: K. White, "Understanding the Company Organizational Chart". *An AMA Research Study # 56* (New York: American Management Association, Inc., 1963), pp. 158-159.

Дивизиональная структура

Еще в начале двадцатого столетия наиболее проницательные руководители корпораций также, как Альфред Слоун-младший из «Дженерал Моторс» и его коллеги из «Проктер энд Гембл», «Дюпон» и «Сирс» поняли, что традиционная функциональная структура более не отвечает их потребностям. При анализе размера, до которого доросли или планировали дорасти в ближайшем будущем эти организации, становилось очевидным, что дальнейшее использование функциональной схемы организации будет приводить к возникновению серьезных проблем. Если огромная фирма будет стремиться втиснуть всю свою деятельность в три или четыре основных отдела, то для того, чтобы уменьшить сферу контроля каждого руководителя, до приемлемых масштабов, каждый такой отдел должен быть разбит на сотни подразделений. В свою очередь это приводит к тому, что цепь команд становится невероятно длинной и неуправляемой. Кроме того, многие из этих крупных фирм распространили свою деятельность на обширные географические регионы, так что одному руководителю какой-либо функциональной области (например, маркетинга) очень трудно держать под контролем всю эту деятельность.

Ситуацию усложнила усилившаяся диверсификация деятельности ряда фирм. В предыдущих столетиях даже очень крупные фирмы типа Остиндской компании занимались бизнесом только в одной или двух областях. Современные же фирмы очень часто ведут операции в совершенно различных сферах деятельности. В особенности это справедливо для конгломератов типа «Галф энд Уэстерн», «Ай Ти Ти», «Литтон Индастриз».

Аналогичным образом, некоторые фирмы начали производство и продажу товаров, рассчитанных на несколько совершенно различных групп покупателей. Так, например, фирма «Дюпон» столкнулась с катастрофическим уменьшением доходов, когда после окончания первой мировой войны резко сократился объем продаж вооружений, на которые она делала основную ставку. Совершенно очевидно, что фирме было необходимо расширить диапазон своих покупателей и охватить не только правительственные учреждения, но и широкие слои населения, и промышленные фирмы. В раде отраслей промышленности возникали и свои, специфические ситуации (например, в сталелитейной), где определенная технология играла настолько важную роль, что практически вокруг нее строилась вся деятельность компании.

Таблица 12.2. Преимущества и недостатки функциональной структуры организации

Преимущества
1. Стимулирует деловую и профессиональную специализацию. 2. Уменьшает дублирование усилий и потребление материальных ресурсов в функциональных областях.
Недостатки
1. Отделы могут быть более заинтересованы в реализации целей и задач своих подразделений, чем общих целей всей организации. Это увеличивает возможность конфликтов между функциональными областями. 2. В большой организации цепь команд от руководителя до непосредственного исполнителя становится слишком длинной.

Чтобы справиться с новыми проблемами, обусловленными размером фирмы, диверсификацией, технологией и изменениями Внешней среды, руководство этих предусмотрительных фирм разработало дивизиональную организационную структуру, в соответствии с которой деление организации на элементы и блоки происходит по видам товаров или услуг, группам покупателей или географическим регионам.

ПРОДУКТОВАЯ СТРУКТУРА. Один из наиболее распространенных способов развития фирм состоит в том, что они увеличивают ассортимент производимой и реализуемой продукции. Если управление этим процессом осуществляется успешно, то несколько продуктовых линий могут достигнуть настолько высокого объема продаж, что сами могут потребовать существенной структуризации и окажутся решающим фактором успеха организации в целом. Именно с этой проблемой и столкнулись пионеры дивизиональной структуры из «Проктер энд Гембл» и «Дженерал Моторс». Решение было найдено при помощи дивизионально-продуктовой структуры организации, в которой создавались отделения по основному продукту. Идея оказалась настолько плодотворной, что эта структура была быстро внедрена в «Дженерал Моторс», «Дженерал Фудс», «Левер Бразерс» и «Корнинг Гласе». В настоящее время большинство крупнейших производителей потребительских

товаров с диверсифицированной продукцией используют дивизиона льно-продуктовую структуру организации.

При этой структуре полномочия по руководству производством и сбытом какого-либо продукта или услуги передаются одному руководителю, который (или которая) являются ответственными за данный тип продукции. Руководители вторичных функциональных служб (производственной, технической и сбыта) должны отчитываться перед управляющим по этому продукту (рис. 12.2.).

Продуктовая структура позволяет крупной фирме уделять конкретному продукту столько же внимания, сколько ему уделяет небольшая фирма, выпускающая один-два вида продукции. В результате по данным исследования, проведенного Гарвардским университетом, фирмы с продуктовой структурой достигают больших успехов в производстве и реализации новой продукции, чем фирмы с другими видами организационных структур. Быть может это происходит потому, что в продуктовой структуре очень четко определено, кто отвечает за получение прибыли: для нее характерен успешный контроль затрат и соблюдение графика отгрузок. Организации с такой структурой способны также быстрее, чем фирмы с функциональной структурой, реагировать на изменения условий конкуренции, технологии и покупательского спроса. Еще один положительный эффект того, что вся деятельность по данному продукту находится под руководством одного человека, состоит в улучшении координации работ.

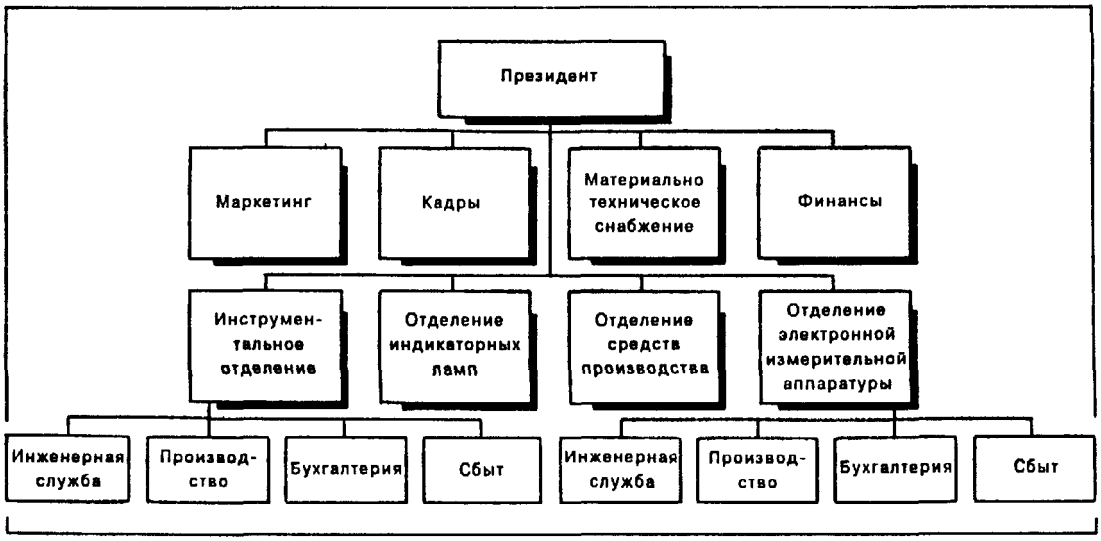

Рис. 12.2. Продуктовая структура.

Источник: H. Kooniz and C. O'Donnell, *Management: A Systems and Contingency Analysis of Managerial Functions,* 6th ed. (New York: McGraw-Hill Book Company, 1976), p. 311. С разрешения McGraw-Hill Book Company. Copyright © 1976.

Возможный недостаток продуктовой структуры — увеличение затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции. В каждом продуктовом отделении есть свои функциональные подразделения, но, возможно, не такого размера, чтобы максимально эффективно использовать имеющиеся технические средства и оборудование. В особенности эта проблема встает на заводах с массовым производством и оборудованием, которое, как правило, может работать 24 часа в сутки.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ориентированная на потребителя. Некоторые организации производят большой ассортимент товаров или услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей или рынков. Каждая группа или рынок имеет четко определенные или специфические потребности. Если два или более таких клиентов становятся особенно важными для фирмы, она может использовать ОРГАНИЗАЦИОННУЮ СТРУКТУРУ, ОРИЕНТИРОВАННУЮ НА ПОТРЕБИТЕЛЯ, при которой все ее подразделения группируются вокруг определенных групп потребителей (рис. 12.3.). Цель такой структуры состоит в том, чтобы удовлетворить этих потребителей так же хорошо, как и организация, которая обслуживает всего одну их группу.

Большие издательства, например, имеют отдельные подразделения, занимающиеся литературой для взрослых (общего чтения), юношеской литературой, учебниками для высшей и средней школы. Каждое из этих подразделений ориентируется на своего покупателя и действует как практически независимая компания. Следовательно, каждое из них имеет свой редакторский отдел, отделы маркетинга и финансов, производственный отдел. Другой пример активного использования организационной структуры, ориентированной на потребителя, — это коммерческие банки. Основные

группы пользующихся их услугами — это индивидуальные клиенты (частные лица), фирмы, организации (пенсионные фонды или университеты), трастовые фирмы, банки-корреспонденты (другие банк и), международные финансовые организации. Организационные структуры, ориентированные на покупателя, в равной степени характерны для торговых фирм, торгующих оптом и в розницу. «Хертц», «Авис» и другие фирмы по прокату автомобилей имеют специальные отделения для обслуживания индивидуальных клиентов и автопарков.

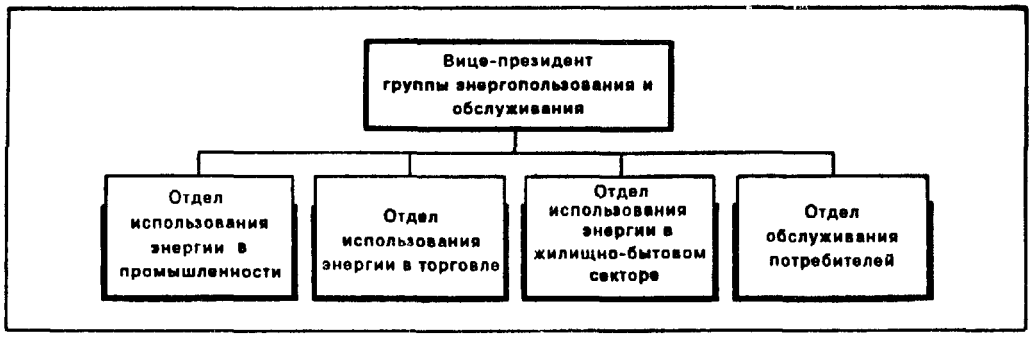

Рис. 12.3.Организационная структура, ориентированная на потребителя.

Источник: Public Information Department, Cleveland Electric Illuminating Co., Ohio, 1977. С разрешения.

Интересно, что хотя обычно структура, ориентированная на покупателя, ассоциируется с предпринимательством, в последнее время ее стали использовать и организации в сфере образования. Сейчас уже стало привычным, что в них имеются не только традиционные общеобразовательные программы, но и специальные подразделения обучения взрослых, повышения квалификации руководителей, самообразования и т.д. Некоторые эксперты считают, что эти новые группы «потребителей» знаний могут составить основной источник доходов высшей школы. Многие считают также, что людям будет гораздо лучше, если и государственные учреждения также будут больше ориентироваться на нужды своих клиентов.

Преимущества и недостатки структуры, ориентированной на покупателя, в общем те же, что и у продуктовой структуры, если учесть различия, связанные с разной целевой функцией.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА. Если деятельность организации охватывает большие географические зоны, особенно в международном масштабе, то может оказаться целесообразной СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ ПО ТЕРРИТОРИАЛЬНОМУ ПРИНЦИПУ, т.е. по месту расположения ее подразделений (рис. 12.4.). Региональная структура облегчает решение проблем, связанных с местным законодательством, обычаями и нуждами потребителей. Такой подход упрощает связь организации с клиентами, а также связь между членами организации.

Хорошо знакомым примером региональных организационных структур могут служить сбытовые организации крупных фирм. Среди них зачастую можно встретить подразделения, деятельность которых охватывает весьма обширные географические зоны (например, Восточное побережье), которые, в свою очередь, делятся на более мелкие подразделения (например, Северо-Восток). Те тоже поделены на еще более мелкие блоки (по штатам или как-то иначе). В некоторых фирмах региональная структуризация подразумевает наличие и очень мелких подразделений. Так, представитель фирмы «Ксерокс» в Нью-Йорке может обслуживать всего лишь один-два городских квартала или одно крупное здание (например: Всемирный торговый центр). Другие фирмы (в основном, фармацевтические фирмы и фирмы по производству упаковки для потребительских товаров) образуют в разных странах специальные дочерние компании с функциональными или какими-либо другими структурами.

Примером использования региональной структуры в некоммерческой организации может служить Государственный департамент США. Он ведает посольствами и консульствами США во всем мире. Многие другие правительственные учреждения (в особенности такие, как Налоговая служба, которые постоянно имеют дело со своими клиентами) также применяют региональную структуру. Крупные бухгалтерские фирмы и консультативные фирмы по вопросам управления также обычно построены по территориальному принципу. Относительные преимущества и недостатки региональных организационных структур аналогичны тем, которые присущи структурам, ориентированным на продукты и потребителей.

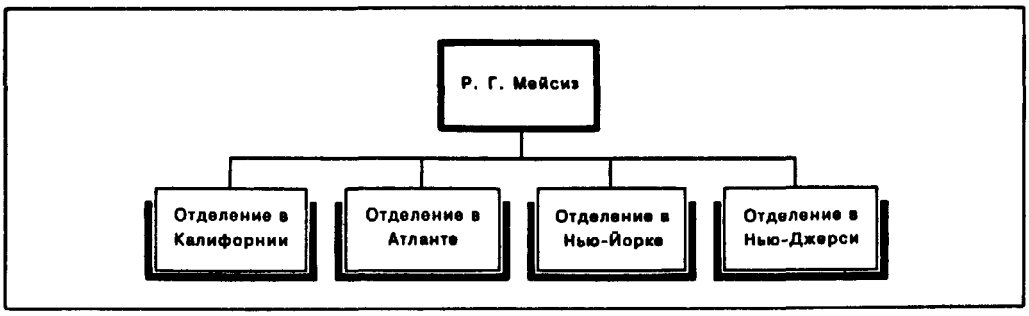

Рис. 12.4. Региональная организационная структура.

ВЫБОР ОРИЕНТАЦИИ ОТДЕЛЕНИЙ. Различные типы дивизиональной структуры имеют одни и те же преимущества и недостатки потому, что имеют одну и ту же цель — обеспечить более эффективную реакцию организации на тот или иной фактор окружающей среды. Продуктовая структура позволяет легко справляться с разработкой новых видов продукции, исходя из соображений конкуренции, совершенствования технологии или удовлетворения потребностей покупателей. Региональная структура позволяет организации более эффективно учитывать местное законодательство, социально-экономическую систему и рынки по мере географического расширения ее рыночных зон. Что касается структуры, ориентированной на потребителя, она дает организации возможность наиболее эффективно учитывать запросы тех потребителей, от которых она более всего зависит. Таким образом, выбор дивизиональной структуры должен быть основан на том, какой из этих факторов наиболее важен с точки зрения обеспечения реализации стратегических планов организации и достижения ее целей.

В США различные дивизиональные структуры организации убедительно демонстрируют свою эффективность на протяжении многих лет. В шестидесятые годы дивизиональная структура стала широко использоваться и в европейских коммерческих организациях, ранее применявших в основном традиционные функциональные структуры. К 1972 г. 70% крупных европейских фирм, имевших в I960 г. функциональную структуру, перешли на дивизиональную структуру с тем, чтобы более эффективно реагировать на изменения в экономической и социальной обстановке. По данным профессора Генри Минцберга именно по этой причине большинство крупных европейских фирм перешло на использование дивизиональных структур. Изучение 93 крупных многонациональных компаний показало, что 88% из них в той или иной форме используют дивизиональные организационные структуры.

Организационные структуры фирм, действующих на международных рынках

Подобно организациям, действующим в масштабах одной страны, компании, функционирующие на международном уровне, должны выбирать организационную структуру, соответствующую их стратегии. Выбор организационной структуры таких фирм определяют три основных стратегических фактора:

1) как побудить организацию, действовавшую в основном внутри страны, полностью использовать для своего роста возможности, имеющиеся за рубежом;

2) как наиболее эффективно использовать знание продукции и различных географических регионов в целях координации деловой активности на международном уровне;

3) как координировать деятельность зарубежных филиалов и отделений фирмы во многих странах, сохраняя при этом их собственное лицо . Поскольку организационные структуры международных корпораций весьма сложны для анализа, мы ограничимся только кратким обзором их основных типов.

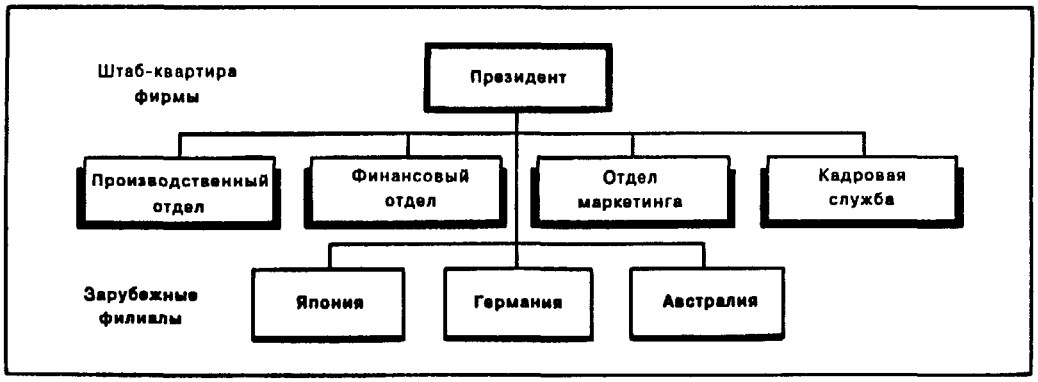

Рис. 12.5. Появление зарубежных филиалов.

Предприниматель, который хочет выйти на зарубежные рынки с каким-либо одним или несколькими видами новой продукции, обычно вводит должность управляющего по экспорту, который подчиняется руководству отдела маркетинга.

Компании, которые значительно увеличили объем продаж на зарубежных рынках, начнут изучать возможность создания в соответствующих странах своих производственных мощностей. Однако доля зарубежных продаж в общем объеме реализуемой продукции может оставаться относительно небольшой. Как следует из рис. 12.5., руководитель каждого зарубежного производственного филиала подчиняется исполнительному директору или президенту всей фирмы. При этом центральное руководство фирмы обычно оказывает помощь своим зарубежным филиалам в вопросах производства, маркетинга, финансовых и людских ресурсов. Определенная часть штабного персонала главного управления фирмы переводится в зарубежные филиалы для того, чтобы обеспечить эффективную реализацию стратегических планов и задач фирмы в целом.

По мере дальнейшего роста деловой активности фирмы на международных рынках она обычно создает специальное международное отделение. При этом все функции, обеспечивающие деятельность фирмы на зарубежных рынках, концентрируются в этом подразделении. Устанавливается должность руководителя такого подразделения (обычно достаточно высокого ранга), который подчиняется президенту фирмы (рис. 12.6.). Как правило такой руководитель имеет достаточно широкие полномочия во всех функциях и видах деятельности зарубежных филиалов.

фирмы, которые создают дивизиональную *структуру с международным отделением,* имеют относительно небольшой объем зарубежных продаж по сравнению с продажами внутри страны, ограниченную номенклатуру продукции и географию зарубежных рынков. Однако по мере роста объема зарубежных продаж, расширения ассортимента выпускаемой продукции и продвижения фирмы в новые экономические регионы международная дивизиональная структура начинает стеснять фирму. В этот момент организации обычно переходят к формированию глобальной структуры.

Когда подразделения фирмы внутри страны и за рубежом действуют порознь, предприниматель лишен возможности придать глобальную ориентацию своей деловой активности. Поэтому возникает необходимость *в глобальной структуре.* По определению Арвинда Фатака «глобальные решения — это решения о том, где развивать новые производственные мощности, в какие области увеличить капиталовложения, в каких областях начинать предпринимательство и какую продукцию выпускать, откуда получать ресурсы, какие использовать методы для внедрения на зарубежные рынки, какую политику в отношении форм собственности в зарубежных филиалах избрать и т.п.». Таким образом, для того, чтобы принимать действительно эффективные решения в отношении своей деятельности на различных международных рынках, фирма должна перестать делать основную ставку на деятельность внутри страны и перестроить свою структуру таким образом, чтобы международные операции имели не менее важное значение, чем операции внутри страны.

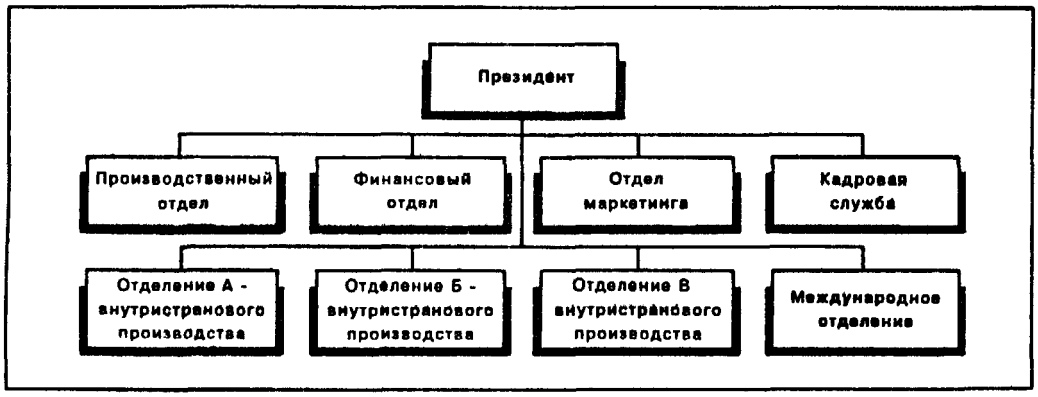

Рис. 12.6. Дивиаиональная структура о международным отделением.

Два наиболее широко распространенных типа глобальных структур — это глобальная продуктовая структура и глобальная региональная структура (рис. 12.7а. и 12.76., соответственно).

Глобальная продуктовая структура больше всего подходит для тех фирм, у которых различия между выпускаемыми видами продукции имеют большее значение, чем различия между регионами, в которых их продают. Различия в продукции зачастую обуславливаются тем» что фирма производит широкую гамму изделий, которые требуют различных технологий. Кроме того, различия в продукции могут появляться потому, что методы маркетинга мало соответствуют каналам реализации этой продукции. Если структурировать организацию по выпускаемой ею продукции, то гораздо легче достичь необходимой технологической и сбытовой специализации и координации.

Структуризация по географическим регионам более подходит там, где региональные различии имеют большее значение, чем различия в продукции. Региональные различия часто обусловливаются

тем, что разнообразные зарубежные клиенты фирмы концентрируются в различных регионах. В результате проектирование организации осуществляется по критерию соответствия покупательского спроса и методов маркетинга в данных регионах. Структурируя организацию по географическому принципу, можно достичь требуемой специализациии и координации в системе потребитель-рынок.

АДАПТИВНЫЕ СТРУКТУРЫ

Начиная с 60-х годов некоторые организации столкнулись с таким положением, когда внешние условия их деятельности менялись так быстро, проекты становились настолько сложными, а технология развивалась так стремительно, что недостатки бюрократической организации управления, описанные Мертоном и другими критиками, стали перевешивать их достоинства. По существу стройность традиционной организационной структуры (особенно там, где цепь команд длинная) может замедлять взаимодействие и процедуру выработки решений до такой степени, что организация больше не могла эффективно реагировать на происходящие изменения. Чтобы организации имели возможность реагировать на изменения окружающей среды и внедрять новую технологию, были разработаны адаптивные организационные структуры.

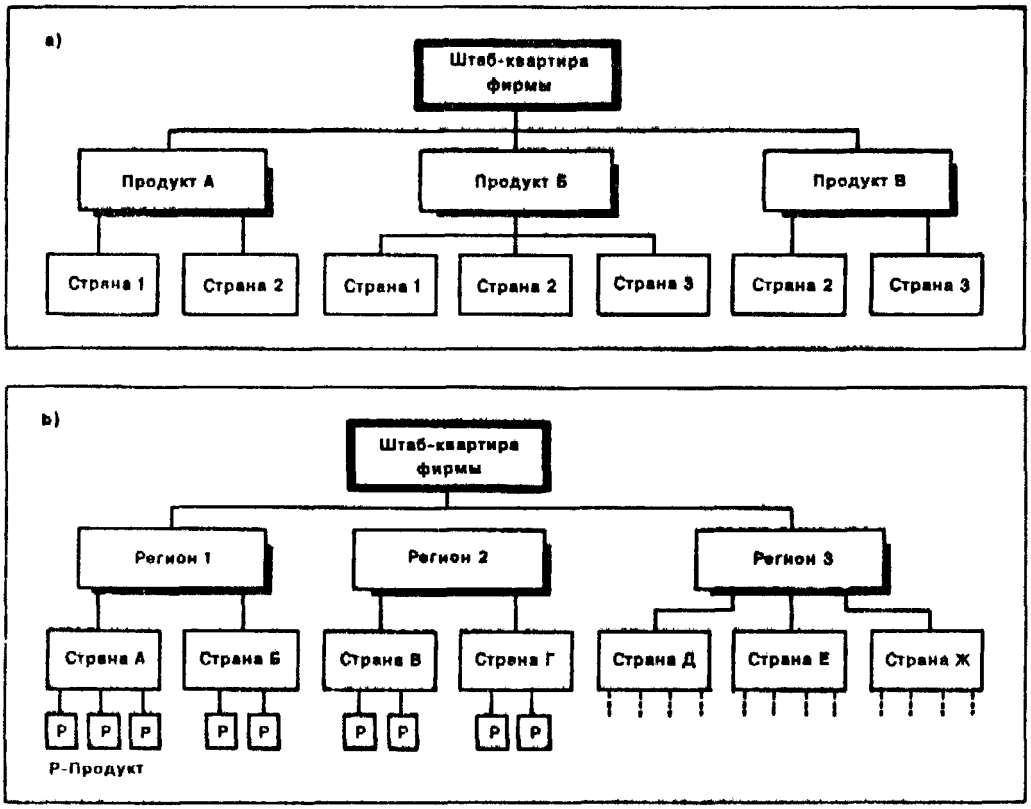

Рис. 12.7а. и б. Глобальная продуктовая структура (а);
Глобальная региональная структура (б).

Адаптивные и механистические организационные структуры

С начала 60-х годов многие организации стали разрабатывать и внедрять новые, более гибкие типы организационных структур, которые по сравнению с бюрократией были лучше приспособлены к быстрой смене внешних условий и появлению новой наукоемкой технологии. Такие структуры называются адаптивными, поскольку их можно быстро модифицировать в соответствии с изменениями окружающей среды и потребностями самой организации. Еще одно название этих более гибких систем — органические структуры. Оно связано с их возможностями адаптироваться к изменениям в окружающей среде подобно тому, как это делают живые организмы. Органические или адаптивные структуры — это не просто какая-то вариация бюрократии, каковой является дивизиональная структура. Органическая структура строится на целях и допущениях, радикально отличающихся от тех, что лежат в основе бюрократии.

Вот какое сравнение органических и бюрократических структур дают Том Берне и Г. М. Сталкер, английские ученые-бихевиористы, изучавшие зависимость успешного функционирования организации от ее структуры. Бюрократические структуры они называют МЕХАНИСТИЧЕСКИМИ:

«В механистичсской структуре проблемы и задачи, с которыми сталкивается организация в целом разбиваются на множество мелких составляющих по отдельным специальностям. Каждый специалист решает свою задачу как нечто обособленное от реальных задач, стоящих перед организацией в целом, как будто это его задача — предмет субконтракта. «Кто-то там наверху» должен решать насколько эти частные задачи соответствуют задачам всей организации. Технические методы и средства решения задач, права и обязанности каждого функционального элемента механистической системы точно определены. Взаимодействие в системе управления происходит в основном по вертикали, т.е. между начальником и подчиненным. Производственная деятельность и поведение персонала регламентируются инструкциями и решениями руководства. Такая управленческая иерархическая система строится на том, что вся информация о положении фирмы и ее задачах доступна или может быть доступна только главе фирмы. Управление такой организацией, хорошо известное по многочисленным схемам, как сложная иерархическая структура, использует очень простую систему контроля, где информация поступает снизу вверх, подвергаясь последовательному усилению.

Когда возникающие проблемы и требуемые действия нельзя разложить на отельные элементы и распределить по специалистам в соответствии с четко определенной иерархической ролью каждого, органические системы адаптируются к нестабильным условиям. В этом случае сотрудники должны решать свои конкретные задачи в свете задач фирмы в целом. Значительная часть формальных характеристик и определений должностных обязанностей (в категориях полномочий, ответственности, а также методов) отпадает, т.к. их необходимо постоянно пересматривать в результате взаимодействия с другими участниками решения данной задачи. Это взаимодействие происходит как по вертикали, так и по горизонтали. Взаимодействие между сотрудниками различных рангов напоминают скорее консультацию двух коллег, чем приказ начальника подчиненному. Руководителя такой организации уже не считают всезнающим».

Как мы уже отмечали, эти новые органические типы организационных структур нельзя в любой ситуации считать более эффективными, чем механистические.

Берне и Сталкер пришли к заключению, что органические структуры больше всего подходят для таких фирм, как «Хьюлетт-Паккард», 3М, «Эппл», которые действуют в быстро меняющейся обстановке. Механистические структуры наоборот — больше подходят для организаций, действующих в условиях, которые меняются довольно медленно (например, фирма «Сиро, владеющая сетью магазинов, фирмы-производители ковров, оптовые торговцы автомобильными запчастями). Зависимость между типом структуры и темпом изменения внешней среды показана на рис. 12.8. Анализируя эту связь, Уэнделл Френч и Сесил Белл сформулировали следующий вывод: «Теория и практические исследования говорят о том, что при любых обстоятельствах ни чисто органическая, ни полностью механистическая структура не могут быть оптимальными, но необходимо, чтобы технология, задачи, внутренние и внешние условия функционирования организации, а также знания и умения ее сотрудников хорошо согласовывались между собой».

Более того, как показали Берне и Сталкер, органическая в механистическая структуры представляют собой лишь две крайние точки в континууме таких форм. Реальные структуры реальных организаций лежат между ними**,** обладая признаками как механистических, так в органических структур в разных соотношениях. Кроме того, весьма часто бывает так, что различные подразделения внутри одной и той же организации имеют разные структуры. Так, в крупных организациях у одних подразделений может быть механистическая структура, а у других органическая. Часто, например, руководство организации использует в производственных подразделениях механистические структуры, а в научно-исследовательских — органические.

Два основных типа органических структур, используемых сегодня, — это проектные и матричные организации.

Проектная организация

Типичный руководитель отдела в крупной бюрократической организации имеет массу различных обязанностей и отвечает за определенные аспекты нескольких разных проектов, видов продукции и услуг.

Так, например, глава издательства какого-либо колледжа отвечает за редактирование, выпуск и реализацию десятков или даже сотен различных книг ежегодно. Неизбежно, что даже хороший руководитель в метании между этими обязанностями будет на какие-то виды деятельности обращать больше внимания, а на другие — меньше. Какие-то детали неизбежно выпадут из сферы его внимания и останутся нереализованными. Если каждый из этих проектов отличается небольшим размером и затратами на фоне всей деятельности организации, то указанные проблемы не создают больших трудностей. Так, если несколько запланированных книг выйдут в свет позже намеченного срока или не выйдут никогда, то для крупного издателя, это хотя и не желательно, но не катастрофично.

Но если это — проекты крупномасштабные, то отсутствие постоянного внимания к ходу их реализации может иметь самые серьезные последствия. Для того, чтобы эффективно управлять крупномасштабными проектами ограниченной длительности (например, строительство плотины, здания, запуск ракеты на Луну, разработка и выпуск новой системы вооружения и т.д.), все большее число организаций стало использовать специальную проектную организацию.

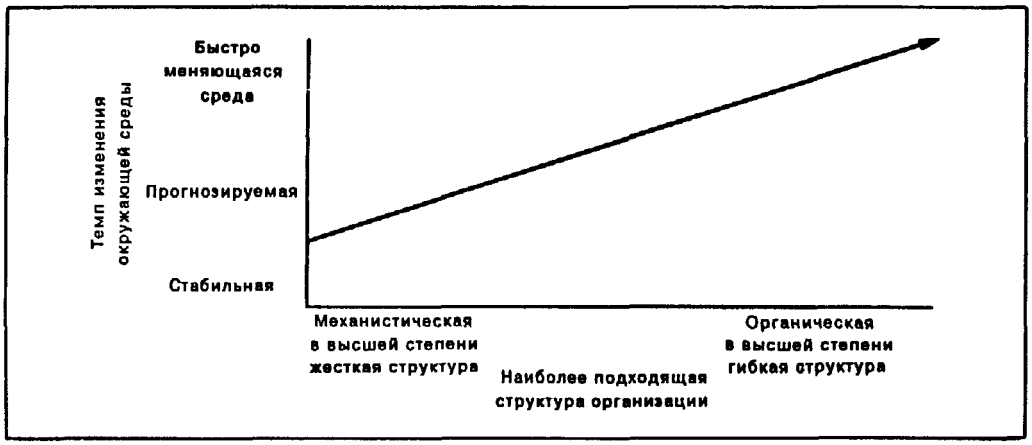

Рис. 12.8. Зависимость структуры организации от темпа изменения окружающей среды.

ПРОЕКТНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ — это *временная* структура, создаваемая для решения конкретной задачи. Смысл ее состоит в том, чтобы собрать в одну команду самых квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в установленные сроки с заданным уровнем качества, не выходя за пределы установленной сметы. Когда проект завершен, команда распускается. Ее члены переходят в новый проект, возвращаются к постоянной работе в своем «родном» отделе или уходят из этой организации.

Основное преимущество проектной организации в том, что она концентрирует все усилия на решении одной-единственной задачи. В то время как руководитель обычного отдела должен разрываться между несколькими проектами одновременно, руководитель проекта концентрируется исключительно на нем.

Существует несколько типов проектных организаций. В так называемых *чистых или сводных проектных структурах* временная группа специалистов в сущности представляет собой уменьшенную по масштабам копию постоянной функциональной структуры данной организации. В этом случае руководителю проекта полностью подчинены и все члены группы, и все выделенные для решения этой задачи ресурсы. Чисто проектные структуры используются только для решения каких-либо особенно крупномасштабных задач, например, для создания космического корабля. В случае менее крупных проектов затраты на дублирование уже существующих в организации служб в проектной структуре становятся непозволительными. В таких относительно небольших проектах руководитель в основном является консультантом высшего руководства фирмы. Кто-нибудь из высшего руководства организации координирует реализацию проекта в рамках обычной функциональной структуры.

Матричные структуры организации

Наиболее широко известный вариант проектной организации настолько сильно отличается от только что описанных ее типов, что заслуживает отдельного названия. Он называется матричной организацией. Начало применению матричной организации было положено средними по размеру авиакосмическими фирмами в 50-е и 60-е годы нашего столетия. Эти фирмы были слишком малы, чтобы оказалась эффективной чисто проектная организация. Тем не менее, они были достаточно велики, чтобы столкнуться с проблемами, порождаемыми функциональными структурами, в которых интеграция происходит только на самой вершине пирамиды управления. Для того, чтобы использовать преимущества и функциональных и проектных структур, такие фирмы, как «Дженерал Электрик», «Эквитабл Лайф Иншуэренс», «Ти Ар Дабл Ю», «Доу Кемикл» и «Шелл Ойл» провели эксперименты по наложению проектной структуры на постоянную для данной организации функциональную структуру. Блок-схема подобной структуры показан на рис. 12.9. Она напоминает решетку, отсюда и название *матричная структура.*

В МАТРИЧНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, в которых они работают постоянно. Руководитель проекта обладает так называемыми ПРОЕКТНЫМИ ПОЛНОМОЧИЯМИ. Эти полномочия могут варьировать от почти всеобъемлющей линейной власти над всеми деталями проекта до практически

чистых штабных полномочий. Выбор конкретного варианта определяется тем, какие права делегирует ему высшее руководство организации.

Руководители проектов в матричной организации отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов, относящихся к данному проекту. Для того, чтобы они смогли добиться этого, все материальные и финансовые ресурсы по данному проекту передаются в их полное распоряжение. Руководители проекта также отвечают за планирование проекта, особенно за составление графика. Руководитель проверяет ход выполнения проекта, чтобы убедиться, что соблюдены запланированные затраты по проекту, его количественные, качественные и временные показатели. Руководители функциональных отделов делегируют руководителю проекта некоторые из своих обязанностей, решают, как и где должна быть сделана та или иная работа. Руководство функциональных отделов контролирует также ход выполнения задач.

Основной недостаток матричной структуры — ее сложность. Как указывает фирма «Дженерал Электрик» в своем «Бюллетене организации и планирования», «матричная структура — это слишком сложная, трудная и порой непонятная форма организации, чтобы постоянно прибегать к ней». Очень много проблем возникает из-за наложения вертикальных и горизонтальных полномочий, что подрывает принцип единоначалия. Исследования показывают, что такое наложение часто приводит к конфликтам». Джон Хамфри, президент «Форум Корпорейшы оф Норт Америка» (консультационной фирмы, специализирующейся на обучении управленческого персонала работе в условиях матричной организации), утверждает, что в таких структурах «ожидаемый результат может и не просматриваться, может так и не появиться опыт межличностного общения, могут не наладиться рабочие взаимоотношения».

Исследователи в области управления Стенли Дэвис и Пол Лоуренс указывают и на некоторые другие проблемы, возникающие в матричной организации: борьбу за власть, неприспособленность к неблагоприятным экономическим условиям, конформизм в принятии групповых решений, чрезмерные накладные расходы. Эти авторы указывают также, что поскольку «сотрудники не видят начальника, кому бы они подчинялись, существует тенденция к анархии, и весь контроль пытаются захватить функциональные руководители».

Несмотря на все эти возможные сложности, матричная организация стала использоваться во многих отраслях промышленности: химической, банковском деле и страховании, фасованых товаров, электронике и производстве вычислительной техники. Различные варианты матричной организации используются также в больницах, банках, правительственных учреждениях, профессиональных организациях. И легко понять почему. Матричная структура (если использовать ее эффективно) дает организации возможность получать некоторые преимущества, присущие как функциональным так и дивизиональным структурам. Матричная организация позволяет достичь определенной гибкости, которая никогда не присутствует в функциональных структурах, поскольку в них все сотрудники постоянно закреплены за определенными функциональными отделами. В матричной организации — обратная картина: поскольку сотрудники набираются из различных функциональных отделов для работы в конкретном проекте, по мере появления новых проектов трудовые ресурсы можно гибко перераспределять в зависимости от конкретных потребностей каждого проекта. Помимо значительно большей гибкости, матричная организация дает большую возможность координации работ, характерную для дивизиональных структур. Это достигается за счет создания должности руководителя проекта, который координирует все связи между участниками проекта, работающими в различных функциональных отделах.

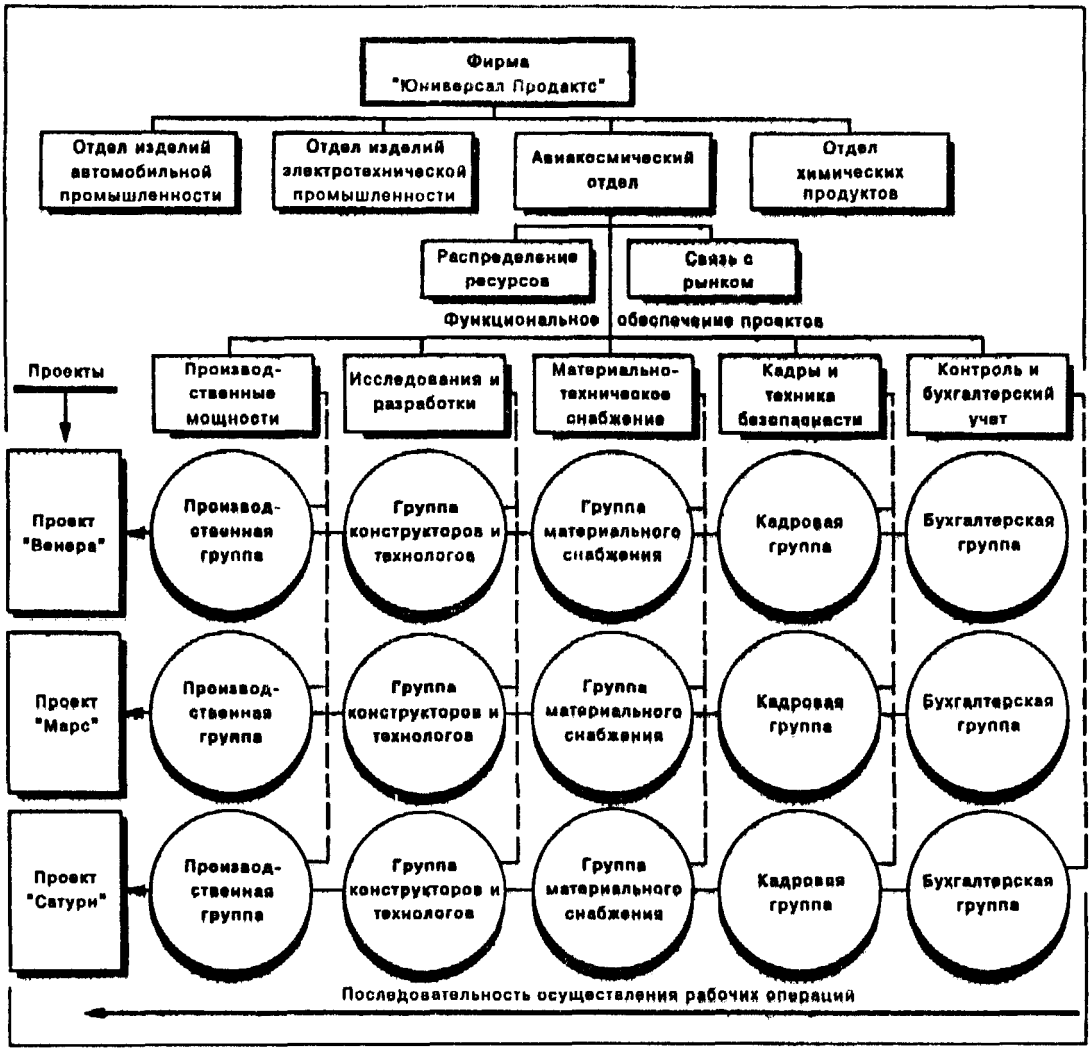

Рис. 12.9. Матричная структура авиакосмического отделения фирмы "Юниверсал Продактс".
Источник: John F. Mee, "Mttrix Organization", in *Business Horizons,* vol. 7 (Summer 1974), no. 2, pp. 70-72.

Организация конгломератного типа

Еще один подход к созданию адаптивных организационных структур связан с появлением ОРГАНИЗАЦИИ ТИПА КОНРJIОМЕРАТА. Это не какая-то установившаяся и упорядоченная структура. Скорее вея организация приобретает форму, которая лучше всего подходит для данной конкретной ситуации. Так, в одном отделении фирмы может использоваться продуктовая структура, в другом — функциональная структура, а в третьем — проектная или матричная организация.

Руководство высшего звена корпорации отвечает за долгосрочное планирование, разработку политики, а также, за координацию и контроль действий в рамках всей организации. Эту центральную группу окружает ряд фирм, которые, как правило, являются либо независимыми экономическими единицами, либо фактически независимыми фирмами. Эти фирмы почти полностью автономны в отношении оперативных решений. Они подчинены основной компании, в основном, в вопросах финансов. Ожидается, что они достигнут намеченных показателей прибыльности и удержат затраты в пределах, установленных для всего конгломерата руководством высшего звена. Как выполнять эти обязанности — целиком отдается на усмотрение руководства соответствующей экономической единицы.

Некоторые крупные конгломераты (такие, как «Биэтрио, «Сирс Робак», «Ай Ти Ти», «Галф энд Уэстерн», «Пепсико») развивались, в основном, за счет поглощений и слияний, а не за счет внутреннего расширения и роста. В результате их деятельность часто оказывалась слишком диверсифицированной, чтобы ее можно было уместить в рамки какой-либо системы или структуры. Поэтому руководство конгломерата дает возможность руководству каждой входящей в его состав фирмы выбрать ту структуру управления, которая ей более всего подходит.

Еще одна серьезная причина, по которой фирмы, входящие в состав конгломерата, сохраняют свои собственные организационные структуры, состоит в том, что при этом можно очень быстро свертывать и развертывать деловую активность в различных областях с минимальным нарушением сложившихся связей. Между отдельными фирмами, входящими в состав конгломерата, почти не существует взаимозависимости в отличие от типичной департаментализации. Было бы немыслимо представить, например, что фирма с функциональной структурой ликвидировала бы свой отдел маркетинга только потому, что он работал ниже возможностей. Конгломерат, наоборот, может продать любую фирму, входящую в его состав, из-за ее неудовлетворительной деятельности и купить фирму, отличающуюся хорошими экономическими перспективами, и все эти изменения вряд ли даже будут замечены другими подразделениями конгломерата. Эти возможности сделали конгломераты очень популярными среди предпринимателей в наукоемких отраслях, где нужно быстро переходить к новым видам продукции и столь же быстро прекращать выпуск устаревших.

ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ И ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ

При департаментализации особую значимость приобретает вопрос о том, как разделить деятельность сотрудников организации по горизонтали, т.е. определить, какие задачи должна решать каждая структурная единица. Другой важный момент построения организации — это деление работ по вертикали. Решать, в *каком элементе* иерархической структуре должны приниматься важнейшие решения, — дело высшего руководства организации. Это определяет форму организационной структуры и эффективность управленческих решений.

Здесь мы рассмотрим вопрос об относительном объеме полномочий, делегируемых различным элементам организационной структуры. Как мы установили в ходе анализа соотношений полномочий различных уровней управления, руководитель должен делегировать подчиненному по крайней мере такой объем полномочий, который необходим последнему для решения поставленных перед ним задач. Кроме того, если норма управляемости становится слишком высокой, то линейные полномочия должны быть делегированы и введены дополнительные уровни управления, чтобы не допустить потери координации. Эти требования носят, однако, самый общий характер, и существует множество различных способов делегирования полномочий в зависимости от того, какое конкретное решение необходимо принять.

Организации, в которых руководство высшего звена оставляет за собой большую часть полномочий, необходимых для принятия важнейших решений, называются ЦЕНТРАЛИЗОВАННЫМИ. ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ — это такие организации, в которых полномочия распределены по нижестоящим уровням управления. В сильно децентрализованных организациях управляющие среднего звена имеют очень большие полномочия в конкретных областях деятельности.

Степень централизации

На практике, однако, не встречается полностью централизованных или децентрализованных организаций. Такие организации представляют собой лишь предельные точки некоего континуума, между которыми лежат все встречающиеся на практике типы структур. Степень централизации варьирует от организации, где большая часть (если не все) полномочия, необходимые для принятия важнейших решений, остаются на высшем уровне управления, до организации, гое большая часть таких прав и полномочий делегируется нижестоящим уровням управления. Разница состоит лишь в относительной степени делегирования прав и полномочий. Поэтому любая организация может быть названа централизованной или децентрализованной лишь в сравнении с другими организациями или в сравнении с собой же, но в другие периоды. Так, например, «Ай Би Эм» имеет относительно централизованную структуру управления, но расширяет использование децентрализованных структур. В Европе, например, «Ай Би Эм» подразделила все свои филиалы и отделения на пять экономических центров. Руководителям этих центров даны очень большие права для принятия решений, определяющих важнейшие экономические показатели отделений .

Понять, насколько данная организация централизованна в сравнении с другими, можно определив следующие ее характеристики.

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

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

3. *Последствия решении, принимаемых на нижестоящих уровнях.* Если руководители нижнего и среднего звена могут принимать решения, затрагивающие более чем одну функцию, то организация, по-видимому, децентрализованная.

4. *Количество контроля за работой подчиненных.* В сильно децентрализованной организации руководство высшего звена редко проверяет повседневные решения подчиненных ему руководителей, исходя из предположения, что все эти решения правильные. Оценка действий руководства делается на основании суммарных достигнутых результатов, в особенности, уровня прибыльности и роста организации.

В рамках одной и той же организации одни отделы могут быть более централизованы, чем другие. Управляющие магазинами и привилегированные арендаторы (например, в сети ресторанов «МакДоналдс» имеют почти неограниченную власть принимать решения в отношении своего персонала и некоторые полномочия в выборе закупаемых продуктов. В этой фирме решения о размещении новых ресторанов и магазинов принимаются в средних звеньях управления, в то время как решения, определяющие уровень цен и выпуск новых товаров, принимаются только высшим руководством. В обычных больницах административные функции имеют высокую степень централизации, но собственно медицинский персонал и, в первую очередь, лечащие врачи почти полностью автономны и независимы в своих действиях. В крупных университетах на разных факультетах степень, до которой преподаватель имеет право менять содержание читаемого им курса, может очень сильно варьировать.

Говоря о той или иной степени централизации или децентрализации организации, мы фактически определяем степень делегирования высшим руководством нижестоящим уровням управления своих полномочий по принятию важнейших решений в таких областях, как определение цен, разработка видов продукции, маркетинг и вопросы, связанные с эффективностью работы отдельных структурных единиц. Даже в большой степени децентрализованных организациях высшее руководство оставляет за собой право выносить решения по таким вопросам, как определение общих целей и задач организации, стратегическое планирование, формулирование политики фирмы в различных областях, коллективные договоры с профсоюзами, разработка финансовой и бухгалтерской системы фирмы. Ясно, что было бы глупо позволить руководству какого-либо одного отдела диктовать, как должна работать организация в целом. По аналогичным причинам руководство высшего звена должно оставлять за собой контроль за расходами и стратегическими планами своих важнейших отделений. Фирма «Дженерал Дайнемикс» понесла огромные убытки из-за того, что при проведении серьезной децентрализации структуры управления в ведении высшего руководства не были оставлены полномочия по решению этих вопросов. Одна из причин того, что «Бэнк оф Америка» потерял в 1986 г. почти 1 млрд. долл., заключалась в чрезмерной децентрализации решений по вопросам о предоставлении займов. Согласно результатам одного из исследований, «в настоящее время «Бэнк оф Америка» резко сокращает число своих отделений, которые могут предоставлять кредиты и возлагает на высокопоставленных служащих центрального отделения банка обязанность регулярно проверять их работу».

Хотя в организациях с сильно децентрализованными структурами полномочия принимать решения должны делегироваться руководству среднего звена, важнейшие решения в крупных фирмах все равно принимаются только служащими, занимающими достаточно высокие должности на уровне не ниже руководства отдела. Такая форма децентрализации в крупных фирмах называется *федеральной децентрализацией.*

Факторы, определяющие степень децентрализации

Вскоре после первой мировой войны такие фирмы, как «Дженерал Моторс», «Дюпон», «Сирс» и «Стандарт Ойл оф Нью-Джерси» осознали серьезность потенциальных проблем, заключавшихся в функциональных централизованных структурах. Хотя функциональная организация и централизованный порядок принятия решений в прошлом доказал свою эффективность, по мере расширения номенклатуры продукции этих фирм, проявления активности в новых областях бизнеса, выхода на международные рынки, руководство высшего звена осознало, что количество и сложность решений, которые они должны принимать, превышает их возможности. Руководство этих фирм пришло к выводу, что для обеспечения дальнейшего роста и развития организации, а также эффективности решений, принимаемых по ключевым вопросам, необходимо делегировать некоторые важные полномочия нижестоящим иерархическим уровням управления. Таким образом, эти организации стали переходить к децентрализованной структуре управления, при которой за высшим руководством остается решение вопросов долгосрочного планирования, распределения ресурсов фирмы по отделениям, координации и оценки деятельности отделений. Руководителям отделений было делегировано право принимать решения в области, непосредственно связанных с продукцией и услугами, за которые они отвечают.

Эта тенденция реорганизовывать структуру фирмы в соответствии ее стратегическими планами есть еще одна форма проявления уже приводившегося нами тезиса о том, что стратегия определяет структуру — тезиса, который получил очень много экспериментальных подтверждений. Примерно в то же время и по аналогичным причинам к децентрализованной дивизиональной структуре стали переходить и некоторые другие крупные фирмы: «Юнион Карбайд», «Вестингауз Электрик», «Ю. Эс.

Раббер», «Гудрич» и сеть бакалейно-гастрономических магазинов «Эй энд Пи». Однако, как этого и следовало ожидать, подобная тенденция не стала всеобщей, и не все фирмы, внедрявшие децентрализованную структуру, продолжали двигаться в этом направлении. Так, например, в 1976 г. один из пионеров децентрализации, фирма «Сирс» начала реорганизовывать свою структуру в сторону большей централизации, что было вызвано снижением уровня прибыльности. В то время, как в существовавшей структуре большинство важных решений в отношении материально-технического снабжения и рекламы продукции в фирме «Сирс» ранее принималось на уровне директора магазина или управляющего районной сетью магазинов, в новой структуре они должны приниматься в штаб-квартире фирмы. Руководство фирмы «Сирс» пришло к заключению, что такой подход позволит лучше контролировать расходы, а на переговорах с поставщиками даст возможность лучше использовать все преимущества, связанные с масштабами фирмы и покупательной способностью «Сирс».

В 1984 г. «Дженерал Моторс» также реорганизовала часть своей прежде децентрализованной структуры, сделав ее более централизованной. Руководство фирмы посчитало, что такая реорганизация позволит выполнить график запуска в производство новых моделей, лучше контролировать издержки, ужесточить контроль качества и поможет отделениям фирмы перейти к выпуску более разнообразных моделей взамен нынешних машин, почти неотличимых друг от друга.

В прошлом «Дженерал Мотора» состояла из пяти отделений, и каждое разрабатывало и производило свои собственные модели автомобилей. Согласно новой структуре, разработка новых моделей была сосредоточена в двух отделениях (а не в пяти): большие автомобили и малолитражки. В отделение малолитражных автомобилей входят «Шевроле», «Понтиак» и «Дженерал Моторс оф Канада», а в отделение больших — «Бьюик», «Кадиллак» и «Олдсмобил». «Дженерал Моторс» будет продолжать сбывать свои автомобили через все пять отделений. Таким образом, в данном примере маркетинговые функции остались децентрализованными, а производство и техническая политика приобрели большую степень централизации.

Согласно результатам проведенного всеобъемлющего научного исследования, четыре отрасли отличаются наиболее высокой степенью децентрализации — это транспорт, химическая электротехническая и резинотехническая промышленность. По сравнению с более централизованными отраслями (пищевой и бумажной промышленностью, металлургией и машиностроением), эти отрасли отличаются высокой степенью диверсификации продукции и активностью на международных рынках.

У децентрализованных структур сегодня много сторонников. Частично это объясняется тем, что в них заложена мысль о том, что людям изначально присуща способность успешно справляться с поставленными задачами, а частично — многочисленными подтверждениями эффективности таких структур. Одно из наиболее ярких и убедительных доказательств было представлено Питером Друкером. Он был одним из первых, кто начал изучать, быть может, самый серьезный в мировой истории опыт создания децентрализованной организации; децентрализацию «Дженерал Моторс», предпринятую Альфредом П. Слоуном в 20-х годах. Основываясь на очевидном успехе децентрализации в «Дженерал Моторс», «Сирс», «Стандарт Ойл», «Дженерал Электрик» и «Дюпон», Друкер заключил, что «основное правило для любой организации состоит в том, чтобы вовлекать *наименьшее* число уровней управления и создавать кратчайшую цепь команд».

Очевидно, что многие руководители согласны с этим выводом. Большинство крупных американских корпораций имеют децентрализованную организацию. Их общая структура базируется на принципе федеральной децентрализации, при которой руководители важнейших отделений могут действовать почти полностью автономно во всем, что касается производимой ими продукции. Однако даже самые ярые сторонники децентрализации признают, что она не является единственным средством для любой ситуации. И централизация, и децентрализация имеют свои недостатки и преимущества, соотношение которых определяется внешними и внутренними переменными. Основные достоинства централизованных и децентрализованных структур в сводном виде показаны в табл. 12.3. Недостатки централизации состоят в том, что она закрывает пути получения преимуществ децентрализации, и наоборот.

Таблица 12.3. Преимущества централизации и децентрализации

Преимущества централизации
1. Централизация улучшает контроль и координацию специализированных независимых функций, уменьшает количество и масштабы ошибочных решений, принимаемых менее опытными руководителями. 2. Сильное централизованное управление позволяет избежать ситуации, при которой одни отделы организации растут и развиваются за счет других или организации в целом. 3. Централизованное управление позволяет более экономно и легко использовать опыт и знания
Преимущества децентрализации

1. Управлять особо крупными организациями централизованно невозможно из-за огромного количества требующейся для этого информации и, как следствие этого, сложности процесса принятия решений.
2. Децентрализация дает право принимать решения тому руководителю, который ближе всего стоит к возникшей проблеме и, следовательно, лучше всех ее знает.
3. Децентрализация стимулирует инициативу и позволяет личности отождествить себя с организацией. При децентрализованном подходе самое крупное подразделение организации кажется его руководителю совсем небольшим, и он может полностью понимать его функционирование, полностью контролировать его и ощущать себя частью этого подразделения. Такой руководитель может испытывать такой же энтузиазм в своем подразделении, как независимый предприниматель во всем своем бизнесе.
4. Децентрализация помогает подготовке молодого руководителя к более высоким должностям, предоставляя ему возможность принимать важные решения в самом начале его карьеры. Это обеспечивает приток в организацию талантливых руководителей. При этом предполагается, что

Интеграция структуры

На протяжении всей главы мы неоднократно подчеркивали, что не существует одной, оптимальной для всех ситуаций структуры организации. Как и во всех процессах управления, в проектировании организаций существует только НАИБОЛЕЕ ПОДХОДЯЩИЙ ДЛЯ ДАННОЙ СИТУАЦИИ СПОСОБ. Относительная эффективность того или иного типа организационной структуры определяется различными внешними и внутренними факторами. Если одни подразделения организации функционируют в окружении, отличающемся от окружения других подразделений, то соответственно должны различаться и их структуры. Другой важный фактор проектирования организации связан с ее интеграцией или, как ее часто называют координацией.

Мы уже говорили о том, что современные организации делятся на подразделения по видам специализации. Подобная специализация в рамках организационной структуры резко увеличивает *потенциальную* эффективность организации. Однако для того, чтобы реализовать этот потенциал, руководству необходимо ввести в организационную структуру механизм координации и интеграции всех этих подразделений. Определение этого термина в том смысле, в каком он используется здесь, дано Лоуренсом и Лорхом: «ИНТЕГРАЦИЯ — это процесс достижения единства усилий всех подсистем (подразделений) организации для реализации ее задач и целей». Так же как для того, чтобы наше тело было здоровым и ловким, ему нужна хорошо скоординированная мускульная система, система дыхания и кровообращения, нервная система, так и важнейшее условие обеспечения эффективности реорганизации — это единство целей. Являясь элементом как процесса планирования, так и организации, единство целей не дает подразделениям организации возможности тянуть ее в разных направлениях и распылять ее силы и способности достичь общих целей организации.

Подходящие способы интеграции	Типы окружающей среды
Правила Процедуры Графики Иерархические структуры управления	Относительно устойчивая и прогнозируемая внешняя среда с замедленными изменениями рынка, используемых технологий и фирм-конкурентов. Организация или ее подразделения, обычно характеризуемые использованием технологии массового производства, повторением
Личные взаимосвязи Сводные комитеты Межфункциональный творческие коллективы и рабочие группы Межотдельские	Более подвижная и изменчивая внешняя среда, характеризующаяся быстрыми изменениями рынка, используемых технологий и фирм-конкурентов. Организация или ее подразделения, обычно характеризуемые использованием технологий производства отдельных изделий.

Рис. 12.10. Методы интеграции для различного окружения. Следует отметить, что для интеграции организации или ее подразделений, действующих в изменчивой среде, тоже должны использовать правила, процедуры и иерархические структуры; межотдельские совещания полезны и при более устойчивой окружающей среде. Различия между этими двумя методами имеют относительный характер.

Влияние интеграции на достижение целей организации

Для того, чтобы достаточно эффективно интегрировать организацию, руководство высшего звена должно постоянно иметь в виду общие цели организации и столь же постоянно напоминать всем сотрудникам о необходимости концентрировать свои усилия именно на *общих целях.* Совершенно

недостаточно того, что каждое подразделение и каждый сотрудник организации будут работать эффективно сами по себе. Руководство должно рассматривать организацию как открытую систему. Так же как наш мозг не сможет нормально работать, если легкие не будут поглощать кислород, так и «здоровье» организации в целом будет страдать, если одно или два подразделения не будут достаточно эффективно интегрированы в ее общей структуре. Более того, следует иметь в виду, что так же как и человеческий организм может продолжать работать на пределе своих возможностей еще некоторое время после того, как какой-либо внутренний орган начинает отказывать или работать не в полную силу, так и плохая интеграция может начать сказываться на эффективности организации только месяцев через шесть или даже через год после возникновения подобной ситуации.

Рассмотрим, например, фирму, производящую текстильные изделия в условиях жесткой конкуренции, частой смены номенклатуры изделий для удовлетворения потребительского спроса и частой смены поставщиков в связи с изменением спроса на виды тканей. Фирма не может выпускать все виды тканей одновременно потому, что из-за изменений моды может произойти затоваривание. Выпуск же всех видов тканей небольшими партиями уменьшил бы риск затоваривания, но лишил бы фирму экономических преимуществ эффекта масштаба. Кроме того, если фирма при этом не сможет удовлетворить все поступавшие заказы, она рискует быть вытесненной с рынка своими конкурентами. Тот факт, что временной лаг между моментом выпуска продукции и ее фактической продажей превышает шесть месяцев, еще более осложняет проблему приведения в соответствие производства со структурой спроса. Это означает, в частности, что фирма может направить ресурсы на выпуск тканей, не пользующихся спросом, и не будет замечать допущенной ошибки в течение полугода. Таким образом, для достижения намеченных показателей по уровню прибыли и производству, этой фирме необходимо наладить эффективную интеграцию и информационную взаимосвязь между отделом сбыта и производственным отделом. Если же отдел сбыта и производственный отдел будут независимо друг от друга максимизировать свои усилия каждое в своем направлении вместо совместной работы над общими целями, то фирма может оказаться не в состоянии достичь поставленных целей, даже при том, что отдел сбыта будет эффективно торговать, а производство — производить.

Методы достижения эффективной интеграции

Существует несколько методов эффективной интеграции организации, в сводном виде показанных на рис. 12.10. Важно подчеркнуть, что выбор подходящего метода интеграции зависит от среды, в которой этой организации приходится действовать. Один из них, который предпочитают представители школы административного управления, состоит в разработке соответствующих правил и процедур. Однако по оценкам теоретика управления Джеймса Томпсона, этот метод эффективен лишь в условиях относительно устойчивой и прогнозируемой внешней среды . (Правила и процедуры — это фактически запрограммированные решения, которые лучше всего подходят для повторяющихся ситуаций. Если окружающая среда быстро меняется, то возникающие ситуации не носят повторяющегося характера). В организациях, действующих в быстроменяющихся условиях, более эффективный способ интеграции состоит в установлении крепких личных связей и взаимоотношений, в расширенном использовании таких организационных форм как комитеты, временные рабочие группы, комиссии и межотдельские совещания.

РЕЗЮМЕ

1. Следует выбирать такую организационную структуру, которая соответствует стратегическим планам организации и обеспечивает ей эффективное взаимодействие с окружающей средой и достижение намеченных целей.
2. Структура организации не может оставаться неизменной, потому что меняется как внешнее, так и внутреннее ее окружение.
3. Большинство организаций сегодня используют бюрократические структуры управления. Традиционной структурой бюрократии является функциональная организация, при которой последняя разбивается на подразделения, выполняющие специализированные функции.
4. Поскольку чисто функциональные структуры оказались не слишком эффективными, крупные организации перешли к использованию дивизиональных структур. Основными типами такой структуры являются дивизиональные структуры, ориентированные или на различные виды продукции, или на различные группы потребителей, или на различные регионы. Выбор в пользу той или иной структуры определяется важностью этого элемента в стратегических планах организации.
5. Структуры, предусматривающие международные отделения, чаще всего используются в ситуациях, когда объем зарубежных продаж фирмы относительно невелик по сравнению с продажами внутри страны. Когда объем зарубежных продаж существенно возрастает, наиболее подходящей становится глобальная организационная структура.
6. Преимущества бюрократических структур управления состоят в четком разделении труда,

иерархической соподчиненности сотрудников и органов управления, профессиональном росте, базирующемся на компетентности, и в упорядоченной системе правил и стандартов, определяющих функционирование организации. Потенциальные негативные воздействия, оказываемые бюрократическими структурами на функционирование организации, состоят в жесткой заданности поведения, трудностях связи внутри организации и неспособности к быстрым нововведениям. Масштабы этих проблем быстро возрастают, если организация сталкивается с быстрыми изменениями окружающей среды или высокотехнологичной продукцией.

7. Некоторые проблемы бюрократических структур могут быть решены при введении органических или адаптивных структур. Основные типы адаптивных структур — это проектная организация, матричная организация и конгломераты.

8. В проектной и матричной организации происходит наложение специально созданных, временных целевых структур на постоянную структуру организации. Происходящее при этом наложение полномочий иной раз приводит к борьбе за власть, конформизму при выработке групповых решений и чрезмерным затратам.

9. Конгломераты состоят из основной фирмы и дочерних компаний, рассматриваемых в качестве отдельных экономических центров. Основная, материнская фирма покупает и продает дочерний фирмы в соответствии со своей стратегией роста.

10. Многие крупные организации используют сложную составную структуру, состоящую из структур различных типов.

11. В рамках любой структуры можно сделать упор на децентрализацию полномочий с тем, чтобы дать нижестоящим руководителям право самим принимать важные решения. Потенциальные преимущества такой схемы заключаются в улучшении взаимодействия и обмена информацией между руководством разных уровней (т.е. по вертикали), повышении эффективности процесса принятия решений, усилении мотивации деятельности руководителей, улучшении подготовки руководителей разных уровней. Децентрализованные структуры обычно целесообразно применять тогда, когда окружение организации характеризуется динамичными рынками, конкуренцией при наличии диверсифицированной продукции, а также быстро меняющейся технологией. Целесообразность введения таких структур также растет по мере увеличения размеров организации и ее сложности.

12. Если изменения в окружающей среде происходят сравнительно медленно, а организация относительно невелика, то для нее может оказаться предпочтительной централизованная структура управления. Преимущества централизованной структуры состоят в экономически эффективном использовании персонала, высокой степени координации и контроля за специализированными видами деятельности и в уменьшении вероятности того, что подразделения начнут расти в ущерб организации в целом.

13. Для того, чтобы использовать преимущества специализации нужна эффективная интеграция организации. Для интеграции организаций, действующих в устойчивой окружающей среде и использующих технологии массового производства, подходят методы, связанные с разработкой и установлением правил и процедур, иерархическими структурами управления. Организации, действующие в более изменчивой окружающей среде и использующие разнообразные технологические процессы и технологии выпуска отдельных изделий, зачастую считают более правильным проводить интеграцию путем установления индивидуальных взаимосвязей, организации работы различных комитетов и проведения межотдельских совещаний.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Децентрализация командования тактическими ВВС США

Десять лет назад командование тактическими ВВС осуществлялось из рук вон плохо. Хотя командование и несло ответственность за состояние воздушного флота стоимостью 25 млрд. долл., половина самолетов в любой момент времени была не в состоянии оторваться от земли. Нехватка самолетов означала, что пилоты не добирали летного времени для обретения профессиональных навыков, необходимых для ведения современного воздушного боя. Росло число аварий, сопряженных с гибелью летного состава и разрушением дорогостоящих самолетов. Отношение к техникам и механикам, обслуживавшим и готовившим самолеты, было очень плохое. Многие из них покинули ряды ВВС. Ушли также и многие из пилотов, обучение каждого из них обошлось в 1 млн. долл.

В 1978 г. новым командующим тактическими ВВС США стал генерал У. Л. Крич. Когда он приступил к выполнению своих обязанностей, под его началом работало 115 тыс. человек на 150 базах, разбросанных по всему миру. Еще 65 тыс. мужчин и женщин числилось в резерве ВВС. Имущество тактических ВВС оценивалось в 40 млрд. долл., в т.ч. и приблизительно 3800 самолетов. Годовой бюджет командования составлял несколько миллиардов долларов.

Крич установил, что основные проблемы управления тактических ВВС связаны с чрезмерной централизацией руководства, слишком многочисленными правилами и процедурами, а также практическим отсутствием прав у линейного руководства. Так, например, процедура подготовки и приведения в порядок истребителя была настоящим кошмаром. Вначале командир экипажа должен был осмотреть самолет и позвонить в центральное подразделение технического обслуживания.

Центральное подразделение техобслуживание должно было затем позвонить в электротехнические мастерские, которые затем высылали электриков в зону расположения истребителей. Если при этом возникала необходимость в каком-либо другом специалисте (а чаще всего так и бывало) — вновь нужно было осуществить серию телефонных звонков через центральное подразделение техобслуживания. Вся эта процедура длилась часами и не хватало летного времени. Руководство низшего звена отвлекалось на бесчисленные стандартные телефонные звонки. Таким образом, опытные сержанты — костяк армии — редко участвовали в реальном процессе техобслуживания. Проблемы состояли не только в том, что для ремонта требовалось много времени. Ужасающим было и качество ремонта.

Первое, что сделал Крич, — перестроил все командование тактическими ВВС на основе небольших структурных единиц — эскадрилий, состоявших из 24 самолетов. Он влил также в ремонтную бригаду каждой эскадрильи техников из соответствующих региональных служб технического обслуживания. Эти сотрудники служб техобслуживания стали работать после этого только с самолетами своей эскадрильи. Кроме того, они стали подчиняться прежде всего командованию части, и уж во вторую очередь руководству центральной диспетчерской станции техобслуживания.

Вначале старшие сержанты противились переменам. Они чувствовали себя в определенной степени деморализованными. Еще бы. До реорганизации они командовали 60 и более людьми, а после реорганизации всего лишь 20. Но скоро в эскадрильях на первый план стали выдвигаться сильные личности. Если раньше специалист службы техобслуживания был лишь одним из двухтысячного коллектива, не пользовавшегося признанием и уважением со стороны летчиков и членов экипажей, то новая эскадрильная структура усиливала в нем чувство принадлежности к этому братству и личную заинтересованность в обеспечении надлежащего состояния самолетов своей эскадрильи.

Крич сказал как-то: «При централизованной структуре управление было исключительно неповоротливым и громоздким. Мы целенаправленно ничего не делали». Результаты реорганизации полностью подтвердили сказанное Кричем. Когда генерал покидал свой пост в 1984 г., 85% самолетов было признано годными к выполнению боевых заданий (по сравнению с 50% в 1978 г.). В военное время части тактических ВВС смогли бы совершить 6000 самолетовылетов в сутки по сравнению с 3000 в 1978 г. Частота аварий уменьшилась с 1 на 13 тыс. часов штатного времени до 1 на 50 тыс. часов. Почти полностью исчезли аварии, обусловленные плохим техобслуживанием.

Источник: Joy Finegan, «Four Star Management», Inc., January 1987, pp. 42-51.

Вопросы

1. Новая организационная структура техобслуживания больше похожа на механистическую структуру или на адаптивную?
2. Присущи ли новой организации характеристики децентрализованной структуры?
3. Рассмотрите децентрализацию командования тактическими ВВС с учетом конкретных преимуществ централизованных и децентрализованных структур, описанных в данной главе.

ГЛАВА 13
МОТИВАЦИЯ

Введение

Руководители всегда сознавали, что необходимо побуждать людей работать на организацию. Однако они полагали, что для этого достаточно простого материального вознаграждения. В данной главе мы узнаем, почему это обычно оказывается успешным, хотя, по существу, и неверно.

Но одновременно, мы надеемся рассеять стойкое заблуждение, что деньги всегда побуждают человека трудиться усерднее, а также заложить основы современных взглядов на мотивацию деятельности человека. Большая часть главы посвящена рассмотрению теорий мотивации, которые разработаны в течение последних 30 лет. Мы узнаем, что *истинные побуждения,* которые заставляют отдавать работе максимум усилий, трудно определить, и они чрезвычайно сложны. Но, овладев современными моделями мотивации, руководитель сможет значительно расширить свои возможности в привлечении образованного, обеспеченного работника сегодняшнего дня к выполнению задач, направленных на достижение целей организации.

Прочитав эту главу, вы должны будете понимать все определения и понятия, перечисленные на этой странице.

СМЫСЛ И ЭВОЛЮЦИЯ ПОНЯТИЯ МОТИВАЦИЯ

При планировании и организации работы руководитель определяет, что конкретно должна выполнить данная организация, когда, как и кто, по его мнению, должен это сделать. Если выбор этих решений сделан эффективно, руководитель получает возможность координировать усилия многих людей и сообща реализовывать потенциальные возможности группы работников. К сожалению, руководители часто ошибочно полагают, что если некая организационная структура или некий род деятельности прекрасно «работают» на бумаге, то они также хорошо будут «работать» и в жизни. Но это далеко не так. Руководитель, чтобы *эффективно двигаться навстречу цели, должен координировать работу и заставлять людей выполнять ее.* Менеджеров часто называют исполнительными руководителями, потому что главный смысл их деятельности состоит в том, чтобы обеспечить исполнение работы данной организации.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. В данном контексте, т.е. в отношении управления, можно дать такое определение:

МОТИВАЦИЯ — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Первоначальные концепции

Хотя сейчас общепризнанно, что основные допущения, заложенные в первоначальных концепциях мотивации, неверны, понять их все же важно. И хотя руководители в отдаленные времена в большей степени неверно понимали поведение людей, приемы, которыми они пользовались в тех условиях, часто были очень эффективными. Поскольку эти приемы «работали» и применялись много сотен лет, в отличие от пары десятилетий существования современных теорий, первоначальные концепции мотивации глубоко укоренились в нашей культуре. Многие руководители, особенно те, кто не имеет специальной подготовки, все еще испытывают сильное влияние этих концепций. И вполне вероятно, что вы встретитесь с такими примерами в работе.

Более того, вы можете испытать искушение самому применить эти простые и прагматические подходы. Но это, скорее всего, будет ошибкой. Люди, являющиеся подчиненными в современных организациях, обычно гораздо более образованы и обеспечены, чем в прошлом. Поэтому их мотивы трудовой деятельности окажутся более сложными и трудными для воздействия, если не понять хотя бы что-то в природе мотивации. И, наконец, хотя это соображение по значимости и не последнее, мы надеемся, что краткий исторический обзор поможет вам лучше осознать, что эффективность мотивации, как впрочем и все в управленческой деятельности, связана с конкретной ситуацией.

ПОЛИТИКА КНУТА И ПРЯНИКА. За тысячи лет до того, как слово *«мотивация»* вошли в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Самым первым из применяемых приемов был МЕТОД КНУТА И ПРЯНИКА. В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногом избранным. Предлагаемые «пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить.

Это было обычным явлением в странах Запада в конце XIX в. В течение почти всего периода промышленной революции экономические и социальные условия жизни в сельских местностях Англии были так тяжелы, что фермеры наводняли города и буквально выпрашивали как милостыню возможность работать по 14 ч. в сутки на грязных, опасных для жизни фабриках за плату, которой едва хватало, чтобы выжить. Когда Адам Смит писал свой труд «Исследование о природе и причинах богатства народов», жизнь для простого человека была очень тяжелой. На его концепцию «экономического человека», которая рассматривалась выше, несомненно, очень большое влияние оказало наблюдение этих жестоких реалий. В условиях, когда большинство людей боролось за выживание, был вполне понятен вывод, к которому пришел Смит, о том, что человек всегда, когда ему представится такая возможность, будет стараться улучшить свое экономическое положение.

Когда, примерно в 1910 г., возникла «школа научного управления», жизнь трудящихся существенно не улучшилась, несмотря на достижения технологии. Однако Тейлор и его современники уже осознали всю глупость заработков на грани голода. И они сделали мотивацию по типу кнута и пряника более эффективной, когда объективно определили понятие «достаточной дневной выработки» и предложили оплачивать труд тех, кто производил больше продукции, пропорционально их вкладу. Увеличение производительности труда, явившееся результатом использования этого метода мотивации, в сочетании с более эффективным применением специализации и стандартизации, было впечатляющим. Успех мотивации по типу кнута и пряника был так велик, что приятные ощущения от него до сих пор сохраняются у руководителей.

Постепенно, однако, благодаря в основном эффективности, с которой организации применяли достижения технологии и специализацию, жизнь обычных средних людей, в конце концов, начала улучшаться. И чем больше она улучшалась, тем -лучше управляющие начинали понимать, что

простой «пряник» не всегда заставляет человека трудиться усерднее. Этот факт заставил специалистов в области управления искать новые решения проблемы мотивации в психологическом аспекте.

ПОПЫТКИ ИСПОЛЬЗОВАТЬ В УПРАВЛЕНИИ МЕТОДЫ ПСИХОЛОГИИ. Как писали еще Тейлор и Гилбрет, «новости о теории подсознательного Зигмунда Фрейда распространились по Европе и наконец достигли Америки». Однако тезис о том, что люди не всегда поступают рационально, был слишком радикальным, и менеджеры не сразу «накинулись» на него. Хотя попытки применить в управлении психологические мотивы были и раньше, только с появлением работы Элтона Мэйо стало ясно, какие потенциальные выгоды это сулит, а также то, что мотивация по типу кнута и пряника является недостаточной.

Элтон Мэйо был одним из немногих академически образованных людей своего времени, который обладал как верным пониманием научного управления, так и подготовкой в области психологии. Он создал себе известность и репутацию в ходе эксперимента, проводимого на текстильной фабрике в Филадельфии в 1923 — 1924 гг. Текучесть рабочей силы на прядильном участке этой фабрики достигла 250%, тогда как на других участках составляла лишь 5 — 6%. Материальные способы стимулирования производства, предложенные экспертами по эффективности, не смогли повлиять на текучесть кадров и низкую производительность участка, поэтому президент фирмы обратился с просьбой о помощи к Мэйо и его товарищам.

После внимательного изучения ситуации Мэйо определил, что условия труда прядильщика давали мало возможностей для общения друг с другом и что их труд был малоуважаем. Мэйо чувствовал, что решение проблемы снижения текучести кадров лежит в изменении условий труда, а не в увеличении вознаграждения за него. С разрешения администрации он в качестве эксперимента установил для прядильщиков два 10-минутных перерыва для отдыха. Результаты проявились немедленно и были впечатляющими. Текучесть рабочей силы резко снизилась, улучшилось моральное состояние рабочих, а выработка сильно возросла. Когда впоследствии инспектор решил отменить эти перерывы, ситуация вернулась к прежнему состоянию, доказав таким образом, что именно нововведение Мэйо улучшило состояние дел на участке.

Эксперимент с прядильщиками укрепил уверенность Мэйо в том, что для руководителей важно принимать во внимание *психологию* работника, особенно некоторую ее «нелогичность». Он пришел к следующему выводу: «До сих пор в социальных исследованиях и исследованиях промышленности остается недостаточно осознанным то, что такие маленькие нелогичности в сознании «среднего нормального» человека накапливаются в его действиях. Возможно, они и не приведут к «срыву» в нем самом, но обусловят «срыв» его трудовой деятельности». Однако и сам Мэйо полностью не понял важности своих открытий в этой области, так как психология тогда была еще в зачаточной стадии развития.

Первые крупные исследования поведения работника на рабочем месте явились основной частью экспериментов в Хоторне, которые проводились Мэйо и его сотрудниками в конце 1920-х годов а будут подробно Описаны ниже в этой книге. Работа в Хоторне началась как эксперимент по научному управлению. Она закончилась спустя почти восемь лет осознанием того, что человеческие факторы, особенно социальное взаимодействие и групповое поведение, значительно влияют на производительность индивидуального труда. Выводы, к которым пришла группа, работавшая в Хоторне, позволили основать новое направление менеджмента — концепцию «человеческих отношений», которая доминировала в теории управления до середины 1950-х годов.

Однако эксперименты в Хоторне не дали модели мотивации, которая бы адекватно объяснила побудительные мотивы к труду. Психологические теории мотивации труда появились гораздо позднее. Они возникли в 1940-х годах и развиваются в настоящее время.

Современные теории мотивации

Систематическое изучение мотивации с психологической точки зрения не позволяет определить точно, что же побуждает человека к труду. Однако исследование поведения человека в труде дает некоторые общие объяснения мотивации и позволяет создать прагматические модели мотивации сотрудника на рабочем месте. Результаты этих исследований в основном и рассматриваются в оставшейся части данной главы.

Мы разделяем различные теории мотивации на две категории: содержательные и процессуальные.

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. В этой связи будут описаны работы Абрахама Маслоу, Дэвида МакКлеллавда и Фредерика Герцберга. Более современные ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории, которые мы будем рассматривать, — это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера.

Важно понять, что хотя эти теории и расходятся по ряду вопросов, они не являются взаимоисключающими. Развитие теорий мотивации имело явно эволюционный, а не революционный характер. Как отмечалось выше, это не просто теории, подобные башням из слоновой кости. Они

эффективно используются в решении ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду. Поэтому в каждом случае мы будем кратко указывать область применения данной теории в практике управления.

Чтобы понять смысл теории содержательной или процессуальной мотивации, нужно сначала усвоить смысл основополагающих понятий: потребности и вознаграждения.

Первичные и вторичные потребности

Психологи говорят, что человек испытывает ПОТРЕБНОСТЬ, когда он ощущает физиологически или психологически недостаток чего-либо. Хотя конкретное лицо в конкретное время может и не иметь потребности в смысле сознательного ее ощущения, существуют определенные потребности, которые каждый человек может почувствовать. Содержательные теории мотивации представляют попытки классифицировать Эти общечеловеческие потребности по определенным категориям. До сих пор нет одной всеми принятой идентификации определенных потребностей. Однако большинство психологов соглашаются, что потребности в принципе можно классифицировать как первичные и вторичные.

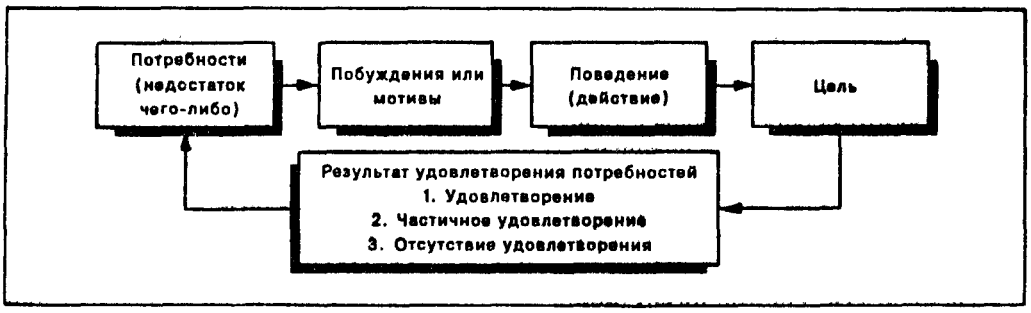

Рис. 13.1. ***Упрощенная модель мотивации поведения через потребности.***

ПЕРВИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ являются по своей природе физиологическими и, как правило, врожденными. Примерами могут служить потребности в пище, воде, потребности дышать, спать и сексуальные потребности. ВТОРИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ по природе своей психологические. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти и потребность в принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно осознаются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

ПОТРЕБНОСТИ И МОТИВАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ. Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Психологи, наблюдая за людьми, определили, что потребности служат мотивом к действию.

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. *Побуждение* — это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цели в этом смысле — это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности. Когда человек достигает такой цели, его потребность оказывается удовлетворенной, частично удовлетворенной или неудовлетворенной. Например, если вы ощущаете потребность в сложной работе, это может побудить вас попытаться достичь цели в виде получения места, обеспечивающего ее. Получив такое место, вы можете обнаружить, что работа там на самом деле не такая сложная, как вы предполагали. Это может заставить вас работать с меньшим усердием или искать другое место, на котором ваша потребность будет удовлетворена. На рис. 13.1. показан такой тип поведения.

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как ЗАКОН РЕЗУЛЬТАТА. Пол Лоуренс и Джей Лорш отмечают:

«В процессе того, как человек старается разрешить свои проблемы, конкретные типы повелении оказываются каким-то образом вознагражденными. При этом люди запоминают, каким образом им удалось справиться с той или иной проблемой. Следовательно, когда в следующий раз человек встречается с какой-то проблемой, он пытается разрешить ее уже опробованным способом. По прошествии времени, так как некоторые из моделей поведения оказываются последовательно вознагражденными, человек осознает, что полагаться надо именно на них».

Продолжая наш пример, отметим: если вы видите, что, поставив перед собой какую-то задачу, вы удовлетворяете свою потребность в содержательной работе, вы будете стремиться и в будущем искать аналогичные задачи.

Поскольку потребности вызывают у человека стремление к их удовлетворению, то менеджеры

должны создавать такие ситуации, которые позволяли бы людям чувствовать, что они могут удовлетворить свои потребности посредством типа поведения, приводящего к достижению целей организации. Например, вспомним приведенное в гл. 3 описание ситуации, когда внедрение технологии разработки длинного пласта на угольных шахтах разрушило независимые рабочие группы и лишило шахтеров близких межличностных отношений. Это пример того, как характеристики производственной ситуации и соответствующих задач могут влиять на удовлетворение потребностей. Новая технология также не давала шахтерам ощущения завершенности и содержательности выполняемой работы, потому что при новом методе каждый шахтер выполнял лишь малую часть общего процесса добычи угля. Следовательно, люди не имели возможности проявить все свои способности. В результате ухудшилась производственная дисциплина, увеличились число прогулов и текучесть рабочей силы, снизилась производительность труда. Эти проблемы исчезли сами собой, когда администрация так видоизменила производственный процесс, что технология перестала вступать в конфликт с потребностями людей.

СЛОЖНОСТЬ МОТИВАЦИИ ЧЕРЕЗ ПОТРЕБНОСТИ. Важно отметить, что не все рабочие испытывают высокую потребность в достижениях и независимости и похожи на шахтеров в описанном выше примере. У всех людей разные отпечатки пальцев, а характеры людей — это соединение самых различных черт. Отсюда следует, что существует огромное количество разнообразных конкретных человеческих потребностей, тех целей, которые, по разумению каждого человека, приводят к удовлетворению его потребностей, а также типов поведения при достижении этих целей. Анализируя эту проблему, Стефен Кэрролл и Генри Тоси отмечают:

«Структура потребностей человека определяется его местом в социальной структуре или ранее приобретенным опытом. Следовательно, между людьми существует множество различий в отношении тех потребностей, которые для них важны. Что еще более важно, так это то, что есть множество путей и способов удовлетворения потребности конкретного типа. Например, потребность в утверждении собственного «я» одного человека можно удовлетворить, признав его лучшим работником отдела. А удовлетворить аналогичную потребность кого-то другого — означает признать лучшим фасон его одежды, объявив всем, что он одевается лучше других в группе. Конкретный способ, которым человек может удовлетворить свою конкретную потребность, определяется им исходя из его жизненного опыта. Мы узнаем опытным путем, что некоторые ситуации являются более желательными (вознаграждаемыми), чем другие, и стремимся именно к ним. Других ситуаций мы стараемся избегать».

Таким образом, создание рабочих мест с более сложными задачами и большей ответственностью имеет положительный мотивационный эффект для многих рабочих, но отнюдь не для всех. Руководитель должен всегда иметь в виду элемент случайности. Для мотивации нет какого-то одного лучшего способа. То, что оказывается эффективным для мотивации одних людей, оказывается совершенно неважным для других. Кроме того, организации по своей природе усложняют практическую теорию мотивации, ориентированных на отдельных индивидов. Взаимозависимость работ, недостаток информации о результатах работы отдельных людей, частые перемены в служебных обязанностях из-за совершенствования технологии — все это усугубляет сложность мотивации. Пример 13.1. знакомит с возможностями улучшения трудовой этики.

Вознаграждения

В ходе анализа проблем мотивации мы будем ссылаться на применение вознаграждений для побуждения людей к эффективной деятельности. В разговоре о мотивации слово «вознаграждение» имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ — это все, что человек считает ценным для себя. Но понятия ценности у людей специфичны, а следовательно, и различна оценка вознаграждения и его относительной ценности. Вот простой пример. Чемодан, полный стодолларовых банкнот, будет восприниматься большинством людей цивилизованных наций как весьма ценное вознаграждение, а для членов примитивного филиппинского племени Тасадей сам чемодан, вероятно, будет представлять большую ценность, чем находящиеся в нем деньги. Аналогично, весьма состоятельный человек, возможно, сочтет несколько часов искренне дружеских отношений более ценными для себя, чем крупная сумма денег.

ПРИМЕР 13.1.

Что нужно и не нужно делать для улучшения трудовой этики

Увязывайте вознаграждение непосредственно с той деятельностью, которая приводит к увеличению производительности и эффективности работы предприятия в целом.

Выражайте публичное в ощутимое признание тем людям, чьи усилия и полученные результаты превосходят средние показатели для работников данной категории.

Всеми силами *реализуйте* принцип, по которому каждый работник должен явным образом получать свою долю от увеличения производительности организации в целом.

Поощряйте работников участвовать вместе с руководителями в разработке целей и показателей, по которым можно достоверно оценить результаты деятельности сотрудников.

Обращайте особое внимание на те трудности, с которыми сталкивается руководитель среднего звена при проведении программ перестройки и совершенствования должностных обязанностей и рабочих мест.

Не допускайте возникновения и развития ситуаций, при которых интересы сотрудников могут приходить в противоречие с целями повышения благосостояния фирмы (например, не следует вводить новую технологию, которая уменьшает безопасность труда или заставляет работать сверхурочно).

Не пытайтесь повысить стандарты качества до той поры, пока вы не будете в состоянии полностью оплатить все связанные с этим издержки (т.е. отказаться от выпуска товаров, не удовлетворяющих новым стандартам, платить больше за более высококачественные компоненты, перевести на другую работу иди уволить людей, не способных выполнять работу качественно).

Не создавайте значительного разрыва между декларациями руководства и фактической системой вознаграждения.

Не старайтесь представить дело так, что программы повышения производительности труда фактически направлены на повышение удовлетворенности работой и ее значимости.

Не поддерживайте создание каких-то специальных привилегий для руководства, которые расширяют разрыв между ними и теми, кто действительно выполняет работу.

Источник: Daniel Yankelovich and John Immerwahr, «Let's Put the Work Ethic to Work», *Industry Week,* September 5,1983, p. 33.

ВНУТРЕННИЕ И ВНЕШНИЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ. Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним. ВНУТРЕННЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения — создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи. Фирма «Вольво», например, упразднила часть линий конвейерной сборки на одном из экспериментальных заводов, заменив их сборочными бригадами, чтобы увеличить внутреннее вознаграждение для рабочих (по некоторым данным себестоимость автомобилей при этом заметно возросла и фирма попала в затрудни тельное финансовое положение. *(Прим. пер.)*).

Внешние вознаграждения — это такой тип вознаграждения, который чаще всего приходит в голову, когда слышишь само слово *«вознаграждение».* ВНЕШНЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ возникает не от самой работы, а дается организацией. Примеры внешних вознаграждений — зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (такие, как угловой личный кабинет), похвалы и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов и страховки).

Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, администрация должна установить, каковы потребности ее работников. В этом и состоит цель содержательных теорий мотивации.

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности, побуждающие людей к действию, особенно при определении объема и содержания работы. При закладке основ современных концепций мотивации наибольшее значение имели работы трех человек: Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и Дэвида МакКлелланда.

Иерархия потребностей по Маслоу

Одним из первых бихевиористов (от анг. behaviour — поведение — одно из направлений в американской психологии, возникшее в начале XX в., считающее, в отличии от других теорий, предметом психологии поведение, а не сознание или мышление. *(Прим научи ред.)*), из работ которого руководители узнали о сложности человеческих потребностей и их влиянии на мотивацию, был Абрахам Маслоу. Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы, Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, но полагал также, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий. Эта мысль была детально разработана его современником, психологом из Гарварда, Мурреем.

1. *Физиологические потребности* являются необходимыми для выживания. Они включают потребности в еде, воде, убежище, отдыхе и сексуальные потребности.

2. *Потребности в безопасности и уверенности в будущем* включают потребности в защите от физических и психологических опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворены в будущем. Проявлением потребностей

уверенности в будущем является покупка страхового полиса или поиск надежной работы с хорошими видами на пенсию.

3. *Социальные потребности,* иногда называемые потребностями в причастности, — это понятие, включающее чувство принадлежности к чему или кому-либо, чувство, что тебя принимают другие, чувства социального взаимодействия, привязанности и поддержки.

4. *Потребности в уважении* включают потребности в самоуважении, личных достижений, компетентности, уважении со стороны окружающих, признании.

5. *Потребности самовыражения* — потребность в реализации своих потенциальных возможностей и росте как личности.

МОТИВАЦИЯ И ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ. По теории Маслоу все эти потребности можно расположить в виде *строгой иерархической структуры,* показанной на рис. 13.2. Этим он хотел показать, что потребности нижних уровней требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека прежде, чем на мотивации начнут сказываться потребности более высоких уровней. В каждый конкретный момент времени человек будет стремиться к удовлетворению той потребности, которая для него является более важной или сильной. Прежде, чем потребность следующего уровня станет наиболее мощным определяющим фактором в поведении человека, должна быть удовлетворена потребность более низкого уровня. Вот что говорят в своей трактовке теории Маслоу психологи Кэлвин Холл и Гарднер Линдсей:

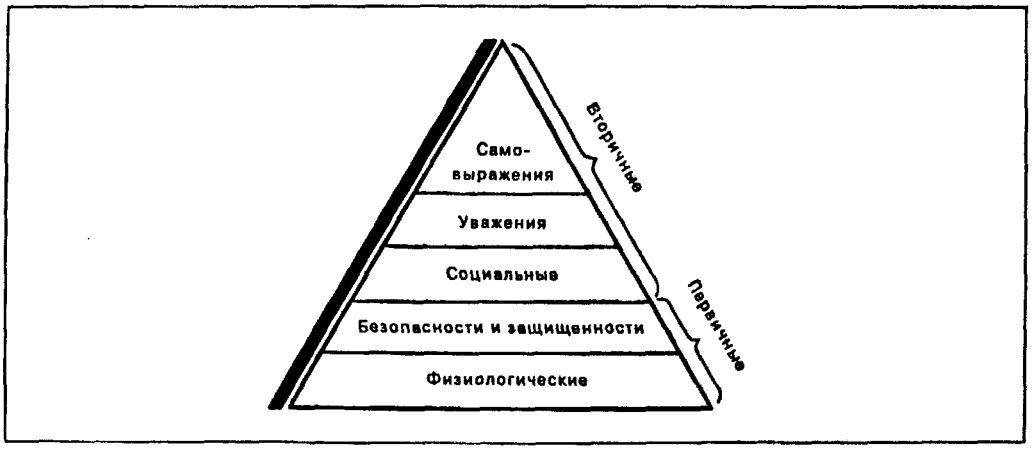

Рис. 13.2. Иерархия потребностей по Маслоу.

«Когда наиболее сильные и приоритетные потребности удовлетворены, возникают и требуют удовлетворения потребности, стоящие в иерархии следом за ними. Когда и эти потребности удовлетворяются, происходит переход на следующую ступень лестницы факторов, определяющих поведение человека».

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому и процесс мотивации поведения через потребности бесконечен.

Человек, испытывающий голод, будет сначала стремиться найти пищу и только после еды будет пытаться построить убежище. Живя в удобстве и безопасности, человек сначала будет побуждаться к деятельности потребностью в социальных контактах, а затем начнет активно стремиться к уважению со стороны окружающих. Только после того, как человек почувствует внутреннюю удовлетворенность и уважение окружающих, его важнейшие потребности начнут расти в соответствии с его потенциальными возможностями. Но если ситуация радикально изменяется, то и важнейшие потребности могут круто измениться. Как быстро и сильно могут спуститься по иерархической лестнице высшие потребности и какими сильными могут быть потребности самых низких ее уровней — показывает поведение людей, выживших при авиакатастрофе в Андах в 1975 г. — чтобы выжить, эти вполне нормальные люди были вынуждены съесть своих погибших товарищей.

Для того чтобы следующий, более высокий уровень иерархии потребностей начал влиять на поведение человека, не обязательно удовлетворять потребность более низкого уровня полностью. Таким образом, иерархические уровни не являются дискретными ступенями. Например, люди обычно начинают искать свое место в некотором сообществе задолго до того, как будут обеспечены их потребности в безопасности или полностью удовлетворены их физиологические потребности. Этот тезис можно отлично проиллюстрировать на примере той большой важности, которую имеют ритуалы и социальное общение для примитивных культур джунглей Амазонки и некоторых частей Африки, хотя там всегда присутствуют голод и опасности.

Другими словами, хотя в данный момент одна из потребностей может доминировать,

деятельность человека при этом стимулируется не только ею. Более того, Маслоу отмечает:

«До сих пор мы говорили, что иерархические уровни потребностей имеют фиксированный порядок, но на самом деле эта иерархия далеко не такая «жесткая», как мы полагали. Это правда, что для большинства людей, с которыми мы работали, их основные потребности располагались приблизительно в том порядке, как мы указали. Однако был и ряд исключений. Есть люди, для которых, например, самоуважение является более важным, чем любовь».

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ТЕОРИИ МАСЛОУ В УПРАВЛЕНИИ. Теория Маслоу внесла исключительно важный вклад в понимание того, что лежит в основе стремления людей к работе. Руководители различных рангов стали понимать, что мотивация людей определяется широким спектром их потребностей. Для того чтобы мотивировать конкретного человека, руководитель должен дать ему возможность удовлетворить его важнейшие потребности посредством такого образа действий, который способствует достижению целей всей организации. Еще не так давно руководители могли мотивировать подчиненных почти исключительно только экономическими стимулами, поскольку поведение людей определялось, в основном, их потребностями низших уровней. Сегодня ситуация изменилась. Благодаря более высоким заработкам и социальным благам, завоеванным в результате борьбы профсоюзов и государственных мер регулирования (таких, как Закон о здоровье и безопасности наемного персонала, 1970 г.), даже люди, находящиеся на низших ступенях иерархической лестницы организации, стоят на относительно высоких ступенях иерархии Маслоу. Как отмечает Теренс Митчелл:

«В нашем обществе физиологические потребности и потребность в безопасности играют относительно незначительную роль для большинства людей. Только действительно бесправные и беднейшие слои населения руководствуются этими потребностями низших уровней. Отсюда следует очевидный для теоретиков систем управления вывод о том, что потребности высших уровней могут служить лучшими мотивирующими факторами, чем потребности нижних уровней. Этот факт подтверждается исследователями, проводившими опросы работников о мотивах их деятельности».

В итоге можно сделать вывод, что если вы руководитель, то вам нужно тщательно наблюдать за своими подчиненными, чтобы решить, какие активные потребности движут ими. Поскольку со временем эти потребности меняются, то нельзя рассчитывать, что мотивация, которая сработала один раз, будет эффективно работать все время. В табл. 13.1. в сводном виде перечислены некоторые способы, при помощи которых руководители могут удовлетворить потребности высших уровней у своих подчиненных в ходе трудового процесса.

ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ ПРИ РАБОТЕ В МНОГОНАЦИОНАЛЬНОЙ ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ. Менеджеры, действующие на международной арене, также как и их коллеги, действующие внутри какой-либо страны, должны обеспечивать возможности для удовлетворения потребностей сотрудников. Поскольку в различных странах относительная важность потребностей определяется по-разному, руководители организаций, действующих на международном уровне, должны знать эти различия и принимать их в расчет.

В одном достаточно полном исследовании на базе иерархии потребностей Маслоу был проведен сопоставительный анализ пяти различных групп руководителей. Эти группы были сформированы по географическому принципу: 1) руководители английских и американских фирм; 2) японские руководители; 3) руководители фирм северных и центрально-европейских стран (ФРГ, Дания, Швеция и Норвегия); 4) руководители фирм южных и западных европейских стран (Испания, Франция, Бельгия, Италия); 5) руководители фирм развивающихся стран (Аргентина, Чили, Индия). Один из результатов этого исследования состоял в том, что руководители из развивающихся стран придавали большее значение всем потребностям иерархии Маслоу и степени их удовлетворения, чем руководители каких-либо других стран. Руководители из развивающихся и юго-западных европейских стран более всего стремятся удовлетворить социальные потребности. Это говорит о важности использования при работе с ними таких вознаграждений, как повышение статуса, социальное уважение, признание заслуг. Более позднее исследование на эту же тему, составленное на основании результатов опросов и посвященное определению потребности людей из более чем 40 стран, позволяет сделать вывод, что теории мотивации, разработанные американскими учеными, базируются на неявном допущении о том, что американская система культурных ценностей и идеалов существует и за границей. Однако это не соответствует действительности.

Таблица 13.1. Методы удовлетворения потребностей высших уровней

Социальные потребности

1. Давайте сотрудникам такую работу, которая позволила бы им общаться 2. Создавайте на рабочих местах дух единой команды 3. Проводите с подчиненными периодические совещания 4. Не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не наносят организации реального ущерба
Потребности в уважения
1. Предлагайте подчиненным более содержательную работу 2. Обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами 3. Высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты 4. Привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений 5. Делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия *6.* Продвигайте подчиненных по служебной лестнице" 7. Обеспечивайте обучение и переподготовку, которая повышает уровень компетентности
Потребности в самовыражении
1. Обеспечивайте подчиненным возможности для обучения и развития, которые позволили бы полностью использовать их потенциал 2. Давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи 3. Поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности

К сожалению, систематических исследований мотивации на международном уровне не проводилось. Тем не менее, можно заключить, что руководители, действующие на международном уровне, должны постоянно учитывать, понимать и внимательно относиться к культурным отличиям потребностей людей, с которыми они взаимодействуют. Руководители должны всячески избегать явного предпочтения сотрудников одной национальности другой. Нельзя рассчитывать на то, что люди, которыми вы управляете за рубежом, обладают теми же потребностями, что и у вас в стране. Что же делать? Надо обеспечивать удовлетворение потребностей людей, которыми вы управляете, если они работают эффективно. В примере 13.2. рассмотрены случаи неудовлетворенности работой в международной фирме.

КРИТИКА ТЕОРИИ МАСЛОУ. Хотя, казалось бы, теория человеческих потребностей Маслоу дала руководителям весьма полезное описание процесса мотивации, последующие экспериментальные исследования подтвердили ее далеко не полностью. Конечно, в принципе, людей можно отнести к той или иной достаточно широкой категории, характеризующейся какой-либо потребностью высшего или низшего уровня, но четкой пятиступенчатой иерархической структуры потребностей по Маслоу, по-видимому, просто не существует. Не получила полного подтверждения и концепция наиважнейших потребностей. Удовлетворение какой-либо одной потребности не приводит к автоматическому задействованию потребностей следующего уровня в качестве фактора мотивации деятельности человека.

ПРИМЕР 13.2.

Неудовлетворенность работой

Если руководство фирмой задумало изменить масштабы своей программы маркетинга на мировых рынках, то тут же следует приступить к специальному переходному этапу. Споры относительно масштабов разрыва между существующим и желаемым положением фирмы, скорости, с которой этот разрыв надо ликвидировать, зачастую приводят к конфликту между штаб-квартирой фирмы и ее региональными зарубежными отделениями. Подобные конфликты наиболее часто возникают в фирмах, в которых причины изменений программы маркетинга не ясны и не очевидны, и там, где управляющие региональных отделений обладают высокой степенью автономии. Неприятные последствия могут возникнуть в обоих случаях. *Из-за того, что фирма* «Блэк *энд Декер» доминировала на европейском, рынке электробытовых инструментов, многие из ее управляющих и представителей, в различных странах не смогли ощутить необходимости в проведении жестко централизованной глобальной программы маркетинга в ответ на конкурентную борьбу со стороны японских производителей. В результате президент фирмы вынужден был сместить некоторых руководителей европейских отделений фирмы достаточно высокого ранга В 1982 г. фирма «Паркер Пен» под влиянием конкуренции и ухудшения финансовых позиций сократила более чем вдвое количество заводов по всему миру и число типов выпускаемой продукции. Это должно было привести к сохранению производственных издержек. Руководители зарубежных отделений «Паркера» восприняли эти изменения, но когда они вынуждены были реализовывать программы стандартизации рекламы и упаковки, то никак не могли раскачаться. В 1985 г. «Паркер» закончил свою широковещательную* программу глобального маркетинга. Несколько руководителей фирмы высокого ранга вынуждены были покинуть компанию.

Если руководство фирмы не очень осторожно, и движение к глобальному маркетингу

происходит слишком быстро, то это может вызвать негативные последствия. Во-первых, руководители зарубежных филиалов фирмы, которые стали работать в ней из-за ее очевидного желания предоставлять свободу на местах и адаптировать продукцию к местным условиям, могут почувствовать разочарование. Неудачная реализация программы глобального маркетинга может привести к тому, что значимость работы местных руководителей в отдельных странах будет падать. Во-вторых, разочарование может повлечь возрождение старых как мир корыстных взаимоотношений и сговоров между руководителями региональных отделений и представителями штаб-квартиры. Так, например, некоторые руководители региональных отделений могут попробовать поторговаться относительно скорости реализации ими регулярных программ сокращения текущих расходов. Кроме того, конкурируя за ресурсы и степень автономии, руководители местных отделений могут уделять чересчур много внимания второстепенным фигурам (мальчикам на побегушках) из штаб-квартиры. Так или иначе, способные руководители могут уйти, а на их место придут менее компетентные и безынициативные люди.

Источник: John A. Quelah and Edward J. Hoff, «Customizing Global Marketing», *Harward Business Review,* May-June 1986, pp. 62 — 63.

Основная критика теории Маслоу сводилась к тому, что ей не удалось учесть индивидуальные отличия людей. Эдвард Лоулер напротив ввел иерархическую структуру индивидуальных потребностей — предпочтений, которую человек формирует на основании своего прошлого опыта. Так, исходя из своего прошлого опыта, один человек может быть более всего заинтересован в самовыражении, в то время как поведение другого, вроде бы схожего с ним и также работающего, будет в первую очередь определяться потребностью в признании, социальными потребностями и потребностью в безопасности. Некоторые люди, например, были настолько потрясены великой депрессией 30-х г., что потом (хотя им и удалось разбогатеть) всю жизнь доминирующей у них оставалась потребность в безопасности.

В итоге, как отмечает Митчелл: «Руководители должны знать, что предпочитает тот или иной сотрудник в системе вознаграждений, и что заставляет какого-то из ваших подчиненных отказываться от совместной работы с другими. Разные люди любят разные вещи, и если руководитель хочет эффективно мотивировать своих подчиненных, он должен чувствовать их индивидуальные потребности».

Теория потребностей МакКлелланда

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Давида МакКлелланда. Он считал, что людям присущи три потребности: власти, успеха и причастности. Потребность власти выражается как желание воздействовать на других людей. В рамках иерархической структуры Маслоу потребность власти попадает куда-то между потребностями в уважении и самовыражении. Люди с потребностью власти чаще всего проявляют себя как откровенные и энергичные люди, не боящиеся конфронтации и стремящиеся отстаивать первоначальные позиции. Зачастую они хорошие ораторы и требуют к себе повышенного внимания со стороны других. Управление очень часто привлекает людей с потребностью власти, поскольку оно дает много возможностей проявить и реализовать ее.

Люди с потребностью власти — это не обязательно рвущиеся к власти карьеристы в негативном и наиболее часто употребляемом значении этих слов. Анализируя различные возможные способы удовлетворения потребности власти, МакКлелланд отмечает:

«Тех людей, у которых наивысшей является потребность власти я отсутствует склонность к авантюризму или тирании, а основной является потребность к проявлению своего влияния, надо заблаговременно готовить к занятию высших руководящих должностей. Личное воздействие может быть основой лидерства только в очень небольших группах. Если же человек хочет стать лидером большого коллектива, он должен использовать гораздо более тонкие и социализированные формы для проявления своего воздействия... Положительный или социализированный образ власти лидера должен проявляться в его заинтересованности в целях всего коллектива, определении таких целей, которые подвигнут людей на их выполнение, в помощи коллективу при формулировании целей, во взятии на себя инициативы по обеспечению членов руководимого коллектива способами и средствами достижения целей, в формировании у членов коллектива уверенности в собственных силах и компетентности, что позволит им эффективно работать».

Потребность успеха также находится где-то посередине между потребностью в уважении и потребностью в самовыражении. Эта потребность удовлетворяется не провозглашением успеха этого человека, что лишь подтверждает его статус, а *процессом* доведения работы до успешного завершения.

Люди с высокоразвитой потребностью успеха рискуют умеренно, любят ситуации, в которых они могут взять на себя личную ответственность за поиск решения проблемы и хотят, чтобы достигнутые ими результаты поощрялись вполне конкретно. Как отмечает МакКлелланд: «Неважно, сколь сильно развита у человека потребность успеха. Он может никогда не преуспеть, если у него не будет для этого возможностей, если его организация не предоставит ему достаточную степень инициативы и не будет вознаграждать его за то, что он делает».

Таким образом, если вы хотите мотивировать людей с потребностью успеха, вы должны ставить перед ними задачи с умеренной степенью риска или возможностью неудачи, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач, регулярно и конкретно поощрять их в соответствии с достигнутыми результатами.

Мотивация на основании потребности в причастности по МакКлелланду схожа с мотивацией по Маслоу. Такие люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Люди с развитой потребностью причастности будут привлечены такой работой, которая будет давать им обширные возможности социального общения. Их руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты. Руководитель может также обеспечить удовлетворение их потребности, уделяя им больше времени и периодически собирая таких людей отдельной группой.

Таблица 13.2.

Гигиенические факторы	Мотивации
Политика фирмы и администрации	Успех
Условия работы	Продвижение по службе
Заработок	Признание и одобрение результатов работы
Межличностные отношения с начальниками, коллегами и подчиненными	Высокая степень ответственности
Степень непосредственного контроля за	

Двухфакторная теория Герцберга

Во второй половине 50-х годов Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Эта группа исследователей попросила ответить 200 инженеров и конторских служащих одной крупной лакокрасочной фирмы на следующие вопросы: «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно хорошо?» и «Можете ли вы описать подробно, когда после выполнения служебных обязанностей чувствовали себя особенно плохо?».

Согласно выводам Герцберга, полученные ответы можно подразделить на две большие категории, которые он назвал *«гигиеническими факторами»* и *«мотивацией»* (табл. 13.2.).

ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а МОТИВАЦИИ **—** с самим характером и сущностью работы. Согласно Герцбергу, при отсутствии или недостаточной степени присутствия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворение работой. Однако, если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого отсутствие или неадекватность мотиваций не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. В табл. 13.3. приведены результаты экспериментального исследования, в рамках которого работники сами ранжировали те характеристики работы, которые могут заставить повысить их отдачу или привлекательность труда.

Вот как Герцберг описывал соотношение между удовлетворенностью и неудовлетворенностью работой:

«Результаты нашего исследования, а также результаты, полученные мною в ходе обсуждений с другими специалистами, использовавшими совершенно иные методы, позволяют заключить, что факторы, вызывавшие удовлетворение работой и обеспечивавшие адекватную мотивацию — это иные и существенно отличные факторы, чем те, которые вызывают неудовлетворение работой. Поскольку при анализе причин удовлетворенности или неудовлетворенности работой приходится рассматривать две различные группы факторов, то, следовательно, эти два чувства не являются прямо противоположными друг другу. Обратным чувству удовлетворения от работы является его отсутствие, а не неудовлетворенность. Обратным чувству неудовлетворенности является, в свою очередь, его отсутствие, а не удовлетворение работой».

СОПОСТАВЛЕНИЕ РАЗЛИЧНЫХ ТЕОРИЙ ПОТРЕБНОСТЕЙ. Теория мотивации Герцберга

имеет много общего с теорией Маслоу. Гигиенические факторы Герцберга соответствуют физиологическим потребностям, потребностям в безопасности и уверенности в будущем. Его мотивации сравнимы с потребностями высших уровней Маслоу (рис. 13.3.). Но в одном пункте эти две теории резко расходятся. Маслоу рассматривал гигиенические факторы, как нечто, что вызывает ту или иную линию поведения. Если менеджер дает рабочему возможность удовлетворить одну из таких потребностей, то рабочий в ответ на это будет работать лучше. Герцберг же, напротив, считает, что работник начинает обращать внимание на гигиенические факторы только тогда, когда сочтет их реализацию неадекватной или несправедливой.

Таблица 13.3. Мотивация или удовлетворение? Как сами работники оценивают различные характеристики своей работы.

Факторы повышения производительности	Заставляют работать интенсивнее, %	Делают работу более привлекательной, %	И то, и другое, %
Хорошие шансы продвижения по службе	48	22	19
Хороший заработок	45	27	22
Оплата, связанная с результатами труда	43	31	16
Признание и одобрение хорошо	41	34	17
Работа, которая заставляет развивать	40	27	20
Сложная и трудная работа	38	30	15
Работа, позволяющая думать	37	33	17
Высокая степень ответственности	36	28	14
Интересная работа	36	35	18
Работа, требующая творческого подхода	35	31	20
Факторы, которые делают работу более привлекательной	**Делают работу более привлекательной, %**	**Заставляют работать интенсивнее, %**	**И то, и другое, %**
Работа без больших напряжений и	61	15	13
Удобное расположение	56	12	12
На рабочем месте нет шума и каких-либо загрязнений среды	56	12	12
Работа с людьми, которые нравятся	54	17	13
Хорошие отношения с	52	19	12
Достаточная информация о том, что вообще происходит на фирме	49	21	16
Гибкий темп работы	49	20	12
Гибкое рабочее время	49	18	15
Значительные дополнительные льготы	45	27	18
Справедливое распределение объемов работ	45	24	18

Источник: Daniel Yankelovich and John Immerwahr, «Let's Put the Work Ethic to Work», *Industry Week,* September 5, 1983, p 35.

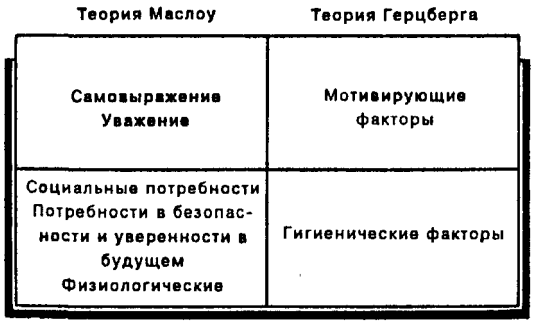

Рис. 13.3. ***Соотношение теорий потребностей Маслоу и Герцберга.***

Основные характеристики моделей Маслоу, МакКлелланда и Герцберга сопоставлены в табл. 13.4.

ПРИМЕНИМОСТЬ ТЕОРИИ ГЕРЦБЕРГА В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ. Согласно теории Герцберга, наличие гигиенических факторов не будет мотивировать работников. Оно только предотвратит возникновение чувства неудовлетворенности работой. Для того чтобы добиться мотивации, руководитель должен обеспечить наличие не только гигиенических, но и мотивирующих факторов. Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ «ОБОГАЩЕНИЯ» труда. В ходе выполнения программы *«обогащения» труда,* работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю. «ОБОГАЩЕНИЕ» труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за данное задание, ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу. Среди нескольких сотен фирм, которые используют программы «ОБОГАЩЕНИЯ» труда для того, чтобы устранить негативные последствия утомления и связанное с этим падение производительности труда, есть и такие крупные компании, как «Ай Ти энд Ти», «Америкэн Эйрлайнз» и «Тексас Инструменте». Хотя концепция «ОБОГАЩЕНИЯ» труда весьма успешно используется во многих ситуациях, но когда в гл. 19 мы рассмотрим ее подробно, станет понятно, что она подходит для мотивации не всех людей.

Для того чтобы использовать теорию Герцберга эффективно, необходимо составить перечень гигиенических и, особенно, мотивирующих факторов и дать сотрудникам возможность самим определить и указать то, что они предпочитают.

КРИТИКА ТЕОРИИ ГЕРЦБЕРГА. Хотя эта теория эффективно использовалась в ряде организаций, в ее адрес раздавались и критические замечания. В основном они были связаны с методами исследований. Действительно, когда людей просят описать ситуации, когда им бывало хорошо или плохо после выполнения работы, то они инстинктивно связывают благоприятные ситуации с ролью своей личности и объектов, которые они контролируют, а неблагоприятные — с ролью других людей и вещей, которые объективно от опрашиваемых на зависят. Таким образом, результаты, которые получил Герцберг, были, по крайней мере частично, результатом того, как он задавал вопросы.

Суммируя результаты обзора 31 исследования, посвященного теории Герцберга, Хаус и Вигдор отмечают: «Один и тот же фактор может вызвать удовлетворение работой у одного человека и неудовлетворение у другого, и наоборот». Таким образом, и гигиенические факторы, и мотивирующие могут являться источником мотивации и зависит это от потребностей конкретных людей. Поскольку у разных людей разные потребности, то и мотивировать разных людей будут разные факторы.

Таблица 13.4. Сопоставление теорий Маслоу, МакКлелланда и Герцберга

Теория Маслоу
1. Потребности делятся на первичные и вторичные и представляют пятиуровневую иерархическую структуру, в которой они располагаются в соответствии с приоритетом 2. Поведение человека определяет самая нижняя неудовлетворенная потребность иерархической структуры
Теория МакКлелланда
1. Три потребности, мотивирующие человека — это потребность власти, успеха и принадлежности (социальная потребность) 2. Сегодня особенно важны эти потребности высшего порядка, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены
Теория Герцберга
1. Потребности делятся на гигиенические факторы и мотивации 2. Наличие гигиенических факторов всего лишь не дает развиться неудовлетворению работой 3. Мотивации, которые примерно соответствуют потребностям высших уровней у Маслоу и МакКлелланда, активно воздействуют на поведение человека 4. Для того чтобы эффективно мотивировать подчиненных, руководитель должен сам

Кроме того, Герцберг предполагал наличие сильной корреляции между удовлетворением от работы и производительностью труда. Как показывают другие исследования, такая корреляция

существует далеко не всегда. Хеллригел и Слокам отмечают в этой связи:

«Отсутствие какой-либо однозначной взаимосвязи между отношением к работе и производительностью труда можно проиллюстрировать на примере тех работников, которые весьма удовлетворены своей работой потому, что у них есть широкие возможности для социального общения с коллегами, но мотивов для повышения производительности труда практически нет. Другими словами, повышение производительности относится к разряду вторичных среди целей, которые преследуют такие работники, приходя на работу. Усиление мотивирующих факторов не всегда приводит к повышению производительности».

Например, человек может любить свою работу потому, что он считает коллег друзьями и, общаясь с ними, он удовлетворяет свои социальные потребности. Вместе с тем, такой человек может считать болтовню с коллегами более важным делом, чем выполнение порученной ему работы. Таким образом, несмотря на высокую степень удовлетворения работой, производительность может оказаться низкой. В силу того, что социальные потребности играют очень важную роль, введение таких мотивирующих факторов, как усиление ответственности за порученное дело, может не оказать мотивирующего воздействия и не привести к росту производительности. Это будет именно так, особенно в том случае, если другие работники воспримут возрастание производительности труда данного работника как нарушение негласно установленных норм выработки.

Все эти критические замечания ясно показывают, что мотивацию надо воспринимать как вероятностный процесс. То, что мотивирует данного человека в конкретной ситуации, может не оказать никакого воздействия на него в другое время или на другого человека в аналогичной ситуации. Таким образом, хотя Герцберг и сделал важный вклад в понимание мотивации, его теория не учитывает многих переменных величин, определяющих ситуации, связанные с ней. Впоследствии исследователям стало понятно, что для того, чтобы объяснить механизм мотивации, необходимо рассмотреть многочисленные поведенческие аспекты и параметры окружающей среды. Реализация этого подхода привела к созданию процессуальных теорий мотивации.

ПРОЦЕССУАЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессуальные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессуальные теории не оспаривают существования потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими**.** Согласно процессуальным теориям поведение личности является также функцией его восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного им типа поведения.

Имеется три основные процессуальные теории мотивации: теория ожиданий, теория справедливости и модель Портера-Лоулера.

Теория ожиданий

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЙ, часто ассоциирующаяся с работами Виктора Врума, базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

ОЖИДАНИЯ. *Ожидания* можно рассматривать как оценку данной личностью вероятности определенного события. Большинство людей ожидают, например, что окончание колледжа позволит им получить лучшую работу и что, если работать с полной отдачей, можно продвинуться по службе. При анализе мотивации к труду теория ожидания подчеркивает важность трех взаимосвязей: затраты труда — результаты;

результаты — вознаграждение и валентность (удовлетворенность вознаграждением). *Ожидания в отношении затрат труда — результатов* (З-Р) — это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Так, например, коммивояжер может ожидать, что если он обзвонит на 10 человек больше в неделю, чем обычно, объем продаж возрастет на 15%. Менеджер может ожидать, что он получит высокую оценку своей деятельности, если затратит дополнительные усилия и напишет все справки и отчеты, требуемые начальством. Рабочий на заводе может ожидать, что если он будет производить продукцию высокого качества с минимальным количеством отходов сырья, это позволит ему повысить свой разряд. Конечно, во всех приведенных примерах люди могут и *не рассчитывать* на то, что их усилия приведут к желаемым результатам. Если люди чувствуют, что прямой связи между затрачиваемыми усилиями и достигаемыми результатами нет, то, согласно теории ожидания, мотивация будет ослабевать. Отсутствие взаимосвязи может произойти из-за неправильной самооценки работника, из-за его плохой подготовки или неправильного обучения, или же из-за того, что работнику не дали достаточно прав для выполнения поставленной задачи.

Ожидания в отношении результатов — вознаграждений (Р-В) есть ожидания определенного

вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Продолжая приведенные выше примеры, отметим, что при повышении объема продаж на 15% коммивояжер может ожидать 10% премии или права вступить в привилегированный клуб. Менеджер может ожидать, что в результате предпринятых им усилий, он будет оценен руководством как высококвалифицированный специалист и получит продвижение по службе и связанные с этим льготы и привилегии. Рабочий может ожидать, что, повысив свой разряд, он будет получать более высокую заработную плату или станет бригадиром.

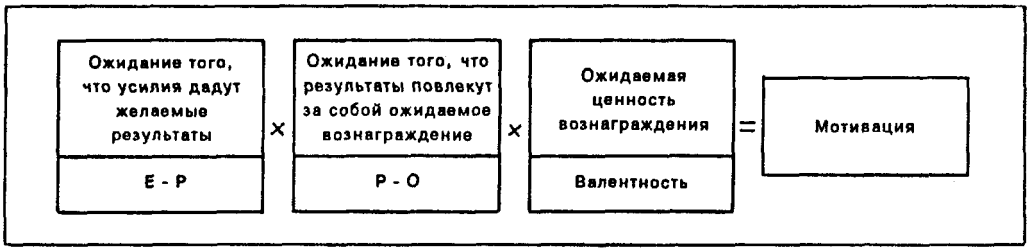

Рис. 13.4. ***Модель мотивации по Вруму.***

В этом случае, также как и в предыдущем, если человек не будет ощущать четкой связи между достигнутыми результатами и желаемым поощрением или вознаграждением, мотивация трудовой деятельности будет ослабевать. Так, например, если коммивояжер будет уверен, что 10 дополнительных звонков в день действительно приведут к увеличению объема продаж на 15%, то он может и не звонить, если считает, что вероятность адекватного вознаграждения за достигнутые результаты достаточно мала. Аналогично, если человек уверен, что достигнутые результаты будут вознаграждены, но при разумной затрате усилий ему этих результатов не достичь, то мотивация и в этом случае будет слабой.

Третий фактор, определяющий мотивацию в теории ожидания — это валентность или ценность поощрения или вознаграждения. *Валентность* — это предполагаемая степень относительного удовлетворения или неудовлетворения, возникающая вследствие получения определенного вознаграждения. Поскольку у различных людей потребности и пожелания в отношении вознаграждения различаются, то конкретное вознаграждение, предлагаемое в ответ на достигнутые результаты, может и не иметь для них никакой ценности. Продолжим наши примеры. За выполненную работу менеджер может получить прибавку к жалованию, в то время как он рассчитывал на продвижение по службе или более интересную и сложную работу, или же на большую степень уважения и признания его заслуг. Если валентность низка, т.е. ценность получаемого вознаграждения для человека не слишком велика, то теория ожиданий предсказывает, что мотивация трудовой деятельности и в этом случае будет ослабевать.

Если значение *любого* из этих трех критически важных для определения мотивации факторов будет мало, то будет слабой мотивация и низки результаты труда. Соотношение этих факторов можно выразить следующей формулой (она показана и на рис. 13.4.).

Мотивация = З-Р x Р-В x валентность.

ПРИМЕНИМОСТЬ ТЕОРИИ ОЖИДАНИЙ В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ. Менеджерам, которые стремятся усилить мотивацию рабочей силы, теория ожиданий предоставляет для этого различные возможности.

Поскольку разные люди обладают различными потребностями, то конкретное вознаграждение они оценивают по-разному. Следовательно, руководство организации должно сопоставить предлагаемое вознаграждение с потребностями сотрудников и привести их в соответствие. Довольно часто вознаграждение предлагается до его оценки работниками. В этой связи можно отметить интересный случай, произошедший в страховой фирме, известной одному из авторов. Для мотивации агентов руководство фирмы объявило, что те, кто выполнит свой план, за счет фирмы поедут с женами на Гавайи на две недели. Руководство было потрясено, когда после начала этой программы некоторые лучшие агенты перестали выполнять план. Оказалось, что перспектива поехать на Гавайи даже бесплатно, но со своими женами, далеко не всеми воспринималась как награда.

Для эффективной мотивации менеджер должен установить твердое соотношение между достигнутыми результатами и вознаграждением. В связи с этим необходимо давать вознаграждение только за эффективную работу.

Менеджеры должны сформировать высокий, но реалистичный уровень результатов, ожидаемых от подчиненных, и внушить им, что они могут их добиться, если приложат силы. То, как работники оценивают свои силы, во многом зависит от того, чего ожидает от них руководство. Анализируя эту проблему, Стерлинг Ливингстон, известный своими работами в области теории и практики управления, отмечает:

«Взаимоотношения начальников и подчиненных во многом определяются тем, чего ожидают начальники от них. Если уровень ожиданий руководителя высок, производительность подчиненных, вероятно, будет отличной. Если же его ожидания не слишком велики, то и производительность, скорее всего, будет низкой. Все происходит так, как если бы был такой закон, что результативность труда подчиненных должна соответствовать ожиданиям начальника. Мощное воздействие, оказываемое ожиданиям одного человека на поведение другого, давно уже признано физиологами и бихевиористами, а с недавних пор и педагогами. Но идею о том, что ожидания руководства могут оказывать заметное воздействие на результативность работы одного человека или целой группы подчиненных, до последних лет поддерживала только узкая группа специалистов».

Следует помнить, что работники сумеют достичь уровня результативности, требуемого для получения ценного вознаграждения, если делегированный им уровень полномочий, их профессиональные навыки достаточны для выполнения поставленной задачи.

Экспериментальные исследования обычно свидетельствуют в пользу теории ожиданий. Некоторые критики этой теории призывают, однако, к проведению таких экспериментальных исследований, которые сумели бы учесть конкретные особенности, как отдельных людей, так и организаций. Другие специалисты считают, что необходимо уточнить и доработать технические, концептуальные и методологические основы теории ожиданий.

В примере 13.3. показано, каким образом создается подходящий климат для мотивации.

Теория справедливости

Другое объяснение того, как люди распределяют и направляют свои усилия на достижение поставленных целей, дает теория справедливости. ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ постулирует, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и затем соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу. Если сравнение показывает дисбаланс и несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, то у него возникает психологическое напряжение. В результате необходимо мотивировать этого сотрудника, снять напряжение и для восстановления справедливости исправить дисбаланс.

Люди могут восстановить баланс или чувство справедливости, либо изменив уровень затрачиваемых усилий, либо пытаясь изменить уровень получаемого вознаграждения. Таким образом, те сотрудники, которые считают, что им не доплачивают по сравнению с другими, могут либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Те же сотрудники, которые считают, что им переплачивают, будут стремиться поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или даже увеличивать ее. Исследования показывают, что обычно, когда люди считают, что им недоплачивают, они начинают работать менее интенсивно. Если же они считают, что им переплачивают, они менее склонны изменять свое поведение и деятельность.

ПРИМЕР 13.3.

Как создать подходящий климат для мотивации

Фирма «Райдер Систем», расположенная в Майями, подготовила документ о том, как сохранить необходимый моральный климат среди своих служащих. Реализация этого документа делает фирму, по мнению Дебби Л. Ристон, руководителя отдела кадров, одной из наиболее передовых компаний региона в деле организации взаимоотношений персонала.

«Основа подхода фирмы к работе с сотрудниками состояла в том, чтобы внушить им, что их работа — трудна и интересна. Они должны чувствовать, что вносят свой уникальный вклад в общее дело и успехи, а фирма в свою очередь отмечает и вознаграждает их за это», — сказала Ристон. Эта фирма владеет сетью компаний, предоставляющих услуги по перевозке грузов по автомагистралям, оптовой торговле и другим деловым услугам, в т.ч. фирмой «Райдер Траке». Фирма «Райдер Систем» оплачивает работу 20 тыс. сотрудников в США и Канаде также или даже выше, чем другие более крупные компании. Это удерживает сотрудников. Вознаграждение за достигнутые результаты при этом выражается в форме предоставления возможности развития деловых и профессиональных способностей персонала, хотя иногда это связано с переходом в другие отделы. Согласно объяснениям Ристон, «если кто-то успешно продвигается по служебной лестнице, но в его отделе соответствующих вакансий нет, мы даем такому сотруднику возможность горизонтального перемещения, т.е. перехода с повышением в другой отдел».

Фирма «Райдер» предлагает также своим сотрудникам специальный план покупки акций фирмы на льготных условиях. Те, кто хочет повысить свой деловой и профессиональный уровень, могут воспользоваться услугами консультантов и преподавателей.

Фирма в свою очередь считает, что у ее сотрудников должна быть своя жизнь за стенами офисов. Рекреационный комитет организует разнообразные мероприятия для сотрудников и членов

их семей, включая поездки в «Диснейленд» и «Морской мир», различные развлекательные и познавательные программы.

По мнению Ристон, «потребовалось много времени, чтобы выработать эти принципы и прийти к их пониманию. Представляется однако, что этика отношений руководства с подчиненными имеет критически важное значение. Создание подходящего для мотивации климата зависит от менеджера. При этом важно иметь в виду, что человек постоянно растет как личность».

Специальная группа сотрудников фирмы «Райдер» разработала следующие принципы отношений руководства с персоналом:

«Мы будем изо всех сил стремиться:

- обеспечить создание на работе климата взаимного доверия, уважения и поддержки;
- дать каждому интересную работу, побуждающую его развивать свои знания и умения;
- устанавливать четкие цели и задачи, а также справедливые нормы выработки;
- давать оценку вклада сотрудников в результаты деятельности фирмы на основе регулярной обратной связи;
- давать возможности для роста сотрудников и раскрытия их потенциала;
- предоставлять всем равные возможности при найме и продвижении по службе, обусловливаемые только способностями сотрудников, их результативностью и накопленным опытом;
- компенсировать затраты усилий сотрудников на базе оценки их вклада я результаты, достигнутые фирмой, посредством повышения заработной платы и премий по результатам года;
- давать сотрудникам такие примеры поведения, которые побуждали бы их к единению, искренности и честности;
- признавать необходимость сбалансированного образа жизни, охватывающего сферы деловых, семейных, личных и групповых интересов».

Источник: Elizabeth Roberts, «Corporations Cut Turnover with Better Styles, Benefits», *Ft. Lauderdale News Sun Sentinel,* December 5,1983, pp. 8,9.

Применимость теории справедливости в практике управления

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди нс начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Отметим, однако, что восприятие и оценка справедливости носит относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или с сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу. Поскольку производительность труда у сотрудников, оценивающих свое вознаграждение как несправедливое (из-за того, что другой человек, выполняющий аналогичную работу получает больше), будет падать, им надо рассказать и объяснить, почему существует такая разница. Надо пояснить, например, что более высокооплачиваемый коллега получает больше потому, что он обладает большим опытом, позволяющим ему производить больше. Если разница в вознаграждениях обусловлена разной эффективностью труда, то необходимо разъяснить сотрудникам, получающим меньше, что когда их результативность достигнет уровня их коллег, они будут получать такое же повышенное вознаграждение.

ПРИМЕР 13.4.

Различные формы несправедливой оплаты труда в восприятии рабочих

Результаты анализа, опубликованного в журнале «Психология сегодня», свидетельствуют о том, что многие женщины, представители национальных меньшинств и лица с какими-либо физическими и умственными недостатками считают, что с ними обходятся на работе несправедливо. Этот вывод имеет очень большое значение дм менеджеров, которые в соответствии с теорией справедливости должны особым образом мотивировать людей всех этих категорий, составляющих свыше 60% трудоспособного населения США. Около 43% лиц, обследованных в рамках указанного исследования, считают, что за последние пять лет они становились жертвами дискриминации на работе. Ниже приведены основные причины дискриминации и формы, в которых она выражалась.

Формы дискриминации	Причины дискриминации				
	Пол	Раса	Национальность или религия	Возраст	Физические недостатки
Действия администрации привели к тому, что меня не взяли на работу, хотя я удовлетворял квалификационным требованиям	18,0	32,7	24,1	16,7	31,0
Мой заработок был ниже, чем у других рабочих, делавших сходную работу	48,5	15,5	17,2	28,1	17,2
Мне было поручено выполнять большие задания, делать иную или менее престижную работу, чем другие рабочие с аналогичными обязанностями	28,5	21,8	27,6	25,1	17,2
Я не мог получить работу, соответствующую моей квалификации	37,2	34,5	31,0	44,8	37,9
Меня не принимали или не приглашали участвовать в совместных развлечениях после работы (ленчи, вечеринки и т.п.)	12,8	7,3	19,0	7,4	6,9
Меня не поощряли или не разрешали участвовать в программах обучения и повышения квалификации данной фирмы	16,2	15,5	12,1	9,4	6,9
У меня не было доступа к неформальным каналам и дополнительным источникам информации, необходимым мне по роду работы	25,3	29,1	43,1	24,6	34,5

Примечание: Поскольку у респондентов спрашивали, сколько форм дискриминации они испытывали, то сумма всех категорий превышает 100%.

Источник: Psychology Today, May 1978, p. 65.

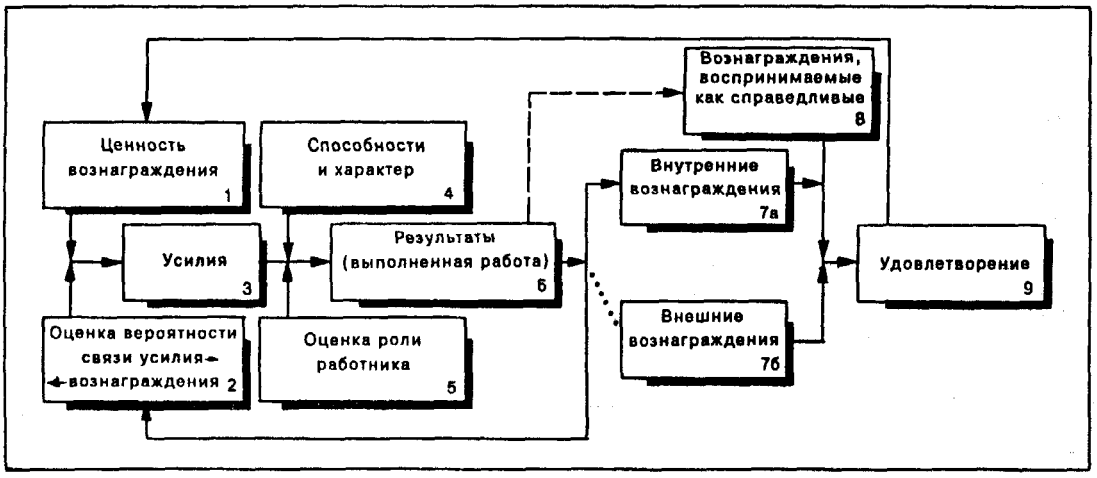

Рис. 13.5. ***Модель Портера-Лоулера.***

Источник: Lyman W. Porter and Edward E. Lawler, *Managerial Attitudes and Performance* (Homewood, Ill: Irwin, 1968), p. 165. Used with permission of the publisher.

В некоторых организациях пытаются решить проблему возникновения у сотрудников чувства несправедливой оценки их труда за счет сохранения сумм выплат в тайне. К сожалению, это не только трудно сделать технически, но и заставляет людей подозревать несправедливость и там, где ее на самом деле нет. Кроме того, если сохранять размеры заработков сотрудников в тайне, то (как это следует из теории ожидания) организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста заработной платы, связанное с продвижением по службе. В примере 13.4. приведены некоторые сведения о том, как рабочие воспринимают несправедливость при оплате труда.

Модель Портера-Лоулера

Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессуальную теорию мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. В их модели, показанной на рис. 13.5., фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения. Согласно модели Портера-Лоулера, достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне определенный уровень вознаграждения. Более того, в теории Портера-Лоулера устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты.

Для того чтобы лучше понять, как Портер и Лоулер объяснили механизм мотивации, давайте последовательно разберем их модель элемент за элементом. Цифры, приводимые в тексте в скобках, взяты из рис. 13.5. Согласно модели Портера-Лоулера результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных: затраченных усилий (3), способностей и характерных особенностей человека (4), а также от осознания им своей роли в процессе труда (5). Уровень затрачиваемых усилий в свою очередь зависит от ценности вознаграждения (1) и того, насколько человек верит в существование прочной связи между затратами усилий и возможным вознаграждением (2). Достижение требуемого уровня результативности (6) может повлечь внутренние вознаграждения (7а), такие, как чувство удовлетворения от выполненной работы, чувство компетентности и самоуважения, а также внешние вознаграждения (76), такие, как похвала руководителя, премия, продвижение по службе.

Пунктирная линия между результативностью и внешним вознаграждением означает, что может существовать связь между результативностью какого-либо сотрудника и выдаваемыми ему вознаграждениями. Дело в том, что эти вознаграждения отражают возможности вознаграждения, определяемые руководителем для данного сотрудника и организации в целом. Пунктирная линия между результативностью и вознаграждением, воспринимаемым как справедливое (8), использована для того, чтобы показать, что в соответствии с теорией справедливости, люди имеют собственную оценку степени справедливости вознаграждения, выдаваемого за те или иные результаты. Удовлетворение (9) — это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости (8). Удовлетворение является мерилом того, насколько ценно вознаграждение на самом деле (1). Эта оценка будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

ПРИМЕНИМОСТЬ МОДЕЛИ ПОРТЕРА-ЛОУЛЕРА В ПРАКТИКЕ УПРАВЛЕНИЯ. Один из наиболее важных выводов Портера и Лоулера состоит в том, что *результативный труд ведет к удовлетворению.* Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров. Они находятся под влиянием ранних теорий человеческих отношений, полагавших, что удовлетворение, ведет к достижению высоких результатов в труде или, говоря другими словами, более довольные рабочие трудятся лучше. Портер и Лоулер, напротив, полагают, что чувство выполненной работы ведет к удовлетворению и, по-видимому, способствует повышению результативности.

Исследования, как представляется, подтверждают точку зрения Портера и Лоулера о том, что высокая результативность является причиной полного удовлетворения, а не следствием его. В итоге, модель Портера-Лоулера внесла основной вклад в понимание мотивации. Она показала, в частности, что мотивация не является простым элементом в цепи причинно-следственных связей. Эта модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия как усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

МОТИВАЦИЯ И КОМПЕНСАЦИЯ

МОТИВАЦИЯ И ДЕНЬГИ. Деньги — это наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников. Противоречивые оценки количества денег, необходимых для мотивации эффективных действий, восходят еще к временам зарождения теории человеческих отношений. Сторонники этой теории утверждают, что важнейшее значение имеют социальные потребности людей, в то время как сторонники теории научного управления стоят на том, что вознаграждения материально-экономического характера обязательно ведут к усилению мотивации.

Хотя Фредерик Герцберг и пришел к выводу о том, что большинство люден относят оплату

только к гигиеническим факторам, обеспечивающим отсутствие неудовлетворенности, тем не менее, многие бихевиористы считают, что деньги в определенных ситуациях могут служить мотивирующим фактором. Один из них, в частности, писал, что «применение теории потребностей Маслоу к заработной плате позволяет сделать вывод о том, что она удовлетворяет многие потребности различного типа — физиологические, потребности уверенности в будущем и признании». В одной из своих ранних работ Герцберг допускал, «что заработная плата, надлежащим образом связанная с результатами труда сотрудника, может становиться мотивирующим фактором результативности труда..., т.е. обычно зарплата не связана непосредственно с результативностью и является гигиеническим фактором».

Этот вывод получил поддержку исследователей-бихевиористов, изучавших теорию ожидания. Они установили, что только при наличии определенных условий рост зарплаты стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать зарплате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между зарплатой и производительностью, и конкретно в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту зарплаты. Очевидно, что для персонала желательно наличие связи между зарплатой и достигаемыми трудовыми результатами. Исследования показали однако, что хотя большинство менеджеров и провозглашают свою приверженность оплате труда по конечному результату, но на практике они компенсируют затраченные работником усилия в соответствии со стажем и проведенным на работе временем, а вовсе не по характеристикам достигнутых результатов.

Для того чтобы установить взаимосвязь между зарплатой и достигаемыми в итоге трудовой деятельности результатами, Эдвард Лоулер предложил следующее объяснение:

«Зарплата любого работника может быть разбита на три компоненты. Одна часть зарплаты выплачивается за выполнение должностных обязанностей, и все, кто занимается в данной организации аналогичными обязанностями получают за это одинаковое вознаграждение. Вторая часть зарплаты определяется выслугой лет и факторами стоимости жизни. Все сотрудники фирмы получают эту компоненту зарплаты, но ее величина автоматически ежегодно регулируется. Наконец, выплата третьей компоненты происходит не автоматически. Она варьируется для каждого работника и ее величина определяется достигнутыми им результатами в предшествующий период. Плохой работник скоро увидит, что эта компонента его зарплаты минимальна, а хороший поймет, что у него она по крайней мере столь же велика, сколь первые две компоненты вместе взятые. Эта третья компонента не будет, однако, автоматически нарастать. Из года в год она может меняться в зависимости от результатов, достигнутых работником в предшествующем году. Увеличение оклада может происходить только в связи С изменением масштабов ответственности, возлагаемой на работника, выслуги лет и ростом стоимости жизни. Реально заслуженная и заработанная конкретным человеком часть зарплаты может меняться и весьма резко, так, что если результативность труда работника падает, то упадет и зарплата посредством урезания ее переменной части. Смысл этой системы состоит, прежде всего, в увязывании зарплаты работника с результатами в текущий период. Таким образом, производительность «влечет за собой большие изменения в оплате».

Теоретически в системе частного предпринимательства должна быть однозначная связь между тем, что и как вы делаете и сколько за это получаете. Оплата и производительность должны быть связаны между собой. Общество ориентировано на конечные результаты деятельности, и в основе всего лежит предположение, что полная компенсация за затраченные усилия, включая зарплату, должна в разумной степени отражать вклад каждого работника или еще более конкретно то, насколько эффективно он работал.

Доктор Ричард А. Гендерсон отмечает в этой связи:

«Необходимо обязательно иметь в виду, что мотивация работника, в конце концов, сопряжена с общей системой вознаграждений данной организации, которая может обеспечить почти неограниченное их разнообразие, «подключая» к системе интенсификации труда. В то же время, в организации может происходить бесчисленное множество таких событий, которые будут «отключать» работников. (Некоторые из них могут контролироваться организацией, а некоторые — нет.) Для того чтобы деятельность организации была высокопроизводительной, необходимо, чтобы степень воздействия «подключающих» событий была значительно более мощной, чем «отключающих». Один из наиболее мощных инструментов «подключения», имеющийся в распоряжении организации — это программа оплаты и стимулирования труда. Каждый, кто работал с людьми, знает, что имеется практически неограниченное количество факторов и способов воздействия на мотивацию конкретного человека. Более того, тот фактор, который сегодня мотивирует конкретного человека к интенсивному труду, завтра может способствовать «отключению» того же самого человека. Никто точно не знает, как действует механизм мотивации, какой силы должен быть мотивирующий фактор и когда он сработает, не говоря уже о том, почему он срабатывает. Все, что известно, это то, что работник трудится

ради денежного вознаграждения и комплекса компенсационных и поощрительных мер. Работник может в определенной степени распорядиться полученными деньгами по своему усмотрению. Денежное вознаграждение и другие компоненты компенсации обеспечивают необходимые условия выживания, развития работника, проведения им досуга в настоящем, а также уверенность в будущем, развитие и высокое качество жизни в расчете на перспективу.

Эти компоненты компенсации, конечно, никоим образом не могут удовлетворить всех потребностей работника. Вместе с тем, организация обеспечивает своим работникам буквально сотни других вознаграждений, которые могут временами существенно усиливать и дополнять программу оплаты и стимулирования труда и зачастую удовлетворять те потребности, которые оказываются не по силам этой программе».

В неменьшей степени сводная программа мер компенсации какой-либо организации способна охарактеризовать и то, как данная организация оценивает значимость работы, порученной данному человеку и достигнутые им результаты. В этой связи, следует раз и навсегда запомнить, что ценность какого-либо вида деятельности и ценность человека, работающего в этой должности — две совершенно разные вещи. Многие из вас узнают об этом подробнее при изучении других курсов, а также после получения опыта практической работы.

РЕЗЮМЕ

1. Мотивация — это процесс стимулирования кого-либо (отдельного человека или группы людей) к деятельности, направленной на достижение целей организации. Мотивация необходима для продуктивного выполнения принятых решений и намеченных работ.

2. Вследствие доминирующей роли социально-экономических условий, различные методы мотивации могут оказываться эффективными даже тогда, когда они основываются на некорректных допущениях (например, концепции «экономического человека» Адама Смита).

3. Современные теории мотивации основаны на результатах психологических исследований. Элементы психологии были введены в теорию управления в работах Элтона Мэйо — основателя поведенческой школы теории управления.

4. Все современные теории мотивации (Маслоу, МакКлелланда, Герцберга) делают основной упор на определение перечня и структуры потребностей людей.

5. Потребности — это осознанное отсутствие чего-либо, вызывающее побуждение к действию. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные вырабатываются в ходе познания и обретения жизненного опыта.

6. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями. Вознаграждение — это то, что человек считает для себя ценным. Менеджеры используют внешние вознаграждения (денежные выплаты, продвижение по службе) и внутренние вознаграждения (чувство успеха при достижении цели), получаемые посредством самой работы.

7. Согласно теории Маслоу пять основных типов потребностей (физиологические, безопасности, социальные, успеха, самовыражения) образуют иерархическую структуру, которая как доминанта определяет поведение человека. Потребности высших уровней не мотивируют человека, пока не удовлетворены, по крайней мере, частично потребности нижнего уровня. Однако эта иерархическая структура не является абсолютно жесткой и строгой.

8. Менеджеры, работающие на международном уровне, должны иметь в виду, что относительная значимость различных потребностей людей может меняться в различных странах, в особенности, если они находятся на разных уровнях развития.

9. Полагая, что классификация потребностей, предложенная Маслоу, не полна, МакКлелланд дополнил ее, введя понятия потребностей власти, успеха и принадлежности.

10. Герцберг пришел к заключению, что факторы, действующие в процессе работы, влияют на удовлетворение потребностей. Гигиенические факторы (размер оплаты, условия труда, межличностные отношения и характер контроля со стороны непосредственного начальника), всего лишь не дают развиться чувству неудовлетворенности работой. Для достижения мотивации необходимо обеспечить воздействие мотивирующих факторов — таких, как ощущение успеха, продвижение по службе, признание со стороны окружающих, ответственность, рост возможностей.

11. В рамках процессуальных теорий мотивации также предполагается мотивирующая роль потребностей, однако сама мотивация рассматривается с точки зрения того, что же заставляет человека направлять усилия на достижение различных целей.

12. Теория ожиданий основывается на предположении, что человек направляет свои усилия на достижение какой-либо цели только тогда, когда будет уверен в большой вероятности удовлетворения за этот счет своих потребностей или достижения цели. Мотивация является функцией фактора ожидания «затраты труда — результаты», ожидания — «результаты — вознаграждение» и валентности (т.е. относительной степени удовлетворения). Наиболее эффективная мотивация достигается, когда люди верят, что их усилия обязательно позволят им достичь цели и приведут к получению особо ценного вознаграждения. Мотивация ослабевает, если вероятность успеха или ценность вознаграждения оценивается людьми невысоко.

13. В рамках теории справедливости предполагается, что люди подвергают субъективной

оценке отношение вознаграждения к затраченным усилиям и сравнивают его с тем, что, как они считают, получили другие работники за аналогичную работу. Несправедливое, по их оценкам, вознаграждение приводит к возникновению психологического напряжения. В целом, если человек считает свой труд недооцененным, он будет уменьшать затрачиваемые усилия. Если же он считает свой труд переоцененным, то он, напротив, оставит объем затрачиваемых усилий на прежнем уровне или даже увеличит его.

14. Получившая широкую поддержку модель Портера-Лоулера основывается на том, что мотивация является функцией потребностей, ожиданий и восприятия работниками справедливого вознаграждения. Результативность труда работника зависит от приложенных им усилий, его характерных особенностей и возможностей, а также оценки им своей роли. Объем затрачиваемых усилий зависит от оценки работником ценности вознаграждения и уверенности в том, что оно будет получено. Согласно модели Портера-Лоулера результативность труда порождает удовлетворенность, а вовсе не наоборот, как считают сторонники теории человеческих отношений.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Клуб 100

В 1981 г. Даниэль К. Бойл из фирмы «Даймонд Интернейшнл» подал идею создания «Клуба 100» на заводе этой фирмы (Палмер, шт. Массачусетс), изготавливающем картонные упаковки для яиц. Будучи руководителем службы кадров этого завода, Бойл поражался тому, сколько времени ему приходится уделять «трудным» работникам и малозначимым трудовым спорам. В этой связи идея «Клуба 100» возникла у него как способ привлечения внимания к тем работникам, которые изо дня в день делали именно то, что и были обязаны делать.

На заводе в Палмере работало 300 человек, 25% из них были членами профсоюза рабочих бумажной промышленности. Моральный уровень персонала был очень низок. Проведенные незадолго перед этим обследования показали, что 79% работников считали, что они получают недостаточное вознаграждение за хорошую работу.

Идея «Клуба 100» представляла собой скорее план привлечения должного внимания к хорошим работникам с помощью балльной системы, а не схему дополнительной стимулирующей оплаты. За год работы без прогулов начислялось 25 баллов, за год без нарушений дисциплины — 25 баллов, за год работы без опозданий — 15 баллов. Дополнительные баллы начислялись работникам также за поданные ими предложения по улучшению техники безопасности, повышению производительности и за обслуживание местного населения.

Работники, набравшие 100 баллов, получали нейлоновую куртку с фирменным знаком и надписью «Клуб 100». Работники, набравшие более 150 баллов, получали право выбрать по каталогу небольшие подарки за счет фирмы. Те работники, которые не тратили заработанные ими за год баллы, могли накапливать их на своих счетах, и когда счет достигал 600 баллов, они получали право на более ценные подарки (например, радиотелефон).

Только за первый год после реализации идеи «Клуба 100» производительность труда на заводе возросла на 14,7%. Продолжала она увеличиваться и в последующем. Проведенное через два года после начала реализации плана обследование работников показало, что 86% из них чувствует, что руководство считает их работу важной, а 81% считал, что фирма отдает им должное. После того, как реализация плана «Клуба 100» началась на других заводах фирмы, а отделении «Даймонд Фибергласс Продактс» в целом количество отклонений от требуемого уровня качества уменьшилось на 40%, а производительность труда возросла на 14,5%.

Почему же работникам оказались столь дорога нейлоновые куртки и недорогие сувениры? Бойл в этой связи рассказывал историю о том, как одна женщина-работница хвалилась своей курткой кассиру местного банка: «Мои хозяева дали мне это за то, что я хорошо работаю. В первый раз за те 18 лет, что я работаю на фирму, они наградили меня за мою обычную повседневную работу». За эти годы женщина заработала свыше 200 тыс. долл., но зарплата для нее была эквивалентом затраченных усилий, а не символом признания ее заслуг.

Источник: Daniel C. Boyle, «The 100 Club», *Harvard Business Review,* March-April 1987, pp. 26 — 27.

ГЛАВА 14

КОНТРОЛЬ

ВВЕДЕНИЕ

В предшествующих главах мы часто упоминали о тех неопределенностях, которые сопровождают процесс управления, и о необходимости рассматривать управление как своего рода бесконечный процесс. Планы не всегда выполняются так, как было задумано. Люди не всегда принимают делегированные им права и обязанности. Руководству не всегда удается должным образом мотивировать людей на достижение поставленных целей. Меняются условия окружающей среды, и организация должна соответственно к ним адаптироваться. Вы, быть может, уже начали удивляться, как же руководству организации удается, в конце концов, определить, достигло ли оно своих целей, как оно обнаруживает собственные ошибки и ошибки персонала и как оно определяет, когда организации должны начинать процесс адаптации. Ответ прост. Все это достигается с помощью контроля. Контроль, попросту говоря, это процесс, при помощи которого руководство организации определяет, правильны ли его решения и не нуждаются ли они в известной корректировке.

После этого, как вы прочитаете эту главу, вам должны быть понятны все термины и понятия, выделенные в тексте.

СУЩНОСТЬ И СМЫСЛ КОНТРОЛЯ

Слово «контроль» как и слово «власть» рождает прежде всего отрицательные эмоции. Для многих людей контроль означает прежде всего ограничение (как цепь для собаки), принуждение, отсутствие самостоятельности и т.п. — в общем, все то, что прямо противоположно нашим представлениям о свободе личности. Вследствие такого устойчивого восприятия, контроль относится к числу тех функций управления, сущность которых понимается чаще всего неправильно. Если спросить, что же означает контроль для менеджера, то чаще всего люди ответят вам, — это то, что позволяет удерживать работников в определенных рамках. В принципе — это верно. Один из аспектов контроля действительно состоит в обеспечении подчинения чему-то. Однако сводить контроль просто к неким ограничениям, исключающим возможность действий, наносящих вред организации и заставляющих каждого вести себя строго дисциплинированно, — означало бы упустить из виду основную задачу управления.

КОНТРОЛЬ — это процесс обеспечения достижения организацией своих целей.

Процесс контроля состоит из установки стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.

Почему необходим контроль?

Руководители начинают осуществлять функцию контроля с того самого момента, когда они сформулировали цели и задачи и создали организацию. Контроль очень важен, если вы хотите, чтобы организация функционировала успешно. Без контроля начинается хаос и объединить деятельность каких-либо групп становится невозможно. Важно и то, что уже сами по себе цели, планы и структура организации определяют ее направление деятельности, распределяя ее усилия тем или иным образом и направляя выполнение работ. Контроль, таким образом, является неотъемлемым элементом самой сущности всякой организации. Это и дало основание Дитеру Друкеру заявить: «Контроль и определение направления — это синонимы».

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ. Планы и организационные структуры — это лишь картины того, каким хотелось бы видеть будущее руководству. Множество разнообразных обстоятельств может воспрепятствовать тому, чтобы задуманное реализовалось. Изменения законов, социальных ценностей, технологии, условий конкуренции и других переменных величин окружающей среды могут превратить планы, вполне реальные в момент их формирования, через некоторое время в нечто совершенно недостижимое. Только представьте себе последствия, которые оказали на американские автомобильные корпорации в течение последних 10 лет введение новых экологических стандартов и норм безопасности, усиление конкуренции с японскими и европейскими автомобильными фирмами и энергетический кризис в сочетании с теми изменениями, с которыми они столкнулись в предшествующие десятилетия. Для того чтобы подготовиться и отреагировать должным образом на подобные изменения, организациям нужен эффективный механизм оценки воздействия на них этих перемен.

Кроме того, даже самые лучшие организационные построения имеют свои изъяны. Специализация и разделение труда, например, могут породить проблемы координации, трения между отдельными бригадами и рабочими группами, скучную работу с отсутствием мотивации. Структура, выглядящая привлекательно на бумаге и успешно использовавшаяся в другом месте и в другое время, может и не оправдать всех надежд, возлагающихся на нее руководством данной организации.

Еще одним фактором неопределенности, постоянно присутствующим в управлении, являются люди, выполняющие большинство работ в любой организации. Люди не компьютеры. Их нельзя запрограммировать на выполнение какой-либо задачи с абсолютной точностью. Несмотря на

многочисленные недавние успехи в понимании механизма поведения людей в процессе трудовой деятельности, менеджеры еще очень далеки от того, чтобы сколько-нибудь связно и детально прогнозировать ответную реакцию работников на введение новых инструкций и команд, возложение дополнительных прав и обязанностей.

ПРЕДУПРЕЖДЕНИЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ. Ошибки и проблемы, возникающие при анализе ситуации внутри организации» переплетаются, если их вовремя не исправить, с ошибками в оценке будущих условий окружающей среды и поведения людей. По аналогии с этим, если вы ошиблись при подсчете ваших доходов и расходов, то из-за этого вы можете затем допустить еще более серьезную ошибку, неправильно выписав чек, и тем самым нанести серьезный ущерб своим друзьям, деловым партнерам или своей репутации в банковских кругах. Вероятность такого переплетения ошибок в организации весьма велика из-за высокой степени взаимозависимости видов деятельности.

Особенно яркий пример из области предпринимательства, иллюстрирующий феномен сочетания различного рода ошибок, представляет история создания реактивного гражданского самолета «Конвер 880» в фирме «Дженерал Дайнемикс». Планы создания этого нового авиалайнера зародились еще в те времена, когда фирму возглавлял ее основатель, Джей Гопкинс. Талантливый лидер и во многих отношениях замечательный руководитель, Гопкинс создал огромную децентрализованную компанию, основой которой служили военные заказы, и управлял ею, пользуясь только авторитетом своей личности. Ему не удалось создать, однако, какой-либо формальной информационно-управляющей системы контроля, хотя без такой системы трудно представить себе гигантскую фирму, действующую в динамичной и высокотехнологичной отрасли промышленности. Фактически получение Гопкинсом сведений о реальных результатах деятельности по всему обширному спектру работ его фирмы зависело только от его феноменальной энергии и личной преданности ему руководителей отделений. Такая система успешно работала в «Дженерал Дайнемикс», пока Дж. Гопкинс не умер от рака в 1957 г.

Естественно, что работы над проектом «Конвер 880» не прекратились со смертью Гопкинса. Руководство соответствующего отделения продолжало развивать этот проект. Первое из многочисленной серии рискованных и неоправданных решений этих менеджеров было связано с оценкой затрат на новый самолет. Их оценки основывались на предположении о возможности продаж крупных партий «Конвер 880» таким авиатранспортным компаниям, как «Дельта», «Юнайтед Эрлайнз» и «Америкой Эрлайнз», хотя единственный твердый заказ поступил от «Трансуорлд Эрлайнз» Говарда Хьюза, фирма которого сама, однако, вскоре попала в беду. По мере развития работ по проекту становилось очевидным, что оценки объема продаж нового самолета сильно завышены, а оценки затрат занижены. Кроме того, руководители проекта «Конвер» пришли к заключению, что для достижения необходимых эксплуатационных характеристик самолета необходимо внести существенные изменения в конструкцию и двигателя, и фюзеляжа.

Таким образом, в результате сочетания нескольких, в общем-то, случайных событий, руководство отделения «Конвер» пришло к заключению о необходимости увеличить капиталовложения в этот проект, чтобы не потерять все, что было туда уже вложено до этого. «Конвер», таким образом, стал фишкой в игре, где нужно было либо терять все, что уже было поставлено на кон, либо удваивать ставки, а ставкой служили сотни миллионов долларов, принадлежавшие акционерам «Дженерал Дайнемикс».

В случае с «Конвер» дело было не только в том, что принятое решение было сопряжено с чрезмерным риском и основывалось на ошибочных предпосылках, но и в том, что оно не было должным образом доведено до высшего руководства фирмы. Из-за отсутствия эффективной системы контроля, Френк Пейс, заменивший Джея Гопкинса на посту президента, даже и не знал, что же фактически происходит в отделении «Конвера». Когда информация все же доходила до него, сделать что-либо обычно было уже поздно. Высшее руководство «Дженерал Дайнемикс» зачастую обнаруживало, что оно находится в идиотском положении и должно одобрить расходы, которые уже сделаны.

Последней каплей, переполнившей чашу, было решение руководства отделения «Конвер» начать разработку уже совершенно иного самолета «Конвер 890» — в качестве усовершенствованного варианта потерпевшего неудачу «Конвера 880». Это решение было принято без согласия совета директоров корпорации. Последовавшие вслед за этим затраты ясно дали понять руководству фирмы, что оно утратило контроль над событиями. Были разработаны и введены новые, существенно более эффективные системы информации и контроля. Но было слишком поздно. В 1961 г. руководство «Дженерал Дайнемикс» имело сомнительное удовольствие зафиксировать рекордные за всю историю фирмы убытки, составившие почти полмилларда долларов.

Злоключения фирмы «Локхид», вынужденной прибегнуть к помощи федерального правительства, банкротство У.Т. Гранта, о котором мы поговорим позже, также во многом связаны с плохой системой контроля. Гораздо меньше читателям известно о бесчисленных банкротствах мелких фирм. Стоявшие во главе их предприниматели не понимали важности функции контроля, и допущенные ошибки накладывались и нарастали, пока не происходило банкротство фирмы или она не начинала нести

серьезные финансовые потери.

Еще более распространенной является ситуация, при которой организация не гибнет, а существует, но постоянно переходит из одного кризиса в другой. Поразительно большое число достаточно опытных руководителей считает, что в их бизнесе такое состояние неизбежно. Они, конечно, чувствуют, что другие фирмы решают аналогичные проблемы как-то проще, без крайнего напряжения сил, но их собственные дела мчатся как дикий мустанг по краю пропасти, и нет ни времени, ни сил остановиться, оглянуться и отвернуть от края. На самом деле ничто не может быть более обманчивым, чем эта картина. 'Конечно, время от времени некая случайная ситуация может развиваться слишком быстро, чтобы организация сразу могла зафиксировать ее и выработать линию поведения, но в большинстве случаев нет никакой необходимости постоянно прибегать к методам кризисного управления.

функция контроля — это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Вот что написано в мудрой китайской книге «И Цзинь» («Книге перемен») еще три тысячи лет назад, задолго до того, как возникли первые идеи науки управления:

«Когда умный человек видит почему он добился успеха, он делает так снова.

Когда же он видит свои ошибки, он не повторяет их».

Одна из важнейших причин необходимости осуществления контроля состоит в том, что любая организация безусловно обязана обладать способностью вовремя фиксировать свои ошибки и исправлять их до того, как они повредят достижению целей организации.

ПОДДЕРЖАНИЕ УСПЕХА. Равно важной является и положительная сторона контроля, состоящая во всемерной поддержке всего того, что является успешным в деятельности организации. Сопоставляя реально достигнутые результаты с запланированными, т.е. отвечая на вопрос «Насколько мы продвинулись к поставленным целям?», руководство организации получает возможность определить, где организация добилась успехов, а где потерпела неудачу. Другими словами, один из важных аспектов контроля состоит в том, чтобы определить, какие именно направления деятельности организации наиболее эффективно способствовали достижению ее общих целей. Именно так мелкие фирмы определяют, в каких областях им расширяться и заключать контракты, и именно так конгломераты типа «Галф энд Уэстерн» определяют, какая из входящих в их состав фирм должна получить большую долю ресурсов, а какую следует продать или расформировать. Определяя успехи и неудачи организации и их причины, мы получаем возможность достаточно быстро адаптировать организацию к динамичным требованиям внешней среды и обеспечить тем самым наибольшие темпы продвижения к основополагающим целям организации.

Рис. 14.1. Время осуществления основных видов контроля.

ШИРОТА КОНТРОЛЯ. Контроль — это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Контроль не может оставаться прерогативой исключительно менеджера, назначенного «контролером», и его помощников. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

Контроль есть фундаментальнейший элемент процесса управления. Ни планирование, ни создание организационных структур, ни мотивацию нельзя рассматривать полностью в отрыве от контроля. Действительно, фактически все они являются неотъемлемыми частями общей системы контроля в данной организации. Это обстоятельство станет вам более понятным после того, как мы познакомимся с тремя основными видами контроля: предварительным, текущим и заключительным. По форме осуществления все эти виды контроля схожи, так как имеют одну и ту же цель: способствовать тому, чтобы фактически получаемые результаты были как можно ближе к требуемым. Различаются они только временем осуществления (рис. 14.1.).

Предварительный контроль

Контроль напоминает айсберг, большая часть которого, как известно, скрыта под водой. Некоторые наиболее важные виды контроля данной организации могут быть замаскированы среди других функций управления. Так, например, хотя планирование и создание организационных структур редко относят к процедуре контроля, они как таковые позволяют осуществлять предварительный контроль над деятельностью организации. Этот вид контроля называется предварительным потому, что осуществляется до фактического начала работ.

Основными средствами осуществления предварительного контроля является реализация (не создание, а именно реализация) определенных правил, процедур и линий поведения. Поскольку правила и линии поведения вырабатываются для обеспечения выполнения планов, то их строгое соблюдений — это способ убедиться, что работа развивается в заданном направлении. Аналогично, если писать четкие должностные инструкции, эффективно доводить формулировки целей до подчиненных, набирать в административный аппарат управления квалифицированных людей, все это будет увеличивать вероятность того, что организационная структура будет работать так, как задумано. В организациях предварительный контроль используется в трех ключевых областях — по отношению к человеческим, материальным и финансовым ресурсам.

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЕ РЕСУРСЫ. Предварительный контроль в области человеческих ресурсов достигается в организациях за счет тщательного анализа тех деловых и профессиональных знаний и навыков, которые необходимы для выполнения тех или иных должностных обязанностей и отбора наиболее подготовленных и квалифицированных людей. Для того чтобы убедиться, что принимаемые работники окажутся в состоянии выполнить порученные им обязанности, необходимо установить минимально допустимый уровень образования или стаж работы в данной области и проверить документы и рекомендации, представляемые нанимаемым. Существенно повысить вероятность привлечения и закрепления в составе организации компетентных работников можно также путем установления справедливых размеров выплат и компенсаций, проведения психологических тестов, а также при помощи многочисленных собеседований с работником в период перед его наймом. Во многих организациях предварительный контроль человеческих ресурсов продолжается и после их найма в ходе курса обучения. Обучение позволяет установить, что же дополнительно нужно добавить и руководящему составу, и рядовым исполнителям к уже имеющимся у них знаниям и навыкам, прежде чем приступать к фактическому исполнению своих обязанностей. Курс предварительного обучения повышает вероятность того, что нанятые работники будут трудиться эффективно.

МАТЕРИАЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ. Очевидно, что сделать высококачественную продукцию из плохого сырья невозможно. Поэтому промышленные фирмы устанавливают обязательный предварительный контроль используемых ими материальных ресурсов. Контроль осуществляется путем выработки стандартов минимально допустимых уровней качества и проведения физических проверок соответствия поступающих материалов этим требованиям. Один из способов предварительного контроля в этой области .состоит в выборе такого поставщика, который убедительно доказал свои возможности поставлять материалы, соответствующие техническим условиям. К методам предварительного контроля материальных ресурсов относится также обеспечение их запасов в организации на уровне, достаточном для того, чтобы избежать дефицита.

ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ. Важнейшим средством предварительного контроля финансовых ресурсов является бюджет (текущий финансовый план — *Прим. научн. ред.),* который позволяет также осуществить функцию планирования. Бюджет является механизмом предварительного контроля в том смысле, что он дает уверенность: когда организации потребуются наличные средства, эти средства у нее будут. Бюджеты устанавливают также предельные значения затрат и не позволяют тем самым какому-либо отделу или организации в целом исчерпать свои наличные средства до конца.

Текущий контроль

Как это собственно следует из его названия, текущий контроль осуществляется непосредственно в ходе проведения работ. Чаще всего его объектом являются подчиненные сотрудники, а сам он традиционно является прерогативой их непосредственного начальника. Регулярная проверка работы подчиненных, обсуждение возникающих проблем и предложений по усовершенствованию работы позволит исключить отклонения от намеченных планов и инструкций. Если же позволить этим отклонениям развиться, они могут перерасти в серьезные трудности для всей организации.

Текущий контроль не проводится буквально одновременно с выполнением самой работы. Скорее он базируется на измерении фактических результатов, полученных после проведения работы, направленной на достижение желаемых целей. Для того чтобы осуществлять текущий контроль, таким образом, аппарату управления необходима обратная связь.

СИСТЕМЫ ОБРАТНОЙ СВЯЗИ. Обратная связь, в том смысле, в каком этот термин будет использоваться здесь, это данные о полученных результатах. Простейшим примером обратной связи является сообщение начальника подчиненным о том, что их работа неудовлетворительна, если он видит, что они делают ошибки. Системы обратной связи позволяют руководству выявить множество непредвиденных проблем и скорректировать свою линию поведения так, чтобы избежать отклонения

организации от наиболее эффективного пути к поставленным перед нею задачам.

Контроль при помощи систем обратной связи не является изобретением теории управления организациями. Такие системы — одно из наиболее широко распространенных явлений природы. Все живые организмы для того чтобы выжить, используют системы контроля на базе обратной связи. Поддержание внутренней температуры тела на уровне 36,6°С достигается при помощи автоматической исключительно сложной системы контроля с обратной связью. Вы используете контроль с обратной связью, когда берете в руки какой-либо предмет. Ваши глаза видят этот предмет и посылают соответствующую информацию в мозг, а тот направляет команды мускулам дотянуться, взять и поднести этот предмет поближе. Когда руки направляются к этому предмету, глаза оценивают правильность выбранного направления, а мозг отдает мускулам соответствующие корректировочные команды. Если вы отключите системы обратной связи, закрыв глаза, то, если искомый предмет мал или быстро движется, велика вероятность, что ваши руки не сумеют захватить его из-за отсутствия контроля.

Все системы обратной связи (биологические или организационные) состоят из одних и тех же фундаментальных элементов (табл. 14.1.) и работают на одних и тех же принципах. Примером типичной простой системы контроля с обратной связью может служить термостат и обогреватель, используемый для регулирования температуры жилого помещения. Задача этой системы, в которой вы являетесь элементом, задающим конкретную цель, состоит в поддержании температуры помещения на определенном уровне. Термометр термостата является датчиком, осуществляющим мониторинг и измерение внешнего фактора, т.е. температуры воздуха. Если измерения показывают, что температура выше или ниже заданного уровня, специальный коммутационный механизм преобразует эту информацию в форму, позволяющую системе *начать действовать,* т.е. в данном случае в электрические импульсы, которые включают или выключают обогреватель. До той поры, пока температура воздуха остается ниже заданного уровня, термостат продолжает передавать обогревателю команду продолжать работать. Когда датчик получает информацию о том, что температура достигла требуемого уровня, он посылает электрический импульс, отключающий нагреватель. Процесс этот повторяется всякий раз, когда температура падает ниже требуемого уровня. При этом термостат и обогреватель действуют в качестве системы контроля, корректирующей отклонения температуры воздуха в помещении от заданного уровня. При условии, что такая система работает нормально, она будет обеспечивать соблюдение условий комфортности в данном помещении.

Системе термостат-обогреватель присущ ряд ограничений, характерных для всех систем с обратной связью. Эффективность датчика определяется его точностью. Если термометр измеряет температуру воздуха не точно, то и температура помещения будет, соответственно, отличаться от требуемого уровня. Кроме того, эта система не может реагировать на изменения температуры быстрее, чем это позволяют возможности термометра, коммутационного механизма и обогревателя. Помимо этого, термостат рассчитан на работу только в определенных климатических условиях. Его функционирование базируется на предположении, что климатические воздействия будут всегда сводиться к тому, чтобы понизить температуру в помещении ниже требуемого уровня. Если погода начнет меняться более радикально, как это, например, происходит летом, то подобная система перестанет функционировать и обеспечивать заданное значение температуры, — она просто не умеет понижать ее. Если вы хотите также предусмотреть и воздействие летней жары, вам понадобится устанавливать более сложную систему, которая может выбирать режим нагрева или охлаждения. (Конечно, такая система будет стоить дороже, и использование более эффективного механизма может оказаться не по карману).

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ С ОБРАТНОЙ СВЯЗЬЮ. Системы контроля с обратной связью, используемые в управлении, во многом похожи на описанный выше термостат. И те и другие системы влияют на «входы», чтобы достичь требуемых характеристик на «выходе». «Входом» для организационных систем с обратной связью являются все виды ресурсов: материальных, финансовых и человеческих. «Выходом» таких систем являются товары или услуги. Но есть одно очень важное отличие. Система термостат — обогреватель — это *замкнутая* система контроля, т.е. она работает непрерывно и автоматически без внешнего вмешательства. Большинство организационных систем контроля с обратной связью относятся к открытым, или незамкнутым системам. Внешний для таких систем элемент — руководитель-менеджер, регулярно воздействует на эту систему, внося изменения как в ее цели, так и в функционирование. В управлении необходимы системы именно открытого типа, поскольку на организацию оказывают воздействия очень много переменных величин.

Таблица 14.1. Все системы с обратной связью

1. Имеют цели
2. Используют внешние ресурсы
3. Преобразуют внешние ресурсы для внутреннего использования
4. Следят за значительными отклонениями от намеченных целей

5. Корректируют эти отклонения для того, чтобы обеспечить достижение целей

Отклонения, на которые система должна реагировать, чтобы достичь своих целей, могут вызываться как внешними, так и внутренними факторами. К числу внутренних факторов следует отнести проблемы, связанные с переменными величинами, описанными в гл. 3. Внешние факторы — это все то, что воздействует на организацию из окружающей ее среды: конкуренция, принятие новых законов, изменения технологии, ухудшение общей экономической ситуации, изменения системы культурных ценностей и многое другое, что мы обсуждали ранее. Вполне допустимо рассматривать управление в основном как попытку обеспечить функционирование организации в качестве системы с эффективной обратной связью, т.е. как системы, обеспечивающей выходные характеристики на заданном уровне, несмотря на воздействие внешних и внутренних отклоняющих факторов. Однако, как мы с вами уже поняли, хорошее управление выходит далеко за рамки простого стремления обеспечить статус кво и адекватно реагировать на возникающие проблемы. Если организация не стремится адаптироваться и усовершенствовать свою деятельность, изначально заняв активную позицию, она вряд ли останется эффективной в долгосрочном плане.

Заключительный контроль

При текущем контроле используется обратная связь в ходе проведения самих работ для того, чтобы достичь требуемых целей и решить возникающие проблемы прежде, чем это потребует слишком больших затрат. В рамках *заключительного контроля* обратная связь используется после того, как работа выполнена. Либо сразу по завершению контролируемой деятельности, либо по истечении определенного заранее периода времени фактически полученные результаты сравниваются с требуемыми.

Хотя заключительный контроль осуществляется слишком поздно, чтобы отреагировать на проблемы в момент их возникновения, тем не менее, по мнению профессора Уильяма Ньюмена, специализирующегося по вопросам управления, он имеет две важные функции. Одна из них состоит в том, что заключительный контроль дает руководству организации информацию, необходимую для планирования в случае, если аналогичные работы предполагается проводить в будущем. Сравнивая фактически полученные и требовавшиеся результаты, руководство имеет возможность лучше оценить, насколько реалистичны были составленные им планы. Эта процедура позволяет также получить информацию о возникших проблемах и сформулировать новые планы так, чтобы избежать этих проблем в будущем. Вторая функция заключительного контроля состоит в том, чтобы способствовать мотивации. Если руководство организации связывает мотивационные вознаграждения с достижением определенного уровня результативности, то, очевидно, что фактически достигнутую результативность надо измерять точно и объективно. По словам Ньюмена, измерять результативность и давать соответствующие вознаграждения необходимо «для того, чтобы сформулировать будущие ожидания о существовании тесной связи между фактическими результатами и вознаграждением».

В следующем разделе, где процесс контроля будет рассмотрен подробно, мы увидим, что контроль не только позволяет выявлять проблемы и реагировать на них так, чтобы достигнуть намеченных целей, но и помогает руководству решить, когда нужно вносить радикальные изменения в деятельность организации.

ПРОЦЕСС КОНТРОЛЯ

В *процедуре контроля* есть три четко различимых этапа: выработка стандартов и критериев, сопоставление с ними реальных результатов и принятие необходимых корректирующих действий. На каждом этапе реализуется комплекс различных мер.

Установление стандартов

Первый этап процедуры контроля демонстрирует, насколько близко, в сущности, слиты функции контроля и планирования. Стандарты — это конкретные цели, прогресс в отношении которых поддается измерению. Эти цели явным образом вырастают из процесса планирования. Все стандарты, используемые для контроля, должны быть выбраны из многочисленных целей и стратегий организации.

Цели, которые могут быть использованы в качестве стандартов для контроля, отличают две очень важные особенности. Они характеризуются наличием *временных рамок,* в которых должна быть выполнена работа, и *конкретного критерия,* по отношению к которому можно оценить степень выполнения работы. Примеры целей, которые можно использовать в качестве стандартов контроля: получить прибыль в размере 1 млн. долл. в 1987 г. или уменьшить количество, воздерживающихся от голосования на 3%. Конкретный критерий (в данном случае 1 млн. долл.) и определенный период

времени (один год) называются показателями результативности (рис. 14.2.). Показатель результативности точно определяет то, что должно быть получено для того, чтобы достичь поставленных целей. Подобные показатели позволяют руководству сопоставить *реально* сделанную работу с *запланированной* и ответить на следующие важные вопросы: «Что мы должны сделать, чтобы достичь запланированных целей?» и «Что осталось не сделанным?» Так, например, если руководство обнаруживает, что за первые полгода прибыль фирмы составила только 400 тыс. долл., то оно понимает, что необходимо существенно поднять производительность, чтобы достичь намеченной цели: заработать 1 млн. долл. к концу года.

Относительно легко установить показатели результативности для таких величин как прибыль, объем продаж, стоимость материалов потому, что они поддаются количественному измерению. Но некоторые важные цели и задачи организаций выразить в числах невозможно.

Например, повышение морального уровня, рассматриваемое в качестве цели, выразить в числовых показателях очень трудно или зачастую вообще невозможно. Невозможно точно приписать тому или иному уровню морали численное значение или выразить его через эквивалентную сумму долларов. Но организации, работающие эффективно, стремятся обойти трудности, связанные с выражением целей в количественном виде, и им это удается. Так, например, информацию о духовном уровне и состоянии работников можно получить посредством различного рода обследований и опросов. Более того, некоторые из этих, явно не поддающихся количественному измерению величин, можно представить в численном виде *косвенно,* измеряя некоторый показатель. Малое количество увольнений, например, обычно является проявлением удовлетворенности работой. Таким образом, количество увольнений может использоваться как показатель результативности при выработке стандартов в области удовлетворенности работой. Например, руководители высшего звена могут установить в качестве цели на следующий год уменьшение количества увольнений с 10 до 6%.

Рис. 14.2. Первый этап процесса контроля.

Опасность использования косвенных проявлений каких-либо величин вместо прямых измерений этих величин состоит в том, что на эти измеряемые косвенные проявления могут оказывать воздействие и совершенно другие переменные. Продолжая наш пример, отметим, что низкая частота увольнений может отражать не высокую степень удовлетворенности работой, а общее плохое состояние экономики. Другими словами, люди могут оставаться на этой работе не потому, что их потребности здесь по-настоящему удовлетворяются, а потому, что они считают, что найти другую работу будет достаточно трудно. Менеджеру нужно все время быть настороже и научиться отделять симптомы от истинных причин. Существенно важно, чтобы руководители ясно осознавали, что в данной конкретной ситуации на результаты их действий будут оказывать влияние очень многие факторы.

Невозможность выразить показатель результативности непосредственно в количественной форме не должна служить оправданием (а зачастую именно так и бывает) того, чтобы не устанавливать контрольных стандартов в этой области вообще. Даже субъективный показатель, при условии, что осознается его ограниченность, лучше, чем ничего. Руководство не может эффективно осуществлять контроль без показателя результативности *какого-либо* типа. Неизбежным следствием отсутствия такого показателя является управления по *наитию,* которое фактически уже руководством и нс является, а есть просто реакция на ситуацию, вышедшую из-под контроля. Ряд отлично управлявшихся по другим параметрам организаций столкнулись с очень серьезными проблемами из-за того, что не сумели установить показателя результативности в таких трудно поддающихся измерению областях как социальная ответственность и этика.

Область, в которой установить показатели результативности особенно трудно, это НИОКР. Предпринимавшиеся многочисленные попытки разработать объективные меры измерения результативности в этой сфере оказывались безуспешными. К традиционно используемым здесь показателям относится число патентов, публикаций, отчетов и завершенных проектов. Все эти показатели делают упор на определение производительности и эффективности НИОКР, оставляя за скобками вопрос о направленности НИОКР и полезности их проведения для организации в целом. Служат ли все эти патенты, публикации, завершенные проекты стремлению диверсифицировать деятельность фирмы или проникнуть на новые рынки? Если фирма имеет какие-либо

предпочтительные для нее области деятельности (а обычно это так), то направленность НИОКР имеет очень большое значение.

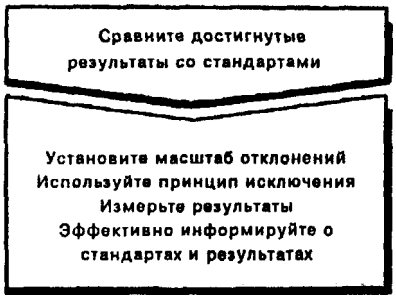

Рис. 14.3. Второй этап процесса контроля.

За последние годы менеджеры, занятые в области исследований и разработок, осознали, что некоторая нематериальность работ в этой сфере вовсе не может служить поводом для того, чтобы полагаться в управлении ею либо исключительно на интуицию, либо использовать в качестве единственной базы оценки результативности неадекватные ей показатели. Опрос 400 менеджеров, занятых в сфере НИОКР и представлявших 40 отраслей промышленности, показал, что одними из наиболее широко распространенных показателей, используемых для оценки результативности исследований и разработок, являются «достижение целей организации» и «процент работ, принятых и одобренных фирмой». Эти показатели в сочетании с показателями эффективности выполнения работ позволяют установить, что проведение НИОКР не только эффективно само по себе, но и полезно для организации.

Сопоставление достигнутых результатов с установленными стандартами

Второй этап процесса контроля состоит в сопоставлении реально достигнутых результатов с установленными стандартами. На этом этапе менеджер должен определить, насколько достигнутые результаты соответствуют его ожиданиям. При этом он или она принимают и еще одно очень важное решение: насколько допустимы или относительно безопасны обнаруженные отклонения от стандартов. На этой, второй стадии процедуры контроля дается оценка, которая служит основой для решения о начале действий. Деятельность, осуществляемая на этой стадии контроля, зачастую является наиболее заметной частью всей системы контроля. Эта деятельность заключается в определении масштаба отклонений, измерении результатов, передаче информации и ее оценке (рис. 14.3.).

МАСШТАБ ДОПУСТИМЫХ ОТКЛОНЕНИЙ И ПРИНЦИП ИСКЛЮЧЕНИЯ. Показатель результативности дает четкую и ясную цель для направления усилий членов организации. Однако, за исключением ряда специальных случаев, организациям редко бывает необходимо ни на йоту не отклоняться от поставленной цели. На самом деле, одна из характерных черт хорошего стандарта системы контроля состоит в том, что в нем содержатся реалистичные допуски параметров цели.

Возьмем, например, большой универсальный магазин, такой как «Мейсис» в Нью-Йорке, совершающий продажи на сотни миллионов долларов. Предположим для удобства, что цель «Мейсис» — в наступающем году добиться уровня продаж в 365 млн. долл., т.е. 7 млн. долл. в неделю. Если объем продаж во вторую неделю марта составил 6,8 млн. долл., то у «Мейсис» мало поводов для тревоги. Нехватка 200 тыс. долл., которые могут сделать банкротом обычного среднего розничного торговца, для «Мейсис» — всего лишь незначительное отклонение от стандартного уровня. Весьма вероятно, что в следующую неделю объем продаж повысится и с лихвой перекроет эту недостачу. Суть в том, что объем продаж должен в среднем составлять 7 млн. долл. в неделю, но не равняться 7 млн. долл. каждую неделю. Если бы система контроля у «Мейсис» работала так, что реагировала бы на каждое незначительное изменение недельного объема продаж и заставляла бы предпринимать соответствующие действия (начинать рекламную компанию, нанимать новых коммивояжеров), то руководство должно было бы полностью сосредоточиться на контроле, забросив все остальные дела. В связи с этим руководство высшего звена устанавливает МАСШТАБ ДОПУСТИМЫХ ОТКЛОНЕНИЙ, в пределах которого отклонение полученных результатов от намеченных не должно вызывать тревоги. Мелкий бизнесмен может сделать то же самое, только масштаб отклонений будет у него меньше.

Определение масштаба допустимых отклонений — вопрос кардинально важный. Если взят слишком большой масштаб, то возникающие проблемы могут приобрести грозные очертания. Но, если масштаб взят слишком маленьким, то организация будет реагировать на очень небольшие отклонения, что весьма разорительно и требует много времени. Такая система контроля может парализовать и дезорганизовать работу организации и будет скорее препятствовать, чем помогать достижению целей организации. В подобных ситуациях достигается высокая степень контроля, но

ПРОЦЕСС КОНТРОЛЯ становится неэффективным. Типичным примером подобного рода может служить любая ситуация, при которой необходимо пройти через множество бюрократических инстанций, чтобы получить разрешение на что-либо. Многие правительственные программы были признаны неэффективными именно потому, что большая часть денег тратилась на управление программой и на обеспечение надлежащего контроля за ней, а не на реализацию самой сути программы.

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть экономным. Преимущества системы контроля должны перевешивать затраты на ее функционирование. Затраты на систему контроля состоят из затрат времени, расходуемого менеджерами и другими работниками на сбор, передачу и анализ информации, а также из затрат на все виды оборудования, используемого для осуществления контроля, и затрат на хранение, передачу и поиск информации, связанной с вопросами контроля. В коммерческой организации, если прибыль, возникающая при осуществлении контроля, меньше затрат на него, то такой контроль неэкономичен и непродуктивен. Один из способов возможного увеличения экономической эффективности контроля состоит в использовании МЕТОДА УПРАВЛЕНИЯ ПО ПРИНЦИПУ ИСКЛЮЧЕНИЯ. Часто этот метод называется ПРИНЦИПОМ ИСКЛЮЧЕНИЯ, и состоит он в том, что система контроля должна срабатывать только при наличии заметных отклонений от стандартов. Развивая этот принцип, отметим, что те действия, которые изначально имеют совершенно тривиальный характер, не следует даже и измерять.

Основная проблема, конечно, состоит в том, чтобы определить по-настоящему важные отклонения. Перевод их непосредственно в денежный эквивалент, хотя и достаточно очевиден, но не всегда оправдан.

То, что тривиально в одной ситуации, может иметь совершенно другой смысл в ином контексте. Так, например, для «Дженерал Моторс» ничего не значит, если объем недельных продаж окажется на 1 млн. долл. ниже запроектированной суммы. Но если «Дженерал Моторс» не удастся проконтролировать качество 50-центовой детали, она вынуждена будет впоследствие забрать на доработку сотни тысяч уже проданных автомашин.

ИЗМЕРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ. Измерение результатов, позволяющих установить, насколько удалось соблюсти установленные стандарты, — это самый трудный и самый дорогостоящий элемент контроля. Для того чтобы быть эффективной, система измерения должна соответствовать тому виду деятельности, который подвергается контролю. Вначале необходимо выбрать единицу измерения, причем такую, которую можно преобразовать в те единицы в которых выражен стандарт. Так, если установленный стандарт — это прибыль, то измерение следует вести в долларах или процентах, в зависимости от формы выражения стандарта. Если контролируется неучастие в голосовании или увольнения с работы, то измерение должно вестись в процентах. В качестве общего правила можно отметить, что стандарт в специфической форме предопределяет те величины, которые впоследствии должны быть измерены.

ПРИМЕР 14.1.

Механизм контроля в фирме «Бритиш Телеком»

В фирме «Бритиш Телеком» центральным элементом системы финансового контроля является бюджет. Процесс формирования бюджета начинается с разработки пятилетнего плана. Этот план — очень детальный. Значительное внимание в нем уделяется возможному состоянию рынков и конкуренции. Он составляется в форме балансового отчета с указанием возможных прибылей и убытков. Затем на основании пятилетнего плана менеджеры отделений разрабатывают детализированные бюджета своих отделений. Особое внимание они уделяют возможным доходам и расходам, обеспечивающим выполнение пятилетнего плана. Для того, чтобы обеспечить сопоставимость данных по различным отделениям, руководство фирмы «Бритиш Телеком» требует, чтобы во всех отделениях бухгалтерская отчетность и расчет производственных издержек велись в сопоставимой форме. После того как формирование пятилетнего плана и детализированных бюджетов завершено, бюджеты становятся основными контрольными документами организации. Процедура контроля включает проведение ежемесячных и ежеквартальных обзорных совещаний на уровне правления отделения, на которых реально проведенная деятельность и достигнутый уровень издержек сопоставляется с запланированными показателями. При возникновении отклонений соответствующие менеджеры должны быть готовы объяснить их причины.

Система контроля служит также инструктивно-справочной системой для тех, кто участвует в выработке решений. В рамках бюджетов отделений устанавливаются лимиты капитальных вложений. Руководители отделений могут принимать решения об инвестициях в пределах сумм, указанных в бюджете, и в пределах очень небольших сумм, если соответствующие затраты в бюджете не указаны. Для больших капитальных затрат по крупным проектам, а также по направлениям, отсутствующим в бюджете, необходимо согласие руководства более высокого уровня.

Источник: Paul Norkett, «Financial Control in British Telecom», *Accountancy,* July 1986, pp. 25—26.

Выбор подходящей единицы измерения — это зачастую наиболее легкая часть проведения контрольных измерений, обеспечивающих, как в конечном счете и весь контроль, достижение целей организации. Равно важно, чтобы скорость, частота и точность измерений тоже были согласованы с деятельностью, подлежащей контролю. Так, например, фармацевтическая фирма должна осуществлять исключительно строгий и точный контроль за качеством своей продукции. Даже микроскопическое количество примесей может буквально убить покупателя. Поэтому система измерений при контроле качества продукции в фирме — производителе лекарств должна быть исключительно точной и действовать достаточно оперативно, чтобы отсортировать брак прежде, чем он уйдет с фабрики. Однако, несмотря на необходимость высококачественных измерений, производитель лекарств не может таким образом проверять большую часть своей продукции, поскольку такие измерения разрушают лекарства. Если проводить измерения чрезмерно часто, то это будет очень дорого, и лишь немногие позволят себе купить такой дорогой товар. Все эти эффекты прямо противоположны тем социальным и финансовым целям, которые ставят перед собой фармацевтические фирмы. Поэтому эти фирмы подвергают полной проверке лишь отдельные выборки образцов лекарств из каждой партии. Другими словами, измерения проводятся лишь настолько часто, чтобы обеспечить высокую вероятность безопасности покупателей.

Аналогично, большинство организаций не слишком часто проводят аудиторские проверки (об этом методе контроля будет рассказано ниже) и инвентаризацию материальных запасов. Если изготовитель будет каждый день пересчитывать запасы материалов, он будет точно знать, например, сколько он теряет из-за воровства. Но фирма в этом случае ничего другого не сможет предпринимать, потому что все свое время будет занята подсчетами. Поэтому большинство фирм-изготовителей проводят крупные инвентаризации, примерно, раз в шесть месяцев. По опыту они знают, что за этот период потери от воровства будут в пределах допустимых отклонений. Банки, напротив, подсчитывают свою выручку каждый день, поскольку деньги — это необычайно привлекательный предмет для кражи. Однако тщательные аудиторские проверки всех своих бухгалтерских записей они осуществляют достаточно редко. Вот почему отдельным мошенникам иногда удается совершать хищения и оставаться незамеченными.

Использование компьютеров для контрольных измерений сделало эти проверки гораздо более оперативными, дешевыми и точными. Компьютеризированные кассовые аппараты, используемые фирмами «Сиро и «Дж. К. Пенни», позволяют определять и выдавать в табличной форме данные о состоянии наличности и материальных запасов на момент покупки. Если объем продаж и запасов достаточно велик, то подобный метод становится многократно дешевле традиционных бухгалтерских книг и тому подобных способов отчетности и регистрации информации. В примере 14.1. рассматривается использование бюджета в качестве инструмента контроля.

Однако любая система сбора и обработки информации относительно дорога. Стоимость проведения измерений зачастую является наиболее крупным элементом затрат во всем процессе контроля. Часто именно этот фактор определяет, а стоит ли вообще осуществлять контроль. Поэтому, в частности (из-за высокой стоимости измерений), менеджер должен избегать искушения измерить все и как можно точнее. Если проводить измерения подобным образом, то затраты на систему контроля будут столь велики, что ее стоимость превзойдет возможные доходы от ее применения. (В коммерческой деятельности цель проведения измерений состоит в увеличении прибыли, а не в том, чтобы точно установить, что же происходит на самом деле).

ПЕРЕДАЧА И РАСПРОСТРАНЕНИЕ ИНФОРМАЦИИ. Распространение информации играет ключевую роль в обеспечении эффективности контроля. Для того чтобы система контроля действовала эффективно, необходимо обязательно довести до сведения соответствующих работников организации как установленные стандарты, так и достигнутые результаты. Подобная информация должна быть точной, поступать вовремя и доводиться до сведения ответственных за соответствующий участок работников в виде, легко позволяющем принять необходимые решения и действия. Желательно также быть полностью уверенным, что установленные стандарты хорошо поняты сотрудниками. Это означает, что должна быть обеспечена эффективная связь между теми, кто устанавливает стандарты и теми, кто должен их выполнять.

Основные трудности, возникающие на пути сбора и распространения контрольной информации, связаны с различными коммуникационными проблемами, о которых мы говорили раньше. В то время как часть данных собирается и обрабатывается ЭВМ, большая часть информации должна быть обработана человеком. Присутствие человека в этой цепочке сопряжено с возможным искажением информации, на основе которой должны приниматься решения в области контроля. Искажения информации могут сыграть очень значительную роль в тех случаях, когда неизбежны субъективные оценки. Хорошим примером в этом отношении может служить попытка оценки результативности труда управленца. Организации необходимо знать, кто из ее менеджеров хороший работник, а кто плохой. Но точно и эффективно определить это трудно, особенно для руководителей низшего звена, на которых не возлагается ответственность за достижение заданных уровней прибыльности и расходов. Однако, если сформулировать конкретные цели, критерии и стандарты, то оценить результативность менеджера можно с минимальными искажениями и более объективно.

И снова отметим, что существуют очевидные свидетельства того, что если активно искать содействия людей, затрагиваемых мерами контроля, то это увеличит взаимное доверие, улучшит распространение информации и, таким образом, способствует повышению эффективности системы контроля. Программно-целевое управление, рассматриваемое в гл. 10, в настоящее время также является популярным способом привлечения менеджеров к активному участию в процедуре контроля.

Участие сотрудников организации в процедуре контроля может быть вполне эффективным и на самых нижних уровнях управления. В фирме по производству бумаги, известной одному из авторов, рабочих на производственных линиях обучали основным понятиям бухгалтерской отчетности и экономики производства с тем, чтобы все они могли понять и оценить важность выполнения установленных в их работе стандартов. Рабочим также сообщали данные о стандартах, установленных в фирмах-конкурентах, и объясняли, почему так важно, чтобы они трудились эффективно и производительно. Иногда особенно важно обеспечить фактическое участие подчиненных в разработке стандартов, хотя это обычно является прерогативой менеджера. В одной из работ показано, что обеспечение участия широкого круга сотрудников в выработке решений и установке целей при формировании бюджета способствовало более интенсивному вовлечению сотрудников в деятельность этой организации и стремлению коллектива достичь общих целей организации.

За последние годы достигнуты очень большие успехи по распространению информации, имеющей исключительно количественный характер. Сейчас менеджер имеет возможность получить важную информацию в синтезированном виде с уже проведенными необходимыми сопоставлениями почти в момент поступления исходных данных. Некоторые специалисты полагают, что новые средства обработки контрольной информации с исключительно высокой скоростью открывают сегодня возможности создания гигантских организаций. Конечно, сегодня нет ни одной крупной организации, в которой для целей контроля не использовались бы компьютеры. Более подробно мы рассмотрим эти новые информационно-управляющие системы в следующих разделах.

ОЦЕНКА ИНФОРМАЦИИ О РЕЗУЛЬТАТАХ. Заключительная стадия этапа сопоставления заключается в оценке информации о полученных результатах. Менеджер должен решить, та ли, что нужно, информация получена, и важна ли она. Важная информация — это такая информация, которая адекватно описывает исследуемое явление и существенно необходима для принятия правильного решения.

Иногда оценка информации определяется политикой организации. Руководство банка может, например, потребовать от сотрудника, ведающего кредитами, отказать клиенту, если его задолженность превысила определенный процент его доходов или активов. Во многих случаях мерой может служить масштаб допустимых отклонений, установленный ранее. Зачастую, однако, менеджеры должны давать личные оценки и интерпретировать значимость полученной информации и устанавливать корреляцию запланированных и фактически достигнутых результатов. При этом менеджер должен принимать в расчет риск и другие факторы, определяющие выбор того или иного решения. Цель этой оценки состоит в том, чтобы принять решение — необходимо ли действовать, и если да, то как.

Действия

После вынесения оценки процесс контроля переходит на третий этап. Менеджер должен выбрать одну из трех линий поведения: ничего не предпринимать, устранить отклонение или пересмотреть стандарт (рис. 14.4.).

НИЧЕГО НЕ ПРЕДПРИНИМАТЬ. Основная цель контроля состоит в том, чтобы добиться такого положения, при котором процесс управления организацией действительно заставлял бы ее функционировать в соответствии с планом. К счастью, дела не всегда идут плохо. Если сопоставление фактических результатов со стандартами говорит о том, что установленные цели достигаются, лучше всего ничего не предпринимать. В управлении нельзя, однако, рассчитывать на то, что случившееся один раз, повторится снова. Даже наиболее совершенные методы должны подвергаться изменениям. Так, например, если система контроля показала, что в каком-то элементе организации все идет хорошо, необходимо продолжать измерять результаты, повторяя цикл контроля.

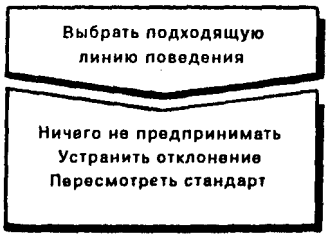

Рис. 14.4. Третий этап процесса контроля.

УСТРАНИТЬ ОТКЛОНЕНИЯ. Система контроля, которая не позволяет устранить серьезные отклонения прежде, чем они перерастут в крупные проблемы, бессмысленна. Естественно, что проводимая корректировка должна концентрироваться на устранении настоящей причины отклонения. В идеале стадия измерений должна показывать масштаб отклонения от стандарта и точно указывать его причину. Это сопряжено с необходимостью эффективной процедуры принятия решений. Поскольку, однако, большая часть работы в организации является результатом объединенных усилий групп людей, то абсолютно точно определить корни той или иной проблемы не всегда представляется возможным. Смысл корректировки во всех случаях состоит в том, чтобы понять причины отклонения и добиться возвращения организации к правильному образу действий.

Осуществление корректировки может быть достигнуто путем улучшения значения каких-либо внутренних переменных факторов данной организации, усовершенствования функций управления или технологических процессов. Так, например, руководство может считать, что основной переменной величиной, вызывающей отклонение фактических результатов от желаемых, является структура организации. Именно так было с фирмой «Жиллетт». После пяти лет непрерывного снижения доходов отделения ухода за внешностью, занимавшегося выпуском товаров для женщин (таких, как гигиенические кремы «Адорн» и «Тейм»), и отделения туалетных принадлежностей, занимавшегося выпуском товаров для мужчин (таких, как лаки для волос «Райт Гард» и «Зе драй лук»), руководство фирмы пришло к заключению, что организационная структура нуждается в обновлении.

Вследствие изменения системы социальных ценностей у покупателей фирмы «Жиллетт» руководство фирмы решило, что иметь два самостоятельных отделения (ухода за внешностью и туалетных принадлежностей) больше нет необходимости, и соединило их. Дервин ф. Филлипс, президент нового объединенного отделения, заявил: «По мере того, как сближалось понимание и мотивы стремления к прекрасному у мужчин и женщин, многие из нас, здесь в фирме, поняли, что потребности мужчин и женщин в средствах ухода за волосами не так уж и различны». Филлипс таким образом пришел к заключению, что содержания двух самостоятельных отделений чрезмерно дорого и сковывает инициативу фирмы. Так, например, когда была сформулирована стратегия маркетинга средства «Ультра Макс», предназначенного как для мужчин, так и для женщин, оба отделения стали яростно конкурировать друг с другом за право его производства. Эта постоянная внутренняя борьба и наличие дублирующих структур приводило к тому, что оба этих отделения, по мнению руководства фирмы, впали в состояние летаргии.

Важно подчеркнуть, что причиной возникающих проблем может быть любая переменная величина и что вклад в отклонение полученных результатов от желаемых может давать сочетание различных факторов. Естественно поэтому менеджер не может выбрать какое-то одно корректирующее действие только потому, что оно решает только что возникшую проблему. Прежде, чем выбирать корректирующее действие, необходимо взвесить все имеющие отношения к данной проблеме, внутренние переменные и их взаимосвязи. Поскольку все подразделения организации так или иначе связаны между собой, любое крупное изменение в одном из них затронет всю организацию. Вот почему менеджер должен вначале убедиться, что предпринимаемое им корректирующее действие не создаст дополнительных трудностей, но поможет их разрешить. Профессор Джон Коттер из Гарвардского университета так иллюстрирует эту потенциально важную проблему:

«...Президент одной промышленной наукоемкой фирмы на протяжения четырех лет заменил или уволил трех руководителей инженерно-технической службы. Каждый раз он поступал так потому, что процесс разработки новой продукции фирмой шел плохо. Он никогда не принимал в расчет возможность того, что эта проблема порождается другими факторами, некоторые из которых не зависят от действий руководителя инженерно-технической службы. Последующий анализ ситуации, проведенный администрацией корпорации, которая приобрела эту фирму, привел именно к такому заключению. По ее мнению, возникновение проблем было обусловлено сочетанием различных факторов и, в том числе, существованием несоответствующих делу неформальных норм, отсутствием определенных типов формальной координации и специфическим отношением ко всему этому президента фирмы. Эти выводы подтвердились тем, что все три бывших директора сделали успешную карьеру в качестве руководителей инженерно-технических отделений в других промышленных фирмах, действующих в области высокой технологии».

Кроме того, хотя временами это может быть очень трудно, опытный менеджер старается избегать решений, которые в краткосрочном плане сулят преимущества, однако, в долгосрочном влекут за собой большие затраты. Так, например, несколько лет назад руководитель отделения одной из фирм столкнулся с падением объема продаж и решил уволить одну треть персонала. Его анализ ситуации состоял в следующем. «Если спад продолжится, мы переживем его с минимальными потерями. Если же дела пойдут не так плохо, как мы сейчас думаем, то через некоторое время мы снова наймем большую часть рабочих. Самое важное, что мое отделение при этом достигнет таких же показателей прибыльности, как и в последнем квартале. Если учесть, что это был за год, то премии и дополнительные льготы мне обеспечены».

Этот менеджер был более всего заинтересован в сохранении прибыльной фирмы. Но меньше, чем через год последствия его решения оказались катастрофическими. Суть стратегии фирмы в

области трудовых ресурсов состояла в том, чтобы любой ценой избежать появления на ее предприятиях профсоюзов и таким образом избежать дополнительных затрат, связанных с соблюдением жестких норм техники безопасности, с ограничением права на увольнение, с забастовками и т.п. Рабочие при первой же возможности проголосовали за создание у них отделения профсоюза, главным образом, из-за решения этого менеджера об увольнениях. Итак, хотя в краткосрочном плане менеджер и добился сохранения уровня прибыльности, в целом фирма утратила одно из самых важных своих преимуществ в конкурентной борьбе.

ПЕРЕСМОТР СТАНДАРТОВ. Не все заметные отклонения от стандартов следует устранять. Иногда сами стандарты могут оказаться нереальными, потому что они основываются на планах, а планы — это лишь прогнозы будущего. При пересмотре планов должны пересматриваться и стандарты.

Часто случается так, что система контроля указывает на необходимость пересмотра планов. Если, например, почти все коммивояжеры превышают свои квоты на 50%, то, видимо, это — слишком низкая квота, и она не может служить стандартом приемлемой результативности. Успешно действующие организации зачастую вынуждены пересматривать свои стандарты в сторону повышения. Кроме того, временами оказывается, хотя это и не должно происходить слишком часто, — что планы составлены чересчур оптимистично. Поэтому стандарты подчас надо пересматривать и в сторону понижения. Стандарты, требования которых выполнить очень трудно, фактически, делают тщетными стремления рабочих и менеджеров достичь сформулированных целей и сводят на нет всю мотивацию. Как и в случае с корректирующими действиями различного типа, необходимость радикального пересмотра стандартов (в сторону повышения или понижения) может служить симптомом проблем, возникших либо в процессе собственно контроля, либо в процессе планирования. На рис. 14.5. дана полная модель процесса контроля.

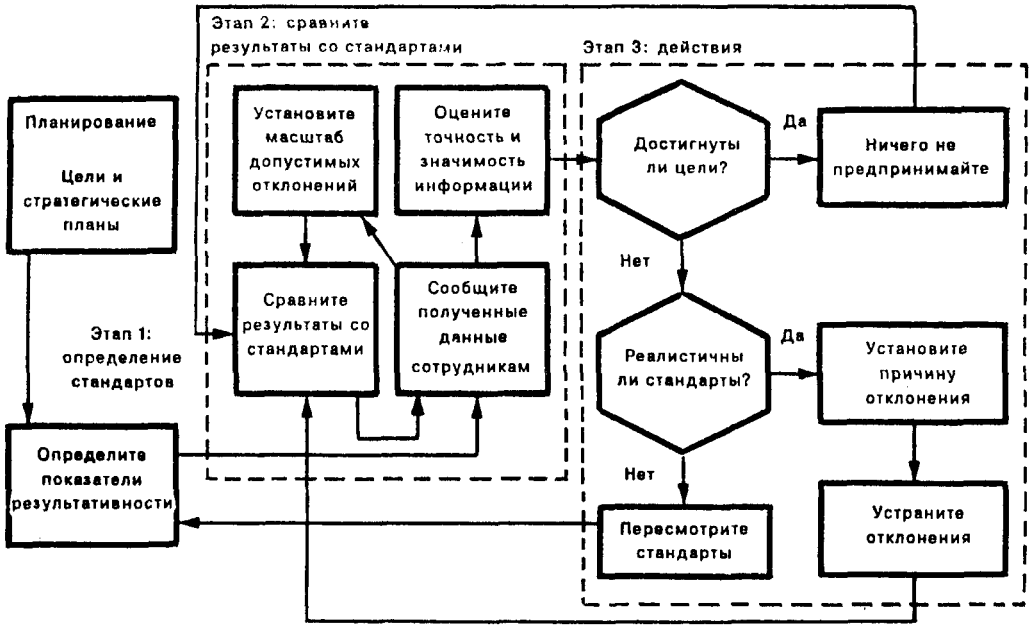

Рис. 14.5. Модель процесса контроля.

ПОВЕДЕНЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КОНТРОЛЯ

Люди являются неотъемлемым элементом контроля, как, впрочем, и всех других стадий управления. Поэтому при разработке процедуры контроля менеджер должен принимать во внимание поведение людей.

Конечно, то обстоятельство, что контроль оказывает сильное и непосредственное воздействие на поведение, не должно вызывать никакого удивления. Менеджеры часто намеренно делают процесс контроля нарочито видимым, чтобы оказать воздействие на поведение сотрудников и заставить их направить свои усилия на достижение целей организации. Так, например, каждого банковского служащего, осуществляющего какие-либо сделки, совершенно недвусмысленно предупреждают, что каждый доллар банка должен проходить по счетам каждый день. Денежные расчеты часто проверяются и перепроверяются старшими служащими, как об этом и говорилось в предупреждении. Аналогично, никто не делает секрета из регулярных проверок качества изделий на заводах. Те сотрудники фирм, которые обладают правом выдавать кредиты или подписывать чеки, твердо знают, что вся финансовая отчетность будет тщательно проверена независимыми аудиторами.

Идея, лежащая в основе желания сделать процесс контроля наглядным и видимым, состоит не в том, чтобы зафиксировать ошибки или мошенничество, а в том, чтобы предотвратить их. Менеджеры надеются, что сотрудники, зная о том, что контроль существует и действует эффективно, будут сознательно стараться избегать ошибок, сомнительных сделок и т.п. В свою очередь, это увеличивает возможности контроля максимально сближать реальные результаты с намеченными.

Возможные негативные последствия

К сожалению, хотя большинство менеджеров хорошо знает о том, что процесс контроля может быть использован для оказания положительного воздействия на поведение сотрудников, некоторые забывают о возможностях контроля вызывать непреднамеренные срывы в поведении людей. Эти негативные явления часто являются побочными результатами наглядности действия системы контроля.

ПОВЕДЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА КОНТРОЛЬ. Сотрудники организации обычно знают, что для оценки результативности их деятельности руководство применяет различные методы контроля. Они знают, что их ошибки и достижения в тех областях, где руководство установило стандарты и наиболее последовательно выполняет процедуру контроля, послужат со всей очевидностью основанием для распределения вознаграждений и наказаний. Поэтому, если сказать, что подчиненные обычно делают то, что начальство хочет увидеть от них при проверке, будет чаще всего правдой.

Анализируя воздействие контроля на поведение людей, Хемптон, Саммер и Уэббер отметили следующее. «Сам факт измерения результатов влияет на поведение людей, работу которых обследуют. Когда начальство измеряет результаты работы подчиненных, оно тем самым включает цепочку познавательных и мотивационных эффектов. Подчиненные стремятся интерпретировать эти измерения как процессы, которые определяют важнейшие аспекты их работы. Они реагируют на это, пытаясь зафиксировать измерения на уровне, который подлежит вознаграждению». В некоторых исследованиях подтверждается тенденция сотрудников всячески подчеркивать работу в тех областях, где проводятся измерения, и пренебрегать той, где подобных измерений не проводится . Такой тип поведения называется ПОВЕДЕНИЕМ, ОРИЕНТИРОВАННЫМ НА КОНТРОЛЬ. Необходимо тщательно спроектировать систему контроля с учетом подобных эффектов, иначе она будет направлять сотрудников на то, чтобы хорошо выглядеть при проведении контрольных измерений, а вовсе не на то, чтобы достичь целей организации.

Например, такая проблема иногда может возникнуть, если оценивать работу коммивояжеров только на основе объема их продаж. Опытные коммивояжеры знают, что звонок в уже знакомое место с большей вероятностью приведет к продаже их товара, чем звонок в незнакомое место. Таким образом, если объем проданных ими товаров в долларах будет единственной оценкой их работы, то коммивояжеры будут сосредоточивать свои усилия на уже знакомых покупателях, не заботясь о перспективах. Если в перечень общих целей организации входит также увеличение ее доли на рынке, чего можно достичь только путем привлечения новых покупателей, то, очевидно, что такое поведение коммивояжеров может привести к отрицательным последствиям. Так, в частности, если фирмы-конкуренты будут успешно увеличивать свои доли на рынке, то доля данной организации будет прогрессирующе уменьшаться.

Аналогично, если при оценке деятельности коммивояжеров исходить только из достигнутого ими объема продаж и не учитывать степени удовлетворения ими потребностей покупателя и уровень его обслуживания, то коммивояжеры могут и проигнорировать решение этих жизненно важных задач. Они, например, могут не позвонить клиенту после исполнения его заказа и не спросить, не возникло ли у него каких-либо проблем, не реагировать на возникновение таких проблем и даже не информировать покупателей о новых товарах, представляющих для них потенциальный интерес. Кроме того, если не оценивать коммивояжеров по количеству и качеству информации, нужной их организации и передаваемой ими в отдел маркетинга, то они такую информацию или вообще предоставлять не станут, или будут делать это от случая к случаю. При этом организации значительно труднее достичь важных целей, связанных с разработкой и внедрением новой привлекательной продукции в ответ на изменение потребностей покупателей. В итоге можно заключить, что односторонний контроль может обеспечить эффективное достижение какой-либо одной цели организации, но в долгосрочном плане он будет препятствовать достижению интегральных целей организации во многих важных областях.

Эта проблема получила дополнительное освещение в исследованиях по практическим вопросам управления в Советском Союзе, где недавно были начаты эксперименты с различными формами материального вознаграждения в целях повышения производительности труда. Оказалось, что когда менеджеров вознаграждали за повышенный объем выпуска продукции, они добивались этих целей за счет отказа от текущего ремонта и планово-предупредительного техобслуживания производственного оборудования. Это приводило к тому, что в последующие периоды времени, когда возникали проблемы ремонта оборудования, выпуск продукции падал. Если же проведение текущего ремонта и

планово-предупредительного техобслуживания тоже использовать в качестве стандартов, то подобных трудностей не возникнет.

ПОЛУЧЕНИЕ НЕПРИГОДНОЙ ИНФОРМАЦИИ. Другой потенциальный поведенческий эффект контроля заключается в том, что он может побуждать людей выдавать организации непригодную информацию. Так, например, выдвигая новый проект или предлагая новый бюджет, менеджеры могут переоценить объем необходимых ресурсов и недооценить объем возникающих доходов. Если руководство высшего звена по привычке уменьшает бюджетные заявки в ходе их анализа (это один из видов контроля), то завышение заявок увеличивает вероятность того, что нижестоящие менеджеры получат именно те суммы, которые им действительно нужны. Кроме того, если деятельность менеджеров оценивается по тому, насколько хорошо они укладываются в бюджетные рамки, то запрашивая денег больше, чем нужно, они оставляют себе некоторую лазейку. Такие менеджеры могут совершать ошибки, но в то же время формально их деятельность будет оцениваться достаточно высоко. Аналогично менеджеры могут стараться устанавливать заниженные цели, увеличивая вероятность реального их достижения и получения вознаграждения в период подведения итогов. Проблема, возникающая в этих случаях, состоит в том, что контролеры не знают, сколько и каких ресурсов надо затратить и каких целей организация может достичь на самом деле. Все это может привести к тому, что будут упущены важные возможности для развития организации.

Рекомендации науки о поведении по проведению эффективного контроля

Ньюмен сформулировал несколько рекомендаций для менеджеров, которые хотели бы избежать непреднамеренного негативного воздействия контроля на поведение сотрудников и, таким образом, повысить его эффективность . Эти рекомендации таковы.

УСТАНАВЛИВАЙТЕ ОСМЫСЛЕННЫЕ СТАНДАРТЫ, ВОСПРИНИМАЕМЫЕ СОТРУДНИКАМИ. Люди должны чувствовать, что стандарты, используемые для оценки их деятельности, действительно достаточно полно и объективно отражают их работу. Кроме того, они должны понимать, чем и как они помогают своей организации в достижении ее интегральных целей. Если же сотрудники видят, что установленные стандарты контроля не полны и не объективны или же попросту «ловят блох», то они могут игнорировать их и сознательно нарушать или же будут испытывать усталость и разочарование.

Менеджеры должны также стремиться к тому, чтобы установленные ими стандарты были бы искренне восприняты и одобрены теми людьми, чью деятельность они будут определять. Как мы уже отмечали, некоторые авторы считают, что для повышения приемлемости стандартов необходимо, чтобы работники сами принимали участие в их разработке. В одной из работ было показано, что реальное участие сотрудников в выработке решений и формировании целей на этапе разработки бюджета привело к значительно более интенсивному их вовлечению в работу организации по достижению ее целей. Мы опишем конкретные методы привлечения сотрудников к разработке стандартов, когда будем рассматривать программно-целевое управление и разработку бюджета с нулевой базой.

УСТАНАВЛИВАЙТЕ ДВУСТОРОННЕЕ ОБЩЕНИЕ. Если у подчиненного возникают какие-либо проблемы с системой контроля, то у него должна быть возможность открыто обсудить их, не опасаясь, что руководство обидится на это. Профессор Ньюмен считает, что любой руководитель, осуществляющий контроль в организации, — от президента до бригадира — должен откровенно обсудить со своими подчиненными, какие значения ожидаемых результатов будут применяться в качестве стандартов в каждой области контроля. Подобное общение должно увеличивать вероятность того, что работники точно поймут истинную цель контроля и помогут установить скрытые упущения в системе контроля, неочевидные для ее создателей из высшего руководства фирмы.

ИЗБЕГАЙТЕ ЧРЕЗМЕРНОГО КОНТРОЛЯ. Руководство не должно перегружать своих подчиненных многочисленными формами контроля, иначе это будет поглощать все их внимание, и приведет к полному беспорядку и краху. Основной вопрос, который надо задавать при введении того или иного типа контроля, следующий «Необходимо ли это для того, чтобы предотвратить или предупредить значительные отклонения от желаемых результатов?» Кроме того, конторолеры-руководители не должны проверять работу чаще и тщательнее, чем это необходимо. Иначе, по понятным причинам, это может просто раздражать.

УСТАНАВЛИВАЙТЕ ЖЕСТКИЕ, НО ДОСТИЖИМЫЕ СТАНДАРТЫ. При разработке мер контроля важно принять во внимание мотивацию. Четкий и ясный стандарт часто создает мотивацию уже тем, что точно говорит работникам, чего же ждет от них организация. Однако согласно мотивационной теории ожидания, можно мотивировать людей на работу для достижения только тех целей, которые они склонны считать реальными. Таким образом, если стандарт воспринимается как нереальный или несправедливо высокий, то он может разрушить мотивы работников. Аналогично, если стандарт установлен на столь низком уровне, что достичь его не составляет никакого труда, это обстоятельство может оказывать демотивирующее воздействие на людей с высоким уровнем потребностей в достижении высоких результатов. Хороший менеджер чувствует разницу в потребностях и возможностях подчиненных и устанавливает стандарты с учетом этих различий.

ВОЗНАГРАЖДАЙТЕ ЗА ДОСТИЖЕНИЕ СТАНДАРТА. Если руководство организации хочет, чтобы сотрудники были мотивированы на полную самоотдачу в интересах организации, оно должно справедливо вознаграждать их за достижение установленных стандартов результативности. Согласно теории ожидания существует четкая взаимосвязь между результативностью и вознаграждением. Если работники не ощущают такой связи или чувствуют, что вознаграждение несправедливо, то их производительность в будущем может упасть.

ХАРАКТЕРИСТИКИ ЭФФЕКТИВНОГО КОНТРОЛЯ

Поведение людей, естественно, не единственный фактор, определяющий эффективность контроля. Для того чтобы контроль мог выполнить свою истинную задачу, т.е. обеспечить достижение целей организации, он должен обладать несколькими важными свойствами.

Стратегическая направленность контроля

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен иметь стратегический характер, т.е. отражать общие приоритеты организации и поддерживать их. Относительная сложность оценки какого-либо вида деятельности в количественном виде или измерения ее результативности по принципу затраты — эффект никогда не должна служить критерием для решения — нужно ли вводить механизм контроля. Деятельность в областях, которые не имеют стратегического значения, следует измерять не очень часто, и о полученных результатах можно никому и не сообщать до тех пор, пока отклонения не станут необычно большими. Абсолютный контроль над обычными операциями (такими как мелкие расходы) неимеет смысла и будет только отвлекать силы от более важных целей. Открытое неповиновение требованиям вести детальную бухгалтерскую отчетность по всем видам расходов, которое можно часто наблюдать в торговых организациях, это фактически единственный способ, с помощью которого коммивояжеры могут донести до своего руководства ту мысль, что огромные отчеты о расходах — нонсенс, а не разумный контроль.

Но если высшее руководство считает, что какие-то виды деятельности имеют стратегическое значение, то в каждой такой области обязательно должен быть налажен эффективный контроль, даже если эта деятельность с трудом поддается измерению. Естественно, что конкретные области в разных организациях будут разными, но все организации нуждаются в эффективных системах контроля.

Ориентация на результаты

Конечная цель контроля состоит не в том, чтобы собрать информацию, установить стандарты и выявить проблемы, а в том, чтобы решить задачи, стоящие перед организацией. Проведение измерений и оповещение об их результатах важно только как средство достижения этой цели. Если вы хотите сделать контроль эффективным, вы должны тщательно следить з.а тем, чтобы эти самоочевидные средства контроля не заняли более важного места, чем подлинные цели организации. Например, было бы глупо увольнять лучших коммивояжеров фирмы только потому, что они никогда не представляют отчеты о расходах вовремя.

Более того, бессмысленно провозглашать, что ваша система направлена на получение конкретных результатов, если фактически она не может их достичь. Бесполезно иметь обширную и точную информацию о различных отклонениях от намеченных целей, если эта информация не используется для осуществления необходимых корректирующих действий. Это означает, что информация о результатах контроля важна только тогда, когда доходит до тех лиц, которые обладают правом произвести на ее основании соответствующие изменения. Когда контрольный механизм не срабатывает, то чаще всего причина кроется в том, что необходимо усовершенствовать структуру прав и обязанностей, а не процедуру измерений. Таким образом, чтобы быть эффективным, контроль должен быть интегрирован с другими функциями управления.

В итоге контроль можно назвать эффективным только тогда, когда организация фактически достигает желаемых целей и в состоянии сформулировать новые цели, которые обеспечат ее выживание в будущем.

Соответствие делу

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать контролируемому виду деятельности. Он должен объективно измерять и оценивать то, что действительно важно. Неподходящий механизм контроля может скорее маскировать, а не собирать критически важную информацию. Так, например, общепринято оценивать эффективность торговли путем установки некоторой квоты и сопоставления с нею реального объема продаж в долларах. Но это может привести фирму прямиком к огромным потерям, потому что на самом деле успех определяется не объемом продаж, а уровнем прибылей. Многие факторы могут привести к выполнению квоты при фактически низком уровне результативности

торговли. Так, например, фирма может предложить необычно высокие скидки или необычайно большой объем послепродажного обслуживания, чтобы тем самым получить новые заказы, или же цены могут возрастать вследствие инфляции. В подобных ситуациях фирма будет терять деньги на каждой продаже, а не зарабатывать их.

Фирма «Хьюлетт-Паккард» недавно установила, что применяемые ею новые технологические процессы сделали традиционные методы контроля издержек непригодными. До 1983 г. в «Хьюлетт-Паккарде» для контроля издержек при производстве печатных плат и интегральных схем использовалась система поштучных заказов. В 1983 г. фирма перешла к производству с повторяющимся циклом, в рамках которого происходило изготовление, обработка и сборка огромного количества стандартных изделий. Один из ключевых моментов этих процессов массового производства состоит в том, что для их постоянного поддержания работники и материалы непрерывно перераспределяются между отдельными заказами. К сожалению, это требование свело на нет попытки определить и проконтролировать издержки производства каждого заказа при системе поштучных заказов. Определенные таким образом затраты были очень неточны, и рабочие, менеджеры и бухгалтеры были приведены в замешательство из-за невозможности определить истинные издержки производства конкретного заказа. Необходимо было осуществить некоторые усовершенствования системы контроля издержек (включая и отказ от учета стоимости живого труда как отдельной категории затрат) прежде, чем система вновь стала пригодной для использования.

Своевременность контроля

Для того чтобы быть эффективным, контроль должен быть своевременным. Своевременность контроля заключается не в исключительно высокой скорости или частоте его проведения, а во временном интервале между проведением измерений или оценок, который адекватно соответствует контролируемому явлению. Значение наиболее подходящего временного интервала такого рода определяется с учетом временных рамок основного плана, скорости изменений и затрат на проведение измерений и распространение полученных результатов.

Магазину розничной торговли, например, может понадобиться достаточно точна я еженедельная информация о складских запасах. Это нужно для того, чтобы быть уверенным в том, что магазину есть чем торговать. Однако реальную физическую инвентаризацию товаров для определения убытков от краж и хищений следует делать не чаще одного раза в квартал. Аналогично розничный торговец должен определять и регистрировать объем своих продаж ежедневно с тем, чтобы внести деньги в банк и проконтролировать поток наличности. Но время от времени розничному торговцу необходимо определять почасовой объем продаж с тем, чтобы определить часы максимального и минимального объема продаж и соответствующим образом расставить своих работников в торговых залах. Это одна из причин того, почему компьютеризованные кассы печатают на чеках время продажи. Другая причина состоит в том, что зная время продажи, руководство может определить ответственного в случае какой-либо ошибки или плохого обслуживания.

Помимо этого важнейшей целью контроля остается устранение отклонений прежде, чем они примут серьезные размеры. Таким образом, система эффективного контроля — это система, которая дает нужную информацию нужным людям до того, как разовьется кризис.

Гибкость контроля

Если нечто непредвиденное можно спрогнозировать, то контроль становится ненужным. Контроль, как и планы, должен быть достаточно гибким и приспосабливаться к происходящим изменениям. Незначительные изменения планов редко бывают сопряжены с необходимостью серьезных изменений в системе контроля. Так, например, фирма, производящая 100 различных товаров, должна использовать методы контроля запасов с тем, чтобы контролировать любое относительно большое увеличение или уменьшение количества товаров, а также количество каждого из них, имеющегося в данный момент времени. Без достаточной (и весьма значительной) степени гибкости система контроля будет не действенна в тех ситуациях, для которых она предназначалась. Так, например, если неожиданно возникает новый фактор издержек, вызванный, скажем, необходимостью адаптации к недавно принятому новому законодательству, то до тех пор, пока он не будет встроен в систему контроля фирмы, система контроля не сможет отслеживать производственные издержки.

Простота контроля

Как правило, наиболее эффективный контроль — это простейший контроль с точки зрения тех целей, для которых он предназначен.

Простейшие методы контроля требуют меньших усилий и более экономичны. Но самое важное состоит в том, что, если система контроля слишком сложна и люди, взаимодействующие с ней не

понимают и не поддерживают ее, — такая система контроля не может быть эффективной. Избыточная сложность ведет к беспорядку, являющемуся синонимом потери контроля над ситуацией. Для того чтобы быть эффективным, контроль должен соответствовать потребностям и возможностям людей, взаимодействующих с системой контроля и реализующих ее.

Существует много примеров организаций, затративших большие средства на разработку изощренных методов контроля, которые, однако, никогда не применялись, потому что были чересчур сложны для людей, призванных их применять. В шестидесятые годы, например, почти все важнейшие нью-йоркские банки постарались расширить возможности своих систем контроля. В результате появилось море толстенных томов, содержавших сложнейшую информацию обо всем на свете. Все банки, кроме одного, вынуждены были отказаться от новых подходов к контролю просто потому, что их персонал совершенно запутался в этой информации.

Менеджер того единственного банка, который разработал вполне применимую систему контроля, был ни умнее и ни энергичнее других. Его подход, однако, выгодно отличался хорошим пониманием тех факторов, которые делают контроль и распространение информации эффективными. Секрет этого менеджера состоял в том, что он вначале проверял все разработанные инструкции на своих дочерях-подростках. Если девочки, которые ничего не смыслили в банковском деле, понимали описанную им процедуру, то менеджер мог быть уверен, что и банковские служащие поймут ее наверняка.

Экономичность контроля

Очень редко стремятся достичь при помощи контроля полного совершенства в работе организации, поскольку прогрессирующие усовершенствования и улучшения на последних этапах требуют непропорционально больших затрат усилий и средств. Так, например, количество отгрузок продукции, получаемых какой-либо обычной фирмой, почти наверняка не очень велико. И поэтому, если только груз не очень ценный или если его достаточно легко подсчитать, лучше оприходовать всю поставку в целом и примириться с возможными хищениями, чем проверять содержание каждого ящика — это будет стоить очень дорого.

Никогда не следует забывать, что все затраты, совершаемые организацией, должны приводить к увеличению ее преимуществ и доходов. Затраты средств должны приближать организацию к поставленным целям. Таким образом, если суммарные затраты на систему контроля превосходят создаваемые ею преимущества, организации лучше не использовать эту систему контроля вообще или же ввести менее тщательный контроль. Вообще, поскольку в контроле скрыто много побочных затрат, таких как затраты рабочего времени и отвлечение ресурсов, которые могли бы быть затрачены на решение других задач, то для того, чтобы контроль был экономически оправдан, отношение затрат к возможной прибыли у него должно быть довольно низким.

Конечно, для того чтобы определить реальное соотношение затрат и прибыли для системы контроля, необходимо рассматривать как долгосрочные аспекты, так и краткосрочные. Так, например, для большинства ресторанов бессмысленно контролировать стоимость каждого блюда в меню с точностью до одного цента. Для сети ресторанов «МакДональд» подобный контроль может обернуться многими миллионами долларов прибыли, поскольку один цент — это заметная доля стоимости блюда в ресторанах, да к тому же умножаемая на многие миллиарды проданных порций.

Если и существует какое-либо твердое правило контроля, то оно, прежде всего, состоит в том, что любой контроль, который стоит больше, чем он дает для достижения

целей, не улучшает контроля над ситуацией, а направляет работу по ложному пути, что является еще одним синонимом потери контроля.

Контроль на международном уровне

Когда организации осуществляют свой бизнес на зарубежных рынках, функция контроля приобретает дополнительную степень сложности. Поскольку при выходе на международный уровень количество целей в предпринимательской деятельности значительно увеличивается, то контроль в этом случае осуществлять труднее. Менеджеры должны не только устанавливать стандарты, измерять результативность и предпринимать корректирующие действия для своего бизнеса внутри страны, но и осуществлять аналогичные операции, для своего международного бизнеса. Очевидно, что чем более глобален их бизнес, тем труднее осуществлять функцию контроля.

Дополнительный фактор, осложняющий ситуацию с контролем, связан с возможными коммуникационными проблемами, возникающими между центральной штаб-квартирой корпорации и ее филиалами и дочерними фирмами. Подобные проблемы могут возникать из-за географической удаленности, языковых и культурных барьеров. Так, например, американский стиль контроля состоит в том, чтобы выбрать ряд сотрудников и возложить на них ответственность за достижение целей и проведение программ. В рамках мексиканской культуры ответственность воспринимается как нечто фатальное. Если менеджер-американец скажет менеджеру-мексиканцу из мексиканского отделения

фирмы, что тот несет личную ответственность за неудачу, то нанесет ему этим серьезное оскорбление. Более того, по мнению профессора Арвида Фатака, «детальное информирование, которое является элементом некоторых систем жесткого контроля, неприемлемо с точки зрения ряда национальных культур».

Менеджерам, которые осуществляли контроль во внутристрановом бизнесе и столкнулись с проблемами при решении этих задач на международном уровне, можно посоветовать воспользоваться следующими приемами: 1) периодически проводите совещания в штаб-квартире фирмы с соответствующим персоналом зарубежных отделений и филиалов; 2) осуществляйте визиты руководства центрального офиса корпорации в зарубежные филиалы и дочерние компании; 3) назначайте на работу в зарубежные филиалы менеджеров из центральной штаб-квартиры; 4) требуйте предоставления отчетов из зарубежных отделений в штаб-квартиру фирмы с детальным описанием результатов деятельности по отдельным направлениям работ; 5) осуществляйте различные виды бюджетно-финансового контроля.

Фирма «Интернешнл Телефон энд Телеграф» («Ай Ти Ти»), например, ежемесячно проводит совещания менеджеров всех своих отделений в штаб-квартире корпорации в Нью-Йорке. На эти совещания приглашаются руководители всех прибыльных и убыточных структурных единиц фирмы. На совещании обсуждаются отчеты, подготовленные каждым таким подразделением «Ай Ти Ти». В этих отчетах содержатся подробные сведения об объемах продаж, прибыли, процентах на вложенный капитал и т.д. Кроме того, ожидается, что все менеджеры сообщат о своих текущих и ожидаемых проблемах, возникающих в ходе хозяйственной деятельности. Более того, они должны быть в состоянии объяснить, почему возникли эти проблемы и как они собираются их решать (см. пример 14.2.).

Анализируя результативность деятельности зарубежных филиалов фирмы, нужно, однако, обязательно помнить, что возлагать на менеджера филиала ответственность можно только за то, что находится под его контролем. Так, например, если окажется, что основной причиной слабой результативности зарубежного филиала являются действия правительства или неожиданное повышение цен на сырье или материалы, то возлагать за это ответственность на менеджера не следует, поскольку эти факторы находятся вне его контроля. С другой стороны, конечно, в той степени, в которой воздействие этих факторов можно было предположить, ответственность за результаты следует возложить на менеджера. Если какие-либо тенденции могли быть приняты во внимание, то следует усовершенствовать систему планирования зарубежного филиала так, чтобы она давала возможность учесть тенденции, которые характеризуются высокой вероятностью воздействия на показатели деятельности филиала.

ПРИМЕР 14.2.

Замыкая контакты

Многонациональные компании часто создают громоздкие и дорогие системы контроля своих глобальных операций и координации возникающих при этом разнообразных и зачастую противоречащих друг другу требований. По мере расширения задач координации и контроля, аппарат центральной штаб-квартиры становится все более громоздким и мощным, в то время как руководство отделений в отдельных странах становится просто передаточным звеном товаров и стратегии, разработанной в центре. Но такие фирмы обладают одним большим преимуществом перед фирмами, действующими в рамках одной страны. Они испытывают воздействие большего числа разнообразных стимулов со стороны окружающей среды. Обширный спектр предпочтений покупателей, широкий спектр линий поведения конкурентов, более серьезный перечень различных государственных заказов, значительно более разнообразные источники технологической информации — все это представляет собой эффективный механизм для различных нововведений и приобретения фирмой богатого опыта. Для реализации этого преимущества необходимо, чтобы организация была чувствительна к воздействиям окружающей среды и реагировала на собранную таким образом информацию.

Руководство отделений в различных странах следует рассматривать не как звено для передачи указаний из центральной штаб-квартиры, а как ценный источник информации и опыта, позволяющий получить дополнительные конкурентные преимущества. Наилучший способ использования этих ресурсов состоит не в централизованном управлении и контроле, а в совместных усилиях и объединении до того разрозненных возможностей центра и его филиалов. При наличии таких взаимосвязей менеджеры всех уровней в многонациональной фирме будут накрепко соединены между собой.

Источник: Christopher A. Bartlett and Samantra Ghoshal, «Tap Your Subsidiaries for Global Reach», *Harvard Business Review,* November-December 1986, p. 94.

Наконец, многонациональные фирмы должны, также как и внутристрановые фирмы, применять и финансовые, и нефинансовые меры контроля. К нефинансовым характеристикам, подлежащим

контролю, относится доля продукции фирмы на рынке, производительность труда, образ фирмы в стране и в обществе, моральный уровень сотрудников, взаимоотношения с профсоюзами и отношения с правительством принимающей страны.

ИНФОРМАЦИОННО-УПРАВЛЯЮЩИЕ СИСТЕМЫ В ПЛАНИРОВАНИИ И КОНТРОЛЕ

Среди функций управления наиболее явно взаимосвязаны между собой функции планирования и контроля. Как было отмечено выше, многие действия по планированию проводятся так, чтобы было легче осуществлять контроль в будущем. И для планирования, и для контроля необходима своевременная, конкретная, точная информация, эффективная по отношению к затратам на ее получение.

Необходимость в формальной информационной системе

Большая часть информации, на основании которой ежедневно принимаются решения, получается неформальным путем. Управляющий общается с подчиненными, разговаривает с коллегами и клиентами, читает газеты и деловые периодические издания. Из этих источников он узнает много полезного, но этой информации далеко не достаточно для принятия решений по управлению делами даже маленькой организации. Количество информации, появляющейся в результате деятельности некоторой организации и имеющей влияние на успех ведения дел, а также скорость, с которой эта информация изменяется, делает необходимым для руководства применение *формальных* методов сбора и обработки информации.

Количество информации и возникающие при управлении проблемы заметно увеличиваются с ростом размеров организации. Однако даже относительно маленькая организация должна перерабатывать гораздо больший объем информации, чем это обычно кажется. Рассмотрим среднего размера сеть из 20 магазинов розничной торговли с ежегодным объемом продажи в 10 млн. долл. Такая фирма может иметь 300 служащих, работающих на основе почасовых ставок с несколькими различными уровнями заработной платы. После каждой рабочей недели администрация должна определить заработок каждого служащего, основываясь на данных об отработанном времени, количестве выписанных чеков и вычесть правильную сумму налога. Фирма может иметь дело с сотнями различных поставщиков и отрабатывать тысячи заказов в год. Текущие инвентарные ведомости могут содержать несколько сот различных видов товаров, причем количество каждого товара может постоянно изменяться и должно контролироваться. Кроме того, ежегодно с клиентами заключаются десятки тысяч сделок, в результате чего изменяется величина товарных запасов и наличных денег. Имеется кроме этого информация о внешней среде предприятия: это законы, торговые правила, правительственные документы, действия конкурентов и т.д. Таким образом, администрация даже такой относительно небольшой фирмы должна перерабатывать более миллиона единиц информации в год. Поток же информации в действительно большой организации с сотнями тысяч служащих, тысячами различных товаров и оборотными фондами в тысячи миллионов долларов уже является непостижимым.

То множество конкретных видов деятельности, о которых необходима информация, является лишь верхушкой айсберга. В большинстве случаев здесь проблем не возникает. Настоящие трудности появляются при необходимости следить за изменениями ситуации. Ресурсы любой организации постоянно находятся в состоянии движения. В любой момент времени в наличии имеется большее или меньшее количество товарных запасов, наличных денег, приходных и расходных счетов. Организация увольняет работников и нанимает новых. Освоение новой технологии может привести к изменению скорости, с которой потребляется сырье и выпускается готовая продукция. Если и внешняя среда изменчива, то жизненно важные для организации события могут происходить с ошеломляющей скоростью. И если администрация вовремя не будет получать информацию об этих изменениях, последствия могут быть просто гибельными.

Справиться с этим потоком информации так, чтобы администрация могла принимать эффективные решения и успешно вести дела организации, — в этом и состоит цель информационно-управляющей системы, сокращенно ИУС.

Было предложено множество определений ИУС, что породило значительную путаницу и недоразумения. Здесь информационно-управляющая система определяется как формальная система для выдачи администрации информации, необходимой для принятия решений.

ИУС должна выдавать информацию о прошлом, настоящем и предполагаемом будущем. Она должна отслеживать все относящиеся к делу события внутри организации и вне ее. Общей целью ИУС является облегчение эффективного выполнения функций планирования, контроля и производственной деятельности. Самой важной ее задачей является выдача нужной информации нужным людям в нужное время.

Чтобы понять, что такое ИУС, нужно знать, чем она не является. Начнем с того, что ИУС не

является единственной всеобъемлющей интегрированной системой для удовлетворения всех потребностей администрации в информации. Поскольку может возникнуть желание получить систему такого характера, нужно оговориться, что из-за больших сложностей в реальных организациях вероятность создания ее мала. ИУС некой организации скорее состоит из ряда информационных систем, каждая из которых служит для принятия решений в некоторой конкретной области.

Вторая неверная посылка состоит в том, что ИУС неизменно предполагает применение компьютеров. Действительно, последние достижения в области технологии обработки данных внесли огромный вклад в создание информационно-управляющих систем. Некоторые типы ИУС были бы невозможны без той скорости и точности обработки данных, которые дают компьютеры. Однако цели управления требовали и информации, и системы для ее получения задолго до изобретения компьютеров. Еженедельный отчет о продажах, изучение конъюнктуры рынка, ежедневный обзор новостей, который готовит ЦРУ для президента, доклады инспекторов о простое машин, а также подготавливаемый с помощью ЭВМ обзор ежеквартальных продаж в основных секторах экономики, используемый высшей администрацией фирмы «Америкен Телефон энд Телеграф» — все это примеры применения ИУС.

Компьютерная революция и ИУС

Компьютерная революция привела к существенным изменениям в обработке информации в организациях. Одно из исследований в области практики управления показало, что электронная обработка данных и информационно-управляющие системы — это два наиболее широко применяемые в управлении инструмента. Их используют девять из десяти компаний. По имеющимся оценкам, к началу 90-х годов 60% рабочих мест в США будет в какой-то мере зависеть от деятельности по обработке информации. Затраты на эту деятельность, по некоторым оценкам, составляют, по крайней мере, 70% от валового национального продукта . Существенной частью этой тенденции явится рост использования микрокомпьютеров, которые уже достаточно малы, чтобы располагаться прямо на рабочем месте управляющего и цена которых — уже не дороже хорошей пишущей машинки. Кроме того, по программам вузов, центров повышения квалификации и высших школ бизнеса готовится первое поколение студентов с компьютерной грамотностью.

Широкое распространение компьютеров в организациях позволит управляющим всех уровней использовать в своей деятельности большие объемы информации. Например, управляющий местного супермаркета может получать ежедневную, еженедельную, ежеквартальную или годовую информацию о том, какие виды товаров продаются, по какой цене, в каких количествах, что нужно перезаказать, каковы текущие затраты и доходы, какими они могут быть в следующем году и т.д. Часть этой информации получается автоматически, когда контролер с помощью компьютеризованного кассового аппарата считывает записанную на упаковке шифрованную информацию о товаре. До внедрения ИУС такого типа время и количество информации, необходимые для проведения подобного анализа, достигали астрономических величин.

Вот что говорится в одном докладе, исследующем, какие изменения внесли компьютеры в работу управляющего:

«Отдельные управляющие могут теперь принимать решения, основываясь на информации, подготавливаемой внутри их компаний, без выхода на сторонние базы данных, включая общеэкономическую и промышленную статистику. Внутрифирменные базы данных позволяют менеджеру получать сведения о его бизнесе, о рынках, конкуренции, ценах и прогнозах за несколько часов — а когда-то на это ему требовались месяцы работы... Благодаря этой новой автоматизации процедура принятия решений, которая раньше являлась прерогативой высшего руководства, теперь передается находящимся на производстве управляющим, которые теперь лучше информированы».

Для целей контроля любого типа компьютеры могут давать управляющим информацию, которая помогает им сравнить плановые и фактические результаты, рано обнаруживать расхождения в них и вносить коррективы для разрешения возникших проблем. Однако, как и все инструменты управления, компьютеризированные информационные системы работают так, как они спроектированы, и не могут оказаться лучше. Далее будут рассмотрены вопросы проектирования ИУС и способы повышения их эффективности.

Проектирование ИУС

Не будет преувеличением сказать, что цель ИУС состоит *не только* в том, чтобы просто выдать и обработать некоторую информацию. ИУС должна быть *ориентирована на пользователя,* т.е. информация, которую она обрабатывает, должна служить потребностям тех управляющих, которые ее получают.

Таблица 14.2. Информационные потребности различных категорий управленческой

деятельности

Характеристика информации	Оперативный контроль	Управляющий контроль	Стратегическое планирование
Источник	Главным образом		Внешний
Границы	Четко определенные,		Очень широкие
Уровень агрегирования	узкие		Агрегированный
Временные рамки	Детализированный		Будущее
Новизна			Довольно старая
Требуемая точность	Прошлое		Низкая
			Нечасто

Источник: G. Anthony Gorry and Michael Scott Morton, «A Framework for Management Information Systems», *Sloan Management Review,* vol. 13 (Fall 1971), p.58. © 1971. All rights reserved.

При проектировании информационной системы нужно иметь в виду, что информационные потребности управляющих различны и зависят от их уровня в иерархии и функциональных обязанностей.

ИУС И УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ. Изучая различия в информационных потребностях управляющих, Роберт Н. Энтони разделил виды управленческой деятельности на три категории.

1. *Стратегическое планирование* — «процесс принятия решений относительно целей организации, изменения этих целей, использования ресурсов для достижения этих целей и относительно стратегий, обусловливающих получение, использование и размещение этих ресурсов».

2. *Управленческий контроль* — «процесс, посредством которого управляющие обеспечивают получение ресурсов и их эффективное использование для достижения общих целей организации».

3. *Оперативный контроль* — «процесс обеспечения эффективного и квалифицированного выполнения конкретных задач» .

Эти категории деятельности примерно соответствуют обязанностям управляющих высшего, среднего и низового звена. Как считают Горри и Мортон, ИУС должна давать информацию, соответствующую различным требованиям, предъявляемым к каждой из категорий, названных Энтони. Пример этого показан в табл. 14.2.

Например, деятельность управляющих высшего звена по стратегическому планированию включает, в первую очередь, вопросы будущего взаимодействия между организацией и окружающей средой. Таким образом, управляющим вашего звена требуется информация из внешних источников. Эта информация не должна быть очень детальной и должна иметь достаточно широкие границы, чтобы были ясны тенденции. Не требуется также и очень большой точности. Прогноз увеличения спроса на экономичные автомобили в 1986 г., который впоследствии оказывается неточным на 10 млн. долл., существенно не снижает эффективности стратегического планирования фирмы «Дженерал Моторс».

Информация для управленческого контроля необходима управляющим и высшего, и среднего звена. Естественно, она должна поступать как из внутренних, так и из внешних источников. Например, руководители высшего звена нуждаются в информации о работе основных подразделений своей компании и о деятельности конкурирующих организаций. Руководителю среднего звена требуется информация о производительности, затратах, обороте и, возможно, об изменениях в требованиях потребителя или в области технологии. Эта информация должна быть более детальной, иметь более узкие границы и быть более точной, чем та, что требуется для стратегического планирования. Она также должна поступать через более короткие промежутки времени, так как временные рамки принимаемых решений здесь меньше.

Информация для целей оперативного контроля, которая касается повседневной деятельности, должна быть очень точной, узкой и самой последней. Она должна поступать почти исключительно из внутренних источников. Например, управляющий непосредственно на производстве должен точно знать, сколько часов каждый день работает каждый работник, каков дневной или недельный объем выпуска, а также сколько материала использовано и ушло в отходы.

Кроме того, руководителям нужна специфическая информация, относящаяся к области их конкретной профессиональной деятельности. Так, управляющему по сбыту требуется информация о торговых сделках, о предпочтениях потребителя, о конкурентоспособности новых товаров, о расходах на исследования. Детальная информация о технических условиях на новое изделие, которая принципиально важна для управляющего производством, не является существенной для принятия решений, касающихся сбыта. Действительно, если ИУС будет регулярно выдавать такую

информацию управляющему по сбыту, то это будет лишь мешать ему в работе, отнимать время и вносить сумятицу.

ВНЕШНЯЯ СРЕДА И ИУС. Должны приниматься во внимание и внешние обстоятельства, в которых работает организация. Как считают Хендерсон и МакДэниэл, подвижность и неопределенность внешней среды определяют, какие способы выработки информации являются наиболее подходящими.

Хендерсон и МакДэниэл описывают четыре основных способа выработки информации: самонаблюдение, взаимодействие, сообщения и анализ. Самонаблюдение — это собственные источники информации человека: образование, опыт, квалификация и другие приобретенные знания. Взаимодействие — это встречи с одним или несколькими людьми, в течение которых происходит взаимный обмен информацией. Сообщения — это письма, файлы данных и специально организованные исследования. Анализ — это выработка информации путем использования количественных моделей и методов принятия решений.

Если подвижность и неопределенность внешней обстановки минимальны, то многие решения могут быть запрограммированы и приняты посредством заранее определенных процедур. Это позволяет пропорционально увеличить использование обезличенных источников информации, таких как сообщения и анализ. Однако, так как многие решения являются нестандартными и неопределенными, то для их принятия нужно использовать больше информации из личных источников, таких как взаимодействие и самонаблюдение. Трудность использования таких источников требует от руководства уделять особое внимание таким поведенческим факторам, как коллективное мнение, разногласия и неформальные взаимоотношения, которые часто влияют на качество и количество получаемой информации.

ЭТАПЫ ПРОЕКТИРОВАНИЯ ИУС. Есть несколько мнений о том, как следует проектировать информационно-управляющую систему. Данный обзор основывается на воззрениях Расселла Акоффа. Он считает, что процесс проектирования ИУС состоит из пяти этапов:

1. *Анализ системы принятия решений.* Процесс начинается с определения всех типов решений, для принятия которых требуется информация. Должны быть учтены потребности каждого уровня и функциональной сферы.

2. *Анализ информационных требований.* Определяется, как описано выше, какой тип информации требуется для принятия каждого решения.

3. *Агрегирование решений.* Если бы для принятия каждого решения требовалась специальная информационная система, ИУС была бы безнадежно сложной. Как считает Акофф: «Решения, для принятия которых требуется одна и та же или значительно перекрывающаяся информация, должны быть сгруппированы в одну задачу управления. Это уменьшит количество информации, необходимой управляющему для его работы, и, вероятно, облегчит ее понимание». Другими словами, ИУС должна быть скоординирована и интегрирована с организационной структурой. Учет опыта решений, принятых одним управляющим или группой, значительным образом «направляет» процесс создания ИУС.

4. *Проектирование процесса обработки информации.* На данном этапе разрабатывается реальная система для сбора, хранения, передачи и модификации информации. Если предполагается использование компьютера, должны учитываться возможности персонала для обработки данных. На рис. 14.6. показана структура процесса обработки информации.

5. *Проектирование и контроль за системой контроля.* Последний, важнейший этап — это создание и воплощение системы, служащей для оценки выдаваемой ИУС информации и позволяющей распознавать и исправлять замеченные ошибки. Кроме того, было бы необходимо иметь возможность модифицировать ИУС в соответствии с изменениями ситуации. Профессор Акофф отмечает: «Нужно допустить, что проектируемая система будет иметь много недостатков, в том числе значительных. Следовательно, необходимо определить, в чем именно она имеет недостатки, и создать процедуры для их выявления и корректировки системы с целью их устранения. Таким образом, следует проектировать систему так, чтобы она была гибкой и приспособляемой».

Повышение эффективности ИУС

При обсуждении вопросов проектирования информационно-управляющих систем отмечались некоторые из требований к повышению их эффективности, например, требование, чтобы тип выдаваемой информации соответствовал потребностям управляющего для принятия им решения.

К сожалению, множество потенциальных проблем не позволяет эффективно работать даже такой ИУС, которая, на первый взгляд и хорошо спроектирована. Возможно, потенциальные пользователи не поймут преимуществ системы или будут испытывать перед ней страх и не захотят ею пользоваться. Может также оказаться, что система получилась слишком дорогой. Ниже предлагаются несколько советов, как разрешить эти и другие проблемы, чтобы новая ИУС оказалась эффективной не только на бумаге, но и на практике.

УЧАСТИЕ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ В ПРОЕКТИРОВАНИИ СИСТЕМЫ. Сложные компьютеризованные

информационно-управляющие системы обычно проектируются группой специалистов с помощью сторонних консультантов. Чтобы проектируемая ИУС была эффективной на практике, этим специалистам чрезвычайно важно привлечь к процессу проектирования тех управляющих, которые впоследствии будут ею пользоваться. Эти пользователи лучше других знают, какие решения являются главными и какая информация нужна для их принятия.

Кроме того, если те руководители, которые будут пользоваться информацией, не примут определенного участия в процессе разработки, может оказаться, что система не будет давать им необходимой информации или будет перегружать их бесполезной информацией. Как станет видно при рассмотрении изменений в процессе управления (гл. 16), привлечение к проектированию людей, ответственных за внедрение, обычно уменьшает сопротивление изменениям.

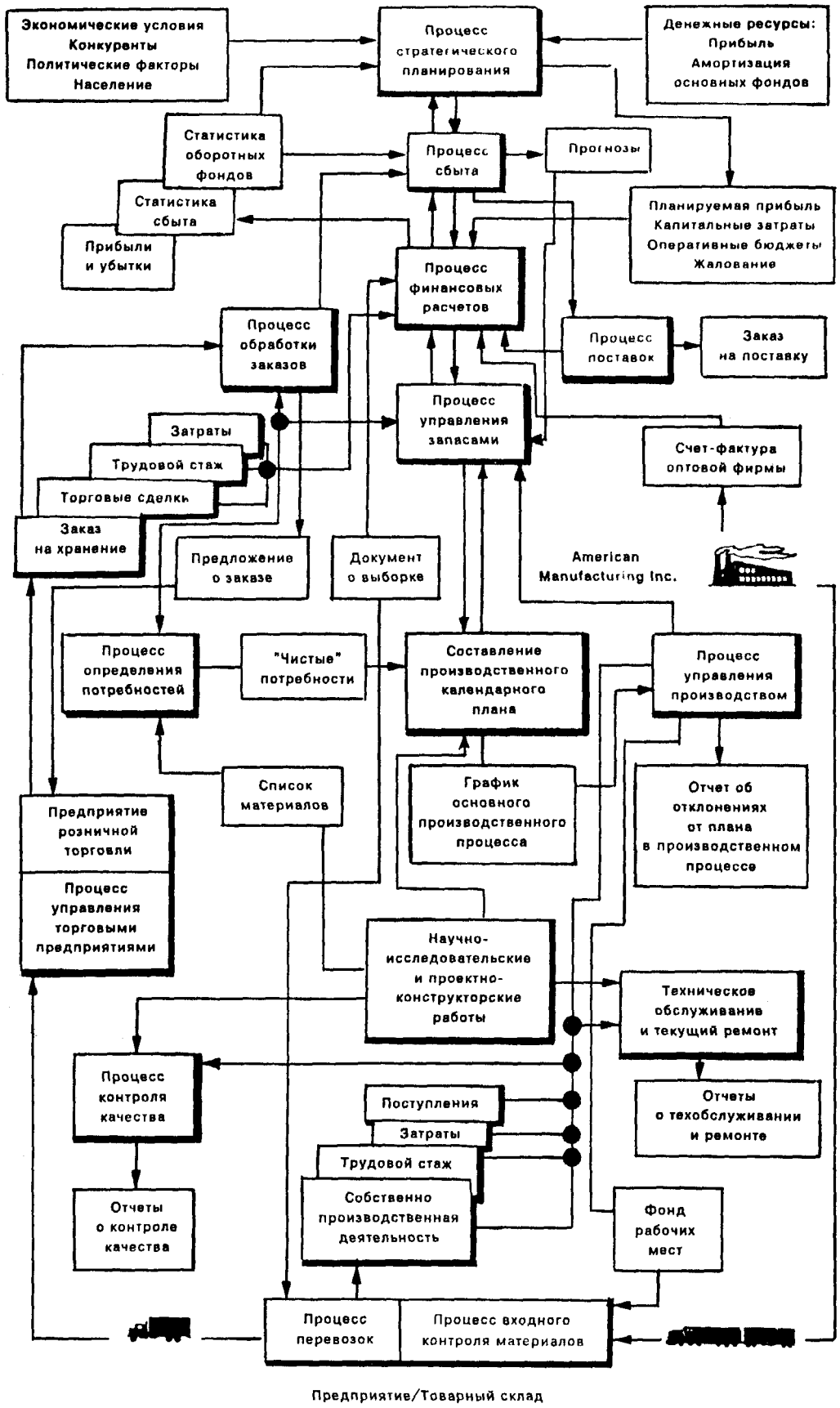

Рис. 14.6. Модель деятельности производственной фирмы.

Источник: Jerome Kanter, *Management Information Systems,* 3rd ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1984). Reprinted by permission of the publisher.

ПРОЦЕСС ОБУЧЕНИЯ ПОЛЬЗОВАТЕЛЕЙ. Уменьшить сопротивление переменам также можно, если как следует обучить пользователей работе с системой. Такое обучение должно уменьшить страх перед неизвестностью, который внушает сложная ИУС. И, что наиболее важно, предварительное обучение позволит пользователям глубоко узнать возможности системы и поможет им избежать тех «ловушек», которые являются следствием имеющихся ограничений. Без такого обучения пользователи могут оказаться во власти обслуживающего технического персонала и чувствовать себя так, будто ИУС управляет ими, а не наоборот. В результате может возникнуть чувство досады и нежелания пользоваться системой.

КРИТЕРИЙ ЗАТРАТЫ — ЭФФЕКТИВНОСТЬ. ИУС не может считаться эффективной, если выгоды от ее использования заметно не превышают затраты на ее создание. Наилучшая ИУС — это не обязательно такая, которая дает наибольшее количество информации и наибольшую точность и скорость. Лучшая система — это система, которая дает информацию такого количества и качества, которое необходимо для целей управления при наименьших возможных затратах. Стоимость эксплуатации ИУС значительно превосходит затраты на оплату труда специалистов и стоимость оборудования обработки данных. В состав затрат входит время, затраченное на ее проектирование, установку, обучение персонала, а также время и расходы, связанные со сбором, накоплением и обработкой информации. Оценкой же экономической эффективности ИУС часто пренебрегают. Особенно это относится к бесприбыльным организациям. Иллюстративный пример 14.3. показывает, как можно снизить расходы банков с помощью ИУС.

ОТБОР НУЖНОЙ ИНФОРМАЦИИ. Одна из важных проблем, связанных с новой технологией ИУС, — это легкость, с которой можно выдавать чрезмерное количество информации. А избыток информации так же затрудняет процесс принятия решения, как и ее недостаток. Погребенный под грудой несущественных фактов, руководитель или может просмотреть важную информацию, или не сможет достаточно быстро усвоить ее для своевременного принятия решения. Следовательно, хорошо спроектированная ИУС избирательно снабжает руководителя информацией лишь того типа, которая необходима для его деятельности. По возможности, информацию необходимо как можно плотнее «сжимать», чтобы ускорить процесс ее накопления.

Вот что говорит управляющий калифорнийского отделения фирмы «Шекли» по производству пищевых добавок, косметики и моющих средств относительно недостатка нужной информации: «Наша база данных была в таком плохом состоянии, что мы рисковали принять опрометчивые решения». А вот его мнение о вновь спроектированной для корпорации ИУС: «Впервые руководство может оценить финансовые последствия решений, принимаемых обслуживающим персоналом различных уровней».

ОБСЛУЖИВАЮЩИЙ ПЕРСОНАЛ И ТЕСТИРОВАНИЕ ОБОРУДОВАНИЯ. Если ИУС использует компьютер, то организация должна нанять соответствующее количество обслуживающего технического персонала и операторов. Эти специалисты должны стать частью организации и проникнуться пониманием того, что их обязанность — помочь организации в достижении ее целей, а не просто обеспечить безотказную работу компьютеров. Кроме того, новые компьютеры и программы могут плохо работать из-за имеющихся ошибок. Поэтому все производители настоятельно рекомендуют, чтобы оборудование было проверено на точность в процессе работы в параллель с другими системами, прежде чем на систему можно будет положиться.

ПРИМЕР 14.3.

Снижение банковских затрат с помощью информационно-управляющей системы

Три самых крупных банка страны не только контролируют около одной трети активов, принадлежащих 50 основным банкам, но и являются законодателями моды в области информационного управления. И эти три банка — «Бэнк оф Америка», «Ситикорп» и «Чейз Манхэттен Бэнк» — часто находятся на переднем крае автоматизации контор так же, как они были впереди и тогда, когда появлялись первые компьютеры. Посредством объединения в единую коммуникационную сеть всех текстовых процессоров «Бэнк оф Америка» надеется снизить темпы роста оплаты труда клерков, а эти темпы до этого достигали 10% в год. За последние три года, по словам представителя компании, с помощью сети текстовых процессоров банку удалось сэкономить 4,5 млн. долл.; в следующем году ожидается экономия в размере б млн. долл.

«Ситибэнк» — это второй по величине банк страны и признанный «полигон» экспериментирования в области автоматизации труда банковских служащих. Возможно, он первым из банков создаст так называемую «контору завтрашнего дня». Руководство этого банка выступает за полное исключение бумаги в своих конторских операциях.

Один из путей к этой цели — использование компьютеризированной системы микрофильмов, в которой данные хранятся на микропленке, а компьютер обеспечивает быстрое внесение в них изменений. «Ситибэнк» также установил у себя три созданные фирмой «Микроформ» системы

микрофильмов, позволяющей вносить изменения с помощью компьютера. Система, приобретенная в 1976 г. за 1 млн. долл., приносит ежегодную экономию в 100 тыс. долл.

Источник: «Productivity and Information Management», *Fortune,* March 12, 1979, p. 40 (an advertisement prepared by International Data Corporation).

МОДЕРНИЗАЦИЯ СИСТЕМЫ И ДАННЫХ. Как и большинство других вспомогательных средств управления, на работу ИУС оказывают влияние изменения внутренних и внешних обстоятельств. Любое изменение в структуре организации обычно означает, что какую-то конкретную информацию нужно будет направлять по другому адресу. Например, если высшее руководство предпринимает шаги к децентрализации организационной структуры, необходимо модифицировать ИУС таким образом, чтобы снабжать руководителей более низких звеньев отчетами и другой информацией, которая ранее была адресована только высшему руководству. Аналогично, если произошло изменение целей, например, вследствие решения выпускать новое изделие, нужно так изменить и модернизировать ИУС, чтобы она выдавала информацию о новых потребителях и конкурентах. Если от правительственных органов поступают новые распоряжения относительно налогообложения, безопасности изделия, потребительской информации, гарантий прав на работу и т.п., необходимо модернизировать ИУС с целью сбора, хранения, обработки и распределения новой необходимой информации. В одном отчете в этой связи говорится: «По самой природе их профессии руководящие работники не могут предвидеть, какая именно информация им может понадобиться. Изменения банковского процента, возможное слияние компаний, объявление конкурентов о выпуске нового изделия может заставить управляющего разыскивать соответствующие данные и собирать буквально по крохам необходимую ему для принятия решения информацию. Даже рутинный анализ оперативных данных может породить самые неожиданные вопросы».

РЕЗЮМЕ

1. Контроль — это процесс, обеспечивающий достижение целей организации. Он необходим для обнаружения и разрешения возникающих проблем раньше, чем они станут слишком серьезными, и может также использоваться для стимулирования успешной деятельности.

2. Предварительный контроль обычно реализуется в форме определенной политики, процедур и правил. Прежде всего он применяется по отношению к трудовым, материальным и финансовым ресурсам. Текущий контроль осуществляется, когда работа уже идет и обычно производится в виде контроля работы подчиненного его непосредственным начальником. Заключительный контроль осуществляется после того, как работа закончена или истекло отведенное для нее время.

3. Текущий и заключительный контроль основывается на обратных связях. Управляющие системы в организациях имеют разомкнутую обратную связь, так как руководящий работник, являющийся по отношению к системе внешним элементом, может вмешиваться в ее работу, изменяя и цели системы, и характер ее работы.

4. Первый этап процесса контроля — это установка стандартов, т.е. конкретных, поддающихся измерению целей, имеющих временные границы. Для управления необходимы стандарты в форме показателей результативности объекта управления для всех его ключевых областей, которые определяются при планировании.

5. На втором этапе сравнения показателей функционирования с заданными стандартами определяется масштаб допустимых отклонений. В соответствии с принципом исключения, только существенные отклонения от заданных стандартов должны вызывать срабатывание системы контроля, иначе она станет неэкономичной и неустойчивой.

6. Следующий этап — измерение результатов — является обычно самым хлопотным и дорогостоящим. Сравнивая измеренные результаты с заданными стандартами, менеджер получает возможность определить, какие действия необходимо предпринимать.

7. Такими действиями могут быть изменение некоторых внутренних переменных системы, изменение стандартов или невмешательство в работу системы.

8. Контроль часто оказывает сильное влияние на поведение системы. Неудачно спроектированные системы контроля могут сделать поведение работников ориентированным на них, т.е. люди будут стремиться к удовлетворению требований контроля, а не к достижению поставленных целей. Такие воздействия могут также привести к выдаче неверной информации.

9. Проблем, возникающих вследствие воздействия системы контроля, можно избежать, задавая осмысленные приемлемые стандарты контроля, устанавливая двустороннюю связь, задавая напряженные, но достижимые стандарты контроля, избегая излишнего контроля, а также вознаграждая "за достижение заданных стандартов контроля.

10. Контроль является эффективным, если он имеет стратегический характер, нацелен на

достижение конкретных результатов, своевременен, гибок, прост и экономичен.

11. Контроль в международном масштабе является особенно трудным делом из-за большого числа различных областей деятельности и коммуникационных барьеров. Результативность контроля можно улучшить, если периодически проводить встречи ответственных руководителей в штаб-квартире организации и за границей. Особенно важно не возлагать на иностранных управляющих ответственность за решение тех проблем, которые от них не зависят.

12. Информационно-управляющая система (ИУС) — это формальная система, снабжающая руководящих работников информацией, необходимой им для принятия решений. Эффективная ИУС принимает во внимание различия между уровнями управления, сферами действия, а также внешними обстоятельствами и дает каждому руководящему работнику информацию только того типа и качества, которая ему необходима.

13. Основными этапами создания ИУС являются анализ системы принятия решений, анализ требований к информации, агрегирование (группировка) решений, проектирование системы обработки информации, а также создание системы управляющих воздействий и ее контроль.

14. Для повышения эффективности ИУС необходимо привлекать пользователей к процессу создания системы, проводить обучение пользователей, концентрировать внимание лишь на нужной информации, обеспечивать высокие экономические показатели работы системы, содержать необходимый штат технических работников для ее обслуживания, проводить тестирование ИУС, а также модернизировать ее в соответствии с возникающими изменениями.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Какова роль контроля в управлении?
2. Каковы основные типы контроля с точки зрения времени их осуществления по отношению к выполняемой работе?
3. Что такое контроль с использованием обратной связи?
4. На какие этапы распадается процесс контроля?
5. В чем состоит взаимосвязь между планированием и контролем?
6. Почему менеджер должен учитывать поведенческие аспекты контроля?
7. Почему формирование бюджета столь важно для процесса управления?
8. В чем состоят отличительные характеристики стандартов, применяемые для контроля?
9. Почему столь важно установить масштаб допустимых отклонений?
10. Чем характеризуется эффективный контроль?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. На конкретных примерах опишите взаимосвязь процессов планирования и контроля.
2. Разработайте пример реализации модели процесса контроля в конкретной организации.
3. Опишите опыт или дайте пример ситуации, в которой контроль противоречиво воздействует на поведение людей. Как этого можно избежать?
4. Чем будет отличаться контроль в децентрализованной и сильно централизованной организациях?
5. Могут ли управляющие успешно использовать контроль для того, чтобы заставить сотрудников приспособиться к ценностям организации?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Контроль в корпорации «Дженерал Электрик Кредит»

Корпорация «Дженерал Электрик Кредит» (ДЭК) — это неконсолидированное дочернее предприятие, полностью принадлежащее фирме «Дженерал Электрик». Компания имеет в США более 100 контор, 6700 служащих. Это вторая по величине в мире кредитная компания, связанная с 22 различными видами экономической деятельности. Эти 22 вида деятельности объединены в пять основных отделений, осуществляющих централизованно некоторые виды деятельности, такие как анализ, бухгалтерский учет, налогообложение и планирование бизнеса.

ДЭК имеет несколько отделений, осуществляющих поиск и разработку финансовых возможностей. Компания участвует в финансировании множества предприятий от систем кредитования отношений клиника — пациент до нефтяной разведки и бурения скважин.

Сама природа кредитного бизнеса и децентрализованная структура ДЭК, казалось бы, делают проблематичным управление ею. Однако Джеймс Р. Бант, вице-президент и главный бухгалтер-аналитик фирмы отмечает, что у компании есть три вида рычагов управления.

На верхнем уровне ДЭК использует те же экономические рычаги, что и большинство крупных компаний: финансовые сметы, внутренние и внешние проверки. Второй тип рычагов управления —

это анализ всех сделок. Число уровней в этом процессе анализа зависит от размера сделки. Так, для обычной сделки может понадобиться два или три уровня анализа, а действительно крупная сделка рассматривается руководством отделения компании или, в некоторых случаях — советом директоров.

Третий вид органов контроля применяется на самых нижних уровнях организации. Система контроля включает отчеты о доходах и потерях на уровне отделения с использованием детализированных бюджетных матриц и процедур отчетности.

Источник: Nathaniel Gilbert, «Inside GECC: Managing the Largest 'Non-bank'», *Management Review,* May 1986, pp. 24,*26* — 30.

Вопросы

1. Обсудите степень применимости и простоты трехуровневой системы контроля.
2. Необходим ли контроль в данном случае?
3. Обеспечивает ли трехуровневая система контроля базу для оперативного управляющего и стратегического контроля?

ЛИТЕРАТУРА

1. Peter F. Drucker, *Management: Tasks, Responsibilities, Practices* (New York: Harper & Row, 1973).
2. Richard A. Smith, *Corporations in Crisis* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1963), pp. 207-249.
3. William H. Newman, *Constructive Control: Design and Use of Control Systems* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1975), p. 33.
4. Martin R. Moser, «Measuring Performance in R&D Settings», *Research Management,* September-October, 1985, pp. 31-32.
5. D. Searfoss and R. Monszka, «Perceived Participation in the Budget Process and Motivation to Achieve the Budget», *Academy of Management Journal* (December 1973), pp. 541-554.
6. «Gillette: A New Shampoo Aims for More of the Unisex Market», *Business Week,* April 3,1978, pp. 96-97.
7. John P. Kotter, *Organizational Dynamics: Diagnosis and Intervention* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1978), p. 30.
8. David R. Hampton, Charles E. Summer, and Ross A Webber, *Organizational Behavior and the Practice of Management* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1973), pp. 531-532.
9. Frank J. Jasinski, «Use and Misuse of Efficiency Controls», *Harvard Business Review,* July-August 1956, pp. 105-112.
10. D. Granick, *The Red Executive* (Garden City, N.Y.: Doubleday, 1960).
11. Newman, op. cit.
12. Ibid.; G. H. Hofstede, *The Came of Budget Control* (London: Tavistock, 1968).
13. Searfoss and Monezka, op. cit.
14. Rick Hunt, Linda Garrett, and C. Mike Merz, «Direct Labor Cost Not Always Relevant at H-P», *Management Accounting,* February 1985, pp. 58-62.
15. Arvind V. Phatak, *International Dimensions of Management* (Boston: Kent, 1938), p. 134.
16. Ibid., pp. 135-136.
17. John Dearden, «MIS Is a Mirage», *Harvard Business Review,* January-February 1972, p. 90.
18. W. H. Weiss, «Improving Your MIS», *Administrative Management,* September 1976.
19. J. L. Sardinas, *Computing Today: An Introduction to Business Data Processing* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1981), p. 421.
20. «A New Era for Management», *Business Week,* April 25,1983, pp. 68, 70.
21. G. Anthony Gorry and Michael Scott Morion, «A Framework for Management Information Systems», *Sloan Management Review,* vol. 13 (Fall 1971), p. 57. This framework was originally developed in Robert N. Anthony, Planning and Control Systems (Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1965).
22. Ibid.
23. Ibid.
24. J. C. Henderson and R. R. McDaniel, «A Network Model for Personalized Information Systems», Working Paper Series, 76-5 (Columbus: College of Administrative Science, Ohio Slate University, 1976).
25. Russell E. Ackoff, «Management Misinformation Systems», *Management Science,* December 1967, p. 147.
26. Ibid., p. 154.
27. Ibid.
28. Arnold Barnett, «Preparing Management for MIS», *Journal of Systems Management,* vol. 23, no. 1 (January 1972).

29. R. Herzlinger, «Why Data Systems in Non-Profit Organizations Fail», *Harvard. Business Review,* vol. 55, no. 1 (1977), pp. 81-86.
30. «Information Processing: 'What If' Help for Management», *Business Week,* January 21,1980, p. 73.
31. Ibid.
32. «Helping Decisionmakers Get at Data», *Business Week,* September 13,1982, p. 118.

ЧАСТЬ ЧЕТВЕРТАЯ

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

«Мид-Саут Эрлайнз»

ТИМОТИ С. МЕСКОН
Факультет управления, университет штата Аризона

Пол Стефенсон был предприимчивым человеком. Учась в колледже университета Южной Миссисипи, Пол принимал участие во многих мероприятиях. Он был капитаном команды борцов и сам отлично выступал. Он был президентом общества «Тау Каппа Эпсилон». Специализируясь в области управления, Пол провел две летние практики в судостроительной компании «Алатуна», расположенной в Мобиле, штат Алабама. Первое лето на практике Пол работал в качестве ученика сварщика. Второе лето Пол отработал в качестве помощника начальника отдела трудовых отношений. Он получил почетные призы студенческих обществ за работы в области управления «Сигма Йота Эпсилон» и в области предпринимательства «Бета Гамма Сигма», а также был членом студенческого филиала Американского общества управляющих отделами кадров.

Через два года, только выйдя из университета Южной Миссисипи, Пол поступил на должность агента по обслуживанию на аэродроме фирмы «Мид-Саут эрлайнз». «Мид-Саут» представляет собой крупную региональную транспортную авиакомпанию со штаб-квартирой в Мемфисе, штат Теннесси. Хотя исходная заработная плата 11500 долл. в год не очень привлекала Пола, возможности для продвижения и путешествий были огромные и как бы специально предназначены для любого, кто хотел бы много работать и посетить многие привлекательные места при незначительных расходах.

Работа агента по обслуживанию в «Мид-Саут» полностью аналогична такой же работе в любой другой авиакомпании. Аэродромные агенты по обслуживанию или аэродромные крысы, как их любовно называют, несут ответственность за транспортировку, погрузку и разгрузку багажа, груза и почты. Рост миграции за последние годы в южные районы помог росту компании «Мид-Саут», что привело к созданию новых рабочих мест на низшем и среднем уровнях управления. Хотя в «Мид-Саут» требовалось, чтобы все кандидаты на управленческие должности начинали с низшего уровня. Пол понял, что в этой быстро развивающейся авиакомпании имеются большие возможности для хорошей карьеры и предвидел блестящее будущее в «Мид-Саут».

После окончания восьминедельных курсов по программе профориентации в главном управлении компании Пол был направлен на миссисипскую базу компании в Галфпорт-Билокси. Район Галфпорта — привлекательное курортное место, расположенное на берегу Мексиканского залива. Отдыхающие наслаждаются солнцем, прибоем, площадками для гольфа и тенниса, имеющимися рядом со многими прекрасными курортными гостиницами. В последние годы законодатели штата Миссисипи прекратили незаконную практику сброса отходов и открытый слив канализационных вод в залив и туризм снова стал «королем» этого района. Национальная сеть гостиниц недавно осуществила значительную застройку в Галфпорте и общее экономическое положение в зоне укреплялось день ото дня.

Вначале Пол был рад оказаться в родном штате недалеко от своей семьи. Однако он быстро понял, что на этой базе не хватает общей перспективы и мобильности. Медленным был темп работы, и таким же было продвижение по службе. После 18 месяцев работы в Галфпорте он попросил о переводе на базу в Мемфис. Начальник Пола Эд Уайли очень не хотел дать положительный ответ на просьбу о переводе, поскольку Пол несомненно был очень хорошим работником. Все-таки Эд понял, что здесь на базе в Галфпорте возможности повышения по службе ограничены, поэтому он с большой неохотой направил просьбу в главное управление компании. Через шесть месяцев Пол начал работать в Мемфисе.

Пол был направлен на работу в бригаду, которая состояла из нескольких пожилых агентов, давно работавших в «Мид-Саут». Кроме того. Пола назначили в «банкирскую смену», с 8 ч 30 мин утра до 5 ч вечера. Довольный своим назначением, Пол решил начать свою личную кампанию за свое первое повышение по службе. После того как Пол проработал неделю, Майк Чаппуис, один из старших работников, начал подсмеиваться над Полом из-за его старания. Майку было 55 лет, он работал на «Мид-Саут» 25 лет и считался товарищами по работе доброжелательным приятным человеком. Пол посмеялся над замечанием Майка, но через несколько дней Тим Харви и Стюарт Грин, два других сотрудника, также стали намекать, что Пол работает слишком старательно и ему следует немного попритормозить. *Это* мягкое подшучивание продолжалось около месяца, но Пол не обращал внимание на колкости и оставался верным своей мечте о максимальных достижениях и перспективах, как и всегда.

Как-то днем, когда все пять самолетов для рейсов, за которые отвечал Пол, были готовы к отправлению, в контору поступил запоздалый телефонный звонок с просьбой задержать рейс 289 в

Ноксвилл, чтобы захватить специальный груз. Дюжина лабораторных мышей, заказанных факультетом психологии университета штата Теннесси, прибыла из Чаттануги и в связи с характером проводимых на этих мышах экспериментов потребовалась специальная доставка груза. Такие запросы не были чем-то необычным. Самолеты часто задерживались, чтобы захватить лабораторных животных, предназначенных для трансплантации, почту или срочные грузы. Майк Чаппуис принял телефонный запрос и попросил Пола посигналить пилоту, чтобы тот задержал самолет. Кроме того, Майк попросил Пола открыть передний грузовой люк и подождать у самолета прибытия груза с мышами. Пол побежал к самолету, посигналил пилоту, открыл люк и запрыгнул в герметизированный багажный отсек ДС-9, чтобы предохранить слух от раздражающего воя реактивных двигателей. Джон Тавормина, еще один ветеран авиакомпании, подошел к люку и сказал Полу, что груз уже в пути.

Пол услышал рев подъехавшего грузовика, дверца люка захлопнулась, и включились двигатели. Диспетчерский пункт дал разрешение самолету рейса 289 до Ноксвилла на выруливание на полосу В.

ВОПРОСЫ

1. Найдите подходящее определение понятию «выскочка»*.
2. Проанализируйте сеть формальных коммуникаций в «Мид-Саут».
3. Проанализируйте сеть неформальных коммуникаций в «Мид-Саут».
4. Если бы вы были непосредственным начальником Пола, как бы вы попытались предотвратить подобное происшествие?

---

* В оригинале rate buster, от rate — норма; buster — сногсшибательный; т.е. рекордист, передовик, тот, кто старается превысить производственные нормы, показать, что работает лучше на фоне других. В американском жаргоне применяется в одиозном смысле — «выскочка». *(Прим. науч. ред.)*

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2
Джек Уэлч и «Дженерал Электрик»

КЭРОН СЕНТ-ДЖОН
Университет штата Джорджия

Джек Уэлч — 50-летний президент «Дженерал Электрик», одной из крупнейших компаний США. Уэлч вырос в рабочем районе Сейлема, штат Массачусетс, и всегда выделялся напором и честолюбием как на игровом поле, так и вне его. Он изучал химическую технологию в Массачусетсом университете и продолжал учебу до получения докторской степени в области химической технологии в Иллинойском университете.

После завершения учебы он поступил на работу в отделение пластмасс фирмы «Дженерал Электрик» и принял непосредственное участие в разработке жестких пластиков, что привело к созданию приносящих многие миллионы долларов прибыли изделий, которые применяются в автомобильной и компьютерной отраслях. Хотя его техническая квалификация была достойной подражания, все-таки чаще он выделялся чутьем в организации маркетинга. К 35 годам он возглавил отделение пластмасс, а не достигнув 40 лет Уэлч стал вице-президентом корпорации.

Теперь, когда во главе стоит Джек Уэлч, «Дженерал Электрик» осуществляет то, что «Бизнес Уик» называет «наиболее крутыми переменами за всю ее 108-летнюю историю». Уэлч так объясняет необходимость перемен: «Мы хотим быть компанией, которая постоянно обновляется, отбрасывая прошлое, приспосабливаясь к переменам». Уэлч хочет, чтобы «Дженерал Электрик» сосредоточилась на высокотехнологичных отраслях и услугах и сохранила только те традиционные направления, в которых фирма занимает доминирующее положение и является прибыльной.

Когда Уэлч принял на себя руководство фирмой, у «Дженерал Электрик» было много застойных товарных серий, она испытывала сильную конкуренцию по всем направлениям своей деловой деятельности. Уэлч продолжил политику отказа от ряда направлений, что привело к продаже почти 200 предприятий. Затем он приобрел 70 предприятий, работающих на основе передовой технологии и занимающихся предоставлением услуг. Он провел массовое сокращение штатов, что привело к ликвидации 100 тыс. рабочих мест и принесло ему кличку «Нейтронный Джек» (намек на нейтронную бомбу, когда люди гибнут, но здания остаются целыми).

Кроме того, Уэлч провел ряд изменений в оставшейся организационной структуре. Он убрал должности руководителей секторов бизнеса и упростил некоторые другие аспекты формальной организации, а это, кроме всего прочего, означает, что руководители различных подразделений «Дженерал Электрик» должны обращаться с заявками на финансирование непосредственно к нему.

Если одни администраторы одобряют стиль Уэлча, некоторых он возмущает. Уэлч наслаждается борьбой и часто его считают воинственным и агрессивным по отношению к работникам. Идея Уэлча о «конструктивном конфликте» в действительности представляет собой длительное и шумное

соревнование со старшим вице-президентом. Некоторым эпизоды подобного типа кажутся деморализующими. После попытки добиться одобрения проекта, один руководящий работник заметил: «Джек будет гоняться за вами по комнате, засыпая вас аргументами и возражениями. Затем вы сопротивляетесь до тех пор, пока он, наконец, не позволит вам делать, что вы хотите — и становится ясно, что вы сделаете все, что в ваших силах, чтобы дело закончилось успешно. Это ритуал. Это как запись добровольцем». А другой руководитель выразил это так: «Каждый день — испытание».

Воинственный стиль Уэлча может означать, что руководители немного его побаиваются. Недавно Уэлч составил изложение ценностей компании для всех сотрудников. В одном разделе этого документа Уэлч заявляет, что все сотрудники, кому не подходят эти установленные ценности, должны поискать себе работу где-нибудь в другом месте. Некоторые подчиненные Уэлча почувствовали себя не в своей тарелке от его ультиматума, но не захотели спорить с ним. Не желая сталкиваться с ним напрямую, они купили себе тенниски с эмблемой: «Подписывайтесь на наши ценности — а не то!» Уэлч понял намек и исключил данный раздел из изложения ценностей компании.

Некоторые руководители не одобряют стремления Уэлча принимать слишком большое участие в управлении повседневными операциями. Он известен тем, что в обход цепи команд любит обращаться непосредственно к руководителям отделов, что раздражает руководителей промежуточных уровней. Ему так нравится все контролировать, что даже его сторонники сомневаются, чувствуют ли себя работники низшего звена достаточно свободными, чтобы проявлять инициативу.

Хотя его стиль и стратегия внесли смятение в «Дженерал Электрик», Уэлч твердо верит в то, что разрушение составляет необходимую часть становления стройной и новаторской структуры для будущего. Как об этом говорит один из его друзей: «Джек в высшей степени представляет себе то потрясение, которое должна испытать «Дженерал Электрик». Но он чувствует, что если прекратит это делать, то это никогда не будет сделано».

Источник: Marilyn Harris, Zachary Schiller, Russell Mitchell, and Christopher Power, «Can Jack Welch Reinvent G. E.?» *Business Week,* June 30,1986, pp. 62 — 67; Marilyn Harris and Christopher Power, «He Hated Losing — Even in Touch Football», *Business Week,* June 30,1986, p. 65.

ВОПРОСЫ

1. Охарактеризуйте основу власти Джека Уэлча.
2. В целом, как бы вы охарактеризовали стиль лидерства Уэлча?
3. Используя метод четырех систем Лайкерта, охарактеризуйте Уэлча. Какой из пяти стилей принятия решения по методу Врума-Йеттона предпочитает Уэлч больше всего и какой меньше всего?
4. Какие различные взгляды на конфликт имеются в «Дженерал Электрик»? Каковы причины конфликта?
5. Какие из внутренних организационных переменных (цели, структура, задачи, технология и люди) пытался Уэлч изменить?
6. Что вы думаете о стиле Уэлча? Была бы работа с ним стимулирующей или деморализующей?

ГЛАВА 15

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

ВВЕДЕНИЕ

На протяжении почти всей книги мы использовали термин «организация», хотя фактически мы все время подразумевали при этом формальную организацию. Мы также делали упор на управление в больших сложных организациях. Это могло создать ложное впечатление, что организации — это произвольно созданные, логически обоснованные структуры, находящиеся под полным контролем опытного управляющего, или что понятие управления применимо лишь к большим коллективам. Но организация — это социальная категория и одновременно — средство достижения целей. Это — место, где люди строят отношения и взаимодействуют. Поэтому в каждой формальной организации существует сложное переплетение неформальных групп и организаций, которые образовались без вмешательства руководства. Эти неформальные объединения часто оказывают сильное влияние на качество деятельности и организационную эффективность. Толковый руководитель должен знать их и взаимодействовать с ними. Еще одним необходимым условием эффективности управления в наше время является умение работать в малых группах, таких как различные комитеты или комиссии, созданные самими руководителями, а также умение строить взаимоотношения со своими непосредственными подчиненными. Все эти вопросы будут рассмотрены в данной главе.

Прочитав эту главу, вы познакомитесь с указанными выше терминами и понятиями.

ГРУППЫ И ИХ ЗНАЧИМОСТЬ

Человек нуждается в общении с себе подобными и по-видимому получает радость от такого общения. Большинство из нас активно ищет взаимодействия с другими людьми. Во многих случаях наши контакты с другими людьми кратковременны и незначительны. Однако, если двое или более людей проводят достаточно много времени в непосредственной близости друг к другу, они постепенно начинают психологически осознавать и существование друг друга. Время, требующееся для такого осознания, и степень осознания очень сильно зависят от ситуации и от характера взаимосвязи людей. Однако, результат такого осознания практически всегда один и тот же. Осознание того, что о них думают и чего-то ждут от них другие, заставляет людей некоторым образом менять свое поведение, подтверждая тем самым существование социальных взаимоотношений. Когда такой процесс происходит, случайное скопление людей становится группой.

Каждый из нас принадлежит одновременно ко многим группам. Мы — члены нескольких семейных групп: своей непосредственной семьи, семей бабушек и дедушек, двоюродных сестер и братьев, родственников жены или мужа и т.д. Большинство людей принадлежит также к нескольким группам друзей — кругу людей, которые довольно регулярно видятся друг с другом. Некоторые группы, с которыми нам приходится взаимодействовать, оказываются недолговечными, и их миссия проста. Когда миссия выполнена, или когда члены группы утрачивают к ней интерес, группа распадается. Примером такой группы могут быть несколько студентов, которые собираются вместе для подготовки к предстоящему экзамену. Другие группы могут существовать в течение нескольких лет и оказывать существенное влияние на своих членов или даже на внешнее окружение. Примером таких групп могут быть объединения школьников-подростков.

Хотя данная глава — первая из тех, которые имеют в заголовке слово «группа», мы уже посвятили достаточно много времени разговору о группе. По определению Марвина Шоу, «группа — это два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц».

Формальные и неформальные группы

Исходя из определения Шоу, можно считать, что организация любого размера состоит из нескольких групп. Руководство создает группы по своей воле, когда производит разделение труда по горизонтали (подразделения) и по вертикали (уровни управления). В каждом из многочисленных отделов большой организации, такой как Военно-морской флот Соединенных Штатов или компания «Эксон», может существовать десяток уровней управления. Производство на заводе можно разделить на более мелкие подразделения, например, механообработки, окраски, сборки. Эти производства в свою очередь можно делить и дальше. Например, производственный персонал, занимающийся механообработкой можно разделить на 3 различных коллектива по 10 —16 человек, включая мастера. Таким образом, большая организация может состоять буквально из сотен или даже тысяч малых групп.

Эти группы, созданные ПО ВОЛЕ РУКОВОДСТВА для организации производственного процесса, называются ФОРМАЛЬНЫМИ ГРУППАМИ. Как бы малы они ни были, это — формальные организации, чьей первейшей функцией по отношению к организации в целом является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей. В организации существует три основных типа формальных групп: группы руководителей, производственные группы и комитеты.

Командная (соподчиненная) ГРУППА РУКОВОДИТЕЛЯ состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных, которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Президент компании и старшие вице-президенты — вот типичная командная группа. Такую же группу образуют директор магазина розничной торговли и заведующие различными его отделами, либо заведующий каким-либо отделом и его или ее продавцы. Однако, несмотря на то что они входят в его или ее цепь команд, продавцы не являются членами командной группы президента компании, потому что они не подчинены ему напрямую. Другим примером командной соподчиненной группы являются командир авиалайнера, второй пилот и бортинженер.

Второй тип формальной группы — это РАБОЧАЯ (ЦЕЛЕВАЯ) ГРУППА. Она обычно состоит из лиц, вместе работающих над одним и тем же заданием. Хотя у них есть общий руководитель, эти группы отличаются от командной группы тем, что у них значительно больше самостоятельности в планировании и осуществлении своего труда. Рабочие (целевые) группы имеются в составе «Хьюлетт —Паккард», «Шэкли Корпорейшн», «Моторола», «Тексас Инструменте» и «Дженерал Моторс». Более двух третей от общего числа сотрудников компании «Тексас Инструменте» (89 с лишним тыс. человек) являются членами целевых групп. За повышение общей эффективности компании они могут получать 15-ти процентную надбавку к своему бюджету. В этой компании руководство считает, что целевые группы ломают барьеры недоверия между руководителями и рабочими. Кроме того, предоставляя рабочим возможность самим думать о своих производственных проблемах и решать их, они могут

удовлетворять потребности рабочих более высокого уровня. Третий тип формальной группы — *комитет* — будет рассмотрен ниже.

Все командные и рабочие группы, а также комитеты должны эффективно работать — как единый слаженный коллектив. Однако, как мы увидим далее, имеется множество факторов, которые влияют на поведение отдельной личности в коллективе. К сожалению, руководители этих групп не всегда считают своим долгом повышать свой личный вклад в достижение общих целей. Однажды в зимнее время при обсуждении вопроса о том, как плохое руководство рабочими группами и совместными заданиями привело к катастрофам, (или на грань катастрофы) было высказано следующее замечание:

«Слаженная, эффективная и целеустремленная деятельность всегда имеет большое значение для тех, кто находится в пилотской кабине авиалайнера. Экипаж должен работать слаженно. Другими словами, он должен функционировать даже лучше, чем каждый его член в отдельности. Особенно трудно достигнуть тесного сотрудничества на крупных авиалиниях, где большой контингент пилотов и вторых пилотов претендует на полеты по принципу старшинства. Поэтому они часто оказываются в полете с коллегами, которых никогда до этого не видели. Такая же ситуация может сложиться, когда футбольная команда, сформированная из классных игроков, которые никогда вместе не играли, немедленно включается в игру. Несмотря на то, что все игроки владеют техникой игры в футбол, они все же будут испытывать затруднения от того, что не знают возможностей друг друга».

Теперь уже нет необходимости доказывать, что эффективное управление каждой формальной группой внутри организации имеет решающее значение. Эти взаимозависимые группы представляют собой блоки, образующие организацию как систему. Организация в целом сможет эффективно выполнить свои глобальные задачи только при условии, что задачи каждого из ее структурных подразделений определены таким образом, чтобы обеспечивать деятельность друг друга. Кроме того, группа в целом влияет на поведение отдельной личности. Таким образом, чем лучше понимает руководитель, что же представляет собой группа и факторы ее эффективности, и чем лучше он владеет искусством эффективного управления группой, тем больше вероятности, что он или она смогут повысить производительность труда этого подразделения и организации в целом.

Несмотря на то, что неформальные организации создаются не по воле руководства, они являются мощной силой, которая при определенных условиях может фактически стать доминирующей в организации и сводить на нет усилия руководства. Более того, неформальные организации имеют свойство взаимопроникать. Некоторые руководители часто не осознают, что они сами примыкают к одной или нескольким таким неформальным организациям. Этот феномен присущ не только людям, связанным соподчиненностью.

Начало исследованию неформальных групп было положено знаменитой серией экспериментов, проведенных Элтоном Мэйо. Пусть и не безупречные, эти эксперименты оказали воздействие на понимание руководителями факторов поведения, эквивалентное воздействию Форда на организацию производственных процессов. Мы уже ссылались на них, но хотим еще раз представить их, прежде чем более подробно рассматривать природу неформальных организаций.

Хоторнские эксперименты

В ноябре 1924 г. группа исследователей начала проводить эксперимент на заводе Хоторна, принадлежащем компании «Вестерн Электрик» в городе Чичеро, штат Иллинойс. Первоначальным замыслом его было определение зависимости между физическими условиями работы и производительностью труда. Этот эксперимент явился логическим развитием теории «научного управления», доминировавшей в тот период. Как это часто случается с великими открытиями, результаты получились не те, что ожидались. Случайно ученые нащупали нечто более важное, что впоследствии привело к возникновению теории «человеческих отношений» в науке управления.

ЧЕТЫРЕ ЭТАПА ЭКСПЕРИМЕНТА. Первоначальной задачей того, что позднее превратилось в четыре этапа эксперимента, было определить влияние интенсивности освещения на производительность труда. Рабочие были поделены на группы: контрольную и экспериментальную. К большому удивлению исследователей, когда они увеличили освещение для экспериментальной группы, производительность труда *обеих* групп возросла. То же самое произошло и тогда, когда освещение было уменьшено.

Исследователи сделали вывод, что само освещение оказывало на производительность труда лишь незначительное влияние. Они поняли, что эксперимент не удался из-за *факторов, находящихся вне их контроля.* Выяснилось, что их гипотеза была правильной, но совершенно по другим причинам.

На втором этапе к группе присоединился Элтон Мэйо, к тому времени уже выдающийся ученый Гарвардского университета. Проводился лабораторный эксперимент со сборщицами реле. На этот раз малая группа, состоящая из шести добровольцев, была изолирована от остального персонала и получала за свой труд льготную оплату. Работницам была также предоставлена большая свобода

общения, чем обычно было принято на заводе. В результате этого между ними возникли более тесные взаимоотношения. Сначала результаты подтверждали исходную гипотезу. Когда, например, были введены дополнительные перерывы в работе, производительность труда выросла. Ученые объяснили это меньшей степенью утомления. Поэтому группа продолжала вносить аналогичные изменения в условия работы, сокращая рабочий день и рабочую неделю, а производительность труда продолжала расти. Когда же ученые вернули первоначальные условия работы, производительность труда и тут продолжала оставаться на прежнем высоком уровне.

Согласно теории управления того периода, такого не должно было происходить. Но так было. Поэтому был проведен опрос участниц для выяснения причин этого явления. В дальнейшем ученые выяснили, что некий *человеческий элемент* имеет большее влияние на производительность труда, чем изменения технических и физических условий. «Короче, рост производительности труда девушек, занятых на сборке продукции, нельзя было объяснить никакими изменениями в физических условиях работы, независимо от того, имела ли их работа экспериментальный характер или нет. Однако, его можно было объяснить тем, что называлось формированием организованной социальной группы, а также особыми взаимоотношениями с руководителем этой группы».

Третий этап эксперимента первоначально задумывался как простой план совершенствования непосредственного руководства людьми и тем самым — улучшения отношения сотрудников к своей работе. Однако, впоследствии план перерос в огромную программу, которая состояла из бесед с более, чем 20 тыс. сотрудников. Был собран гигантский объем информации об отношении сотрудников к выполняемой ими работе. В результате исследователи выявили, что производительность труда и статус каждого сотрудника в организации зависели как от самого работника, так и от трудового коллектива. Чтобы изучить влияние коллег на производительность труда сотрудника, ученые решили провести четвертый эксперимент.

Он получил название эксперимента на участке по производству банковской сигнализации. Предполагалось, что четвертый этап определит степень воздействия программы материального стимулирования, построенной на групповой производительности труда. Исходя из предпосылок научного управления, ученые разумно исходили из гипотезы, что те работники, которые работают быстрее других и мотивированы желанием больше заработать, будут подстегивать более медлительных, чтобы те увеличивали выработку. Но и на этот раз их ждал сюрприз.

На самом деле более сноровистые работники имели тенденцию замедлять свой темп работы, чтобы не выходить за рамки, установленные группой. Им не хотелось, чтобы их считали нарушителями принятого ритма или чтобы в них видели угрозу благополучию других членов группы. Один из рабочих объяснил это так: «Знаете, у нас ведь было вполне определенное задание. Предположите, к примеру, что человек занят изготовлением 6 тыс. соединений в день... Это два полных комплекта. А теперь предположите, что вместо того, чтобы шататься без дела, когда он закончит свою порцию, он сделает еще несколько рядов на другом комплекте... Очень скоро он закончил бы еще один комплект. Ну, а что в таком случае может произойти? Ведь могут и уволить кого-то». Однако, те, кто работал медленнее других, фактически все же попытались повысить свою производительность. Они не хотели, чтобы остальные члены группы считали их пройдохами.

ВЫВОДЫ ХОТОРНСКОГО ЭКСПЕРИМЕНТА. Хоторнский эксперимент дал такой объем данных, что это позволило сделать много важных научных открытий. Однако, ввиду их многочисленности, мы не сможем здесь подробно рассказать о них. Основными открытиями были: важность поведенческих факторов, взаимоотношений с руководителями и то, что теперь называют Хоторнским эффектом.

ХОТОРНСКИЙ ЭФФЕКТ — это условия, в которых новизна, интерес к эксперименту или повышенное внимание к данному вопросу приводили к искаженному, зачастую слишком благоприятному, результату. Участники эксперимента действительно работали намного усерднее, чем обычно, благодаря одному только сознанию, что они причастны к эксперименту.

И сегодня ученые, занимающиеся изучением поведенческих факторов, хорошо знают о Хоторнском эффекте и составляют свои программы таким образом, чтобы избежать его. Однако, все еще часты случаи, когда после окончания эксперимента ученые обнаруживают присутствие Хоторнского эффекта. Например, многие компании попадаются на том, что они необъективно проводят проверку рыночной реализации новой продукции перед запуском ее в производство. Необъективность состоит в том, что они прилагают больше усилий во время рыночных испытаний, чем в обычных условиях производства. В результате новый продукт, когда он попадает в серийное производство, может и не достигать уровня рыночной привлекательности, выявленной во время испытаний, потому что сбытовики больше не уделяют ему особого внимания. Аналогичным образом новая программа профессиональной подготовки, направленная на совершенствование должностных и личных взаимоотношений между руководителями и подчиненными, часто бывает успешной лишь в самом начале. Однако, по прошествии какого-то времени руководители могут возвращаться к своим прежним привычкам, потому что они больше не получают поддержки и не пользуются тем повышенным вниманием, которое они имели во время осуществления программы.

Совершенно очевидно, что Хоторнский эффект влиял на производительность труда, но был лишь одним из факторов. По мнению ученых, еще одним важным фактором повышения

производительности является *форма контроля.* Во время проведения эксперимента очень часто мастера контролировали рабочих меньше, чем обычно. По сравнению с формами контроля, практикуемыми обычно мастерами, это часто давало лучшие результаты, потому что под наблюдением мастера участники эксперимента более осознанно выполняли свои обязанности.

Обсуждая эту тему, Блюм и Нейлор заявляют: «Дальнейшие опросы позволили выявить тот факт, что отсутствие жесткого и чрезмерного контроля было самым важным фактором, определяющим отношение девушек к своей работе. Другими словами, перерывы для отдыха, бесплатный обед, более короткая рабочая неделя и более высокая оплата труда имели для девушек не такое большое значение, как отсутствие непосредственного контроля».

Осознание того, что качество и тип контроля могут оказывать сильное влияние на производительность труда, пробудило интерес управляющих к стилю руководства. В гл.19 мы обсудим, к каким выводам пришли современные теоретики о взаимосвязи стиля руководства и производительности труда. Более того, мы увидим, что некоторые современные выводы не согласуются с заключением ученых, проводивших эксперимент в Хоторне. Тем не менее, никто не может отрицать, что наши сегодняшние знания и огромное влияние руководителя низового звена на то, какое мнение люди составляют о себе самих, своей работе, своей организации, частично является прямым результатом Хоторнского эксперимента.

Первоначальная ориентация Хоторнского эксперимента исходила из тогдашних теорий научного управления. Точно так же, как Тэйлор и Гилбрет, ученые захотели выяснить степень воздействия физических факторов на производительность труда. Впоследствии выяснилось, что великое открытие Мэйо, связанное с Хоторнским экспериментом, заключалось в том, что *социальные и психологические факторы* оказывают на производительность труда более сильное влияние, чем физические, при условии, что сама организация работ уже достаточно эффективна. Проще говоря, Мэйо обнаружил, что в результате экспериментирования выявились новые виды социального взаимодействия. Именно не планируемая и неконтролируемая руководством *перестройка социальных отношений* явилась главной причиной изменения производительности труда.

ВЛИЯНИЕ ХОТОРНСКОГО ЭКСПЕРИМЕНТА НА ТЕОРИЮ УПРАВЛЕНИЯ. Еще задолго до начала теоретических изысканий Маслоу на тему о человеческих потребностях Хоторнский эксперимент представил доказательства того, что необходимо учитывать социальные взаимоотношения между сотрудниками. В Хоторнском исследовании для совершенствования организационной эффективности впервые за все время были систематически применены науки о человеческом поведении. Оно продемонстрировало тот факт, что кроме экономических потребностей, о которых твердили авторы более ранних трудов, у рабочих есть и социальные потребности. Организацию стали рассматривать как нечто большее, чем логическое упорядочение работников, выполняющих взаимосвязанные задачи. Теоретики и практики управления поняли, что организация является также и социальной системой, где взаимодействуют отдельные личности, формальные и неформальные группы. Ссылаясь на Хоторнское исследование, теоретики управления Скотт и Митчелл писали: «Эти ученые привели убедительные аргументы в пользу того, что согласно классической теории, даже в прекрасно спроектированных организациях могут появляться малые группы и отдельные личности, поведение которых не вписывается в разумные с точки зрения экономиста рамки».

Конечно, можно критиковать методологию Хоторнского исследования, но все же, в основном благодаря исследованиям поведенческих наук, уходящих своими корнями в эксперименты Мэйо, мы теперь имеем гораздо более ясное представление о природе и динамике формальных и неформальных групп в трудовом коллективе. В последующей части главы суммируются имеющиеся знания, показано, как их следует применять для повышения эффективности организации. Начнем с описания развития неформальных организаций.

РАЗВИТИЕ НЕФОРМАЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ И ИХ ХАРАКТЕРИСТИКИ

Как возникают неформальные организации

Формальная организация создается по воле руководства. Но как только она создана, она становится также и социальной средой, где люди взаимодействуют отнюдь не по предписаниям руководства. Люди из разных подгрупп общаются за чашкой кофе, во время собраний, за обедом и после работы. Из социальных взаимоотношений рождается множество дружественных групп, неформальных групп, которые все вместе представляют неформальную организацию.

НЕФОРМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ — то спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Как и у формальных организаций эти цели являются причиной существовании такой неформальной организации. Мы дадим ее описание позже. Важно понять, что в большой организации существует не одна неформальная организация. Большинство из них свободно объединены в своего рода сеть. Поэтому некоторые авторы считают, что неформальная организация — это, по существу, сеть неформальных

организаций. Для образования таких групп особенно благоприятна трудовая среда. Благодаря формальной структуре организации и ее задачам, одни и те же люди обычно собираются вместе каждый день, иногда на протяжении многих лет. Люди, которые в других условиях вряд ли бы даже встретились, часто вынуждены проводить больше времени в обществе своих коллег, чем в своей собственной семье. Более того, характер задач, которые они решают, во многих случаях заставляет их часто общаться и взаимодействовать друг с другом. Как мы уже говорили, члены одной организации во многих аспектах зависят друг от друга. Естественным результатом этого интенсивного социального взаимодействия является *спонтанное возникновение* неформальных организаций.

У неформальных организаций много общего с формальными организациями, в которые они оказываются вписанными. Они в некотором роде организованы так же, как и формальные организации — у них имеется иерархия, лидеры и задачи. В спонтанно возникших (эмерджентных) организациях также имеются неписаные правила, называемые *нормами,* которые служат для членов организации эталонами поведения. Эти нормы подкрепляются системой поощрений и санкций. Специфика в том, что формальная организация *создана по заранее продуманному плану.* Неформальная же организация скорее является *спонтанной* реакцией на неудовлетворенные индивидуальные потребности. На рис.15.1. вы видите разницу в механизмах образования формальных и неформальных организаций.

Структура и тип формальной организации строятся руководством сознательно с помощью проектирования, в то время как структура и тип неформальной организации возникают в результате социального взаимодействия. Описывая процесс развития неформальных организаций, Леонард Сэйлис и Джордж Штраус говорят:

«Сотрудники образуют дружественные группы на основе своих контактов и общих интересов, и эти группы возникают из самой жизни данной организации. Однако, как только эти группы образовались, они начинают жить собственной жизнью, почти полностью оторванной от трудового процесса, на основе которого они возникли. Это — динамичный, самогенерирующийся процесс. Сотрудники, объединенные рамками формальной организации, взаимодействуют друг с другом. Все возрастающее взаимодействие способствует возникновению у них приятельских чувств по отношению к другим членам группы. В свою очередь, эти чувства образуют основу для все большего числа разнообразных видов деятельности, многие из которых отсутствуют в описании должностных обязанностей: совместные обеды, выполнение работы за приятеля, борьба с теми, кто не является членом группы, азартные игры с номерами на денежных чеках и т.д. Такие расширенные возможности взаимодействия способствуют созданию более крепких межличностных уз. Тогда группа начинает представлять собой нечто большее, чем простое собрание людей. Она создает традиционные способы выполнения тех или иных действий — комплекс устойчивых характеристик, которые с трудом поддаются изменению. Группа становится организацией».

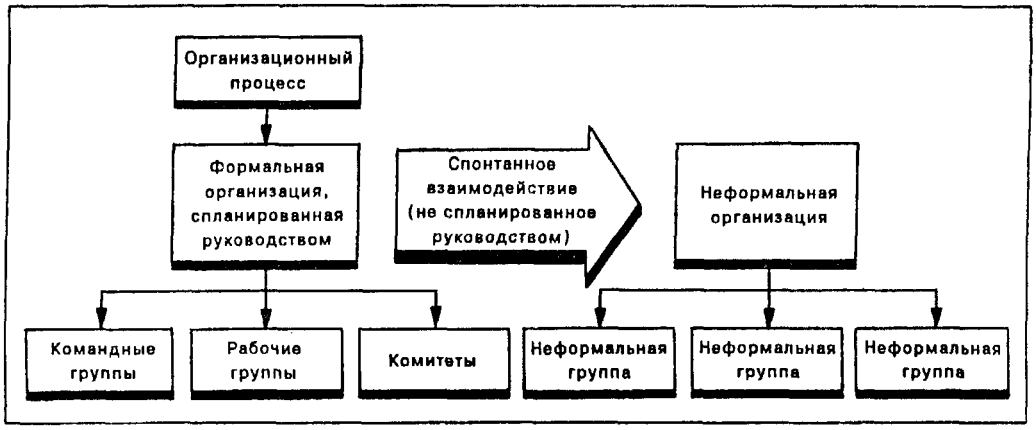

Рис. 15.1. Механизм образования формальных и неформальных организаций.

Почему люди вступают в группы и неформальные организации

Люди обычно знают, почему они вступают в формальные организации. Как правило, они либо хотят осуществлять цели организации, либо им нужно вознаграждение в виде дохода или ими руководят соображения престижа, связанные с принадлежностью к этой организации. У людей также имеются причины и для вступления в группы и неформальные организации, но они часто не осознают их. Как показал Хоторнский эксперимент, принадлежность к неформальным группам может дать людям психологические выгоды не менее важные для них, чем получаемая зарплата. Важнейшие причины вступления в группу: чувство принадлежности, взаимопомощь, взаимозащита, тесное

общение и заинтересованность.

ПРИНАДЛЕЖНОСТЬ. Самой первой причиной вступления в неформальную группу является удовлетворение потребности в чувстве принадлежности, — одной из самых сильных наших эмоциональных потребностей. Еще до Хоторнского эксперимента Элтон Мэйо обнаружил, что люди, чья работа не дает возможности устанавливать и поддерживать социальные контакты, склонны быть неудовлетворенными.

Другие исследования показали, что возможность принадлежать к группе и поддержка с ее стороны тесно связаны с удовлетворенностью сотрудника. И все же, несмотря на то, что потребность в принадлежности широко признается, большинство формальных организаций сознательно лишают людей возможностей социальных контактов. Поэтому рабочие часто вынуждены обращаться к неформальным организациям, чтобы эти контакты обрести.

ПОМОЩЬ. В идеальном варианте подчиненные должны иметь возможность без всякого стеснения обращаться к своему непосредственному начальству за советом или для обсуждения своих проблем. Если этого не происходит, то начальнику следует внимательно разобраться в своих взаимоотношениях с подчиненными. В любом случае, правильно это или неправильно, многие люди считают, что их начальник в формальной организации плохо о них подумает, если они будут спрашивать его, как им выполнить определенную работу. Другие боятся критики. Более того, в каждой организации есть множество неписаных правил, которые касаются мелких процедурных вопросов и протокола, как, например: какой продолжительности должен быть перерыв на кофе, каково отношение начальника и болтовне и шуткам, как следует одеваться, чтобы заслужить всеобщее одобрение, а также, насколько все эти правила обязательны. Понятно, что работник еще подумает, стоит ли обращаться за помощью к начальству по всем этим вопросам.

В этих и других ситуациях люди часто предпочитают прибегать к помощи своих коллег. Например, новый рабочий, занятый в производстве, скорее попросит другого рабочего объяснить ему, как произвести ту или иную операцию. Это приводит к тому, что новые рабочие тоже стремятся участвовать в уже сформировавшейся социальной группе, где есть опытные рабочие. Получение помощи от коллеги полезно обоим: и тому, кто получил ее, и тому, кто ее оказал. В результате оказания помощи дающий ее приобретает престиж и самоуважение, а получающий — необходимое руководство к действию. Таким образом, потребность в помощи приводит к возникновению неформальной организации, и происходит это двумя путями.

ЗАЩИТА. Люди всегда знали, что сила — в единстве. Одной из первостепенных причин, побуждавших доисторических людей объединяться в племена, была дополнительная защита от враждебных проявлений их внешнего окружения. Осознанная потребность в защите продолжает оставаться важной причиной вступления людей в те или иные группы. Хотя в наши дни очень редко можно говорить о существовании реальной физической опасности на рабочих местах, самые первые профсоюзы зародились именно в социальных группах, которые собирались в пивных и обсуждали свои претензии к начальству. И сегодня члены неформальных организаций, состоящих из работников низовых уровней, защищают друг друга от причиняющих им вред правил. Они, например, пробивают друг за друга хронометражные карты, чтобы скрыть допущенные ошибки. Или могут объединить усилия, чтобы опротестовать вредные условия работы. Не удивительно, что эта защитная функция приобретает еще более важное значение, когда начальству не доверяют.

Иногда руководители также образуют неформальные организации для защиты своих коллег. Их целью обычно является защита своей зоны от вторжения других подразделений организации. Например, сотрудники отдела маркетинга могут попробовать добиться прерогатив, которые в противном случае могут оказаться у производственных и финансовых подразделений, и использовать при этом такие способы, как неформальные собрания для выработки путей противодействия «врагам». Студенты, изучающие управление, иногда с трудом верят, что такое положение возникает во многих организациях. Но оно действительно возникает и явно мешает организациям достигать поставленных ими целей. Проблема неформальных организаций также свидетельствует о потребности в интеграции целей подразделений и направлении усилий на благо организации в целом. Пример 15.1. описывает, как женщины-управляющие могут использовать неформальную организацию в своих интересах.

ОБЩЕНИЕ. Люди хотят знать, что происходит вокруг них, особенно, если это затрагивает их работу. И все же во многих формальных организациях система внутренних контактов довольно слабая, а иногда руководство намеренно скрывает от своих подчиненных определенную информацию. Поэтому одной из важных причин принадлежности к неформальной организации является доступ к неформальному каналу поступления информации — слухам. Эта тема, которую мы рассматривали в гл. 6, также подразумевает социальные сплетни и другую информацию, которая либо совсем не поступает из официальных источников, либо идет по формальным каналам слишком медленно. Это может удовлетворить потребности отдельной личности в психологической защите и принадлежности, а также обеспечить ей более быстрый доступ к нужной для работы информации.

ТЕСНОЕ ОБЩЕНИЕ И СИМПАТИЯ. Люди часто присоединяются к неформальным группам просто для того, чтобы быть ближе к тем, кому они симпатизируют. Например, клерки или инженеры

отдела часто работают в больших комнатах, где нет перегородок между столами. Эти люди имеют много общего и испытывают симпатию друг к другу частично оттого, что выполняют аналогичную работу. Так, они могут ходить вместе обедать, обсуждать свои рабочие и личные дела во время перерывов на кофе, или обращаться к начальству с просьбой о повышении зарплаты и улучшении условий работы. Воздействие одного только фактора соседства по рабочему пространству было проиллюстрировано на примере экипажей военных бомбардировщиков. Был сделан вывод, что люди скорее склонны устанавливать более тесные отношения с другими людьми, находящимися в непосредственной близости к ним, чем с теми, кто находится на расстоянии нескольких метров . На работе люди склонны взаимодействовать с теми, кто рядом . Людей обычно тянет к тем, кто, по их мнению, может удовлетворить их потребности в принадлежности, компетентности, защите, уважении и т.д.

ПРИМЕР 15.1.

Как женщины-управляющие могут использовать неформальную организацию в своих интересах

Женщинам, работающим в компаниях, следует сформировать систему неформальных взаимоотношений с целью поддерживать, информировать и консультировать друг друга. Зачем это нужна Неформальные структуры внутри организаций обычно оказывают наилучшую помощь в том, как стать полезным и продуктивным сотрудником и как выявлять возможности повышения в должности. *Однако,* в неформальных структурах подавляющее большинство — мужчины, т.к. они раньше женщин начали объединяться в подобные группы.

Что могли бы сделать женщины. Поставлять информацию об имеющихся вакансиях в различных подразделениях компании; находить среди управляющих таких мужчин, которые поддерживают и поощряют женщин и заручаться их помощью. *Трудности, которые необходимо преодолеть, чтобы создать группу.* Ограничения уменьшают конкуренцию среди женщин. Все женщины, обладающие хорошими профессиональными знаниями, могли бы продвигаться по службе. Помощь *других* женщин может оказаться решающим фактором.

Некоторые работающие женщины пытаются добыть себе надежную должность, выбирая работу, где они ни от кого не зависят. Но хорошая управленческая должность требует как раз обратного. Руководитель должен быть способен делегировать свои функции, зависеть от других людей, которые выполняют порученную им работу, и распределять эту работу таким образом, чтобы человек точно знал, что он должен делать. Руководитель должен уметь оказывать помощь и поддержку подчиненным. Он также должен уметь координировать усилия и вести за собой других людей, и, проявляя доверие к ним, будучи с ними откровенным, вселять в них уверенность и доверие к себе. Неформальные женские группы являются средством помощи женщин друг другу в овладении профессией управляющего.

Источник: Перепечатано из *Boardroom Reports,* July 15,1977, p.10, Boardroom Reports, Inc., Management's Source of Useful Information.

Характеристики неформальных организаций

Процесс развития неформальных организаций и причины, по которым люди в них вступают, способствуют образованию у этих организаций свойств, которые делают их одновременно и похожими, и непохожими на формальные организации. Изучение этих характеристик представляет собой отдельное исследование, которое проводить здесь подробно мы не в состоянии. Ниже приводится краткое описание основных характеристик неформальных организаций, которые имеют прямое отношение к управлению, так как оказывают сильное влияние на эффективность формальной организации.

СОЦИАЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ. Как выявили ученые при проведении Хоторнского эксперимента, неформальные организации осуществляют социальный контроль за своими членами. Первым шагом к этому является установление и укрепление норм — групповых эталонов приемлемого и неприемлемого поведения. Чтобы быть принятым группой и сохранить в ней свое положение, личность должна соблюдать эти нормы. Вполне естественно, например, что у неформальной организации имеются свои четко сформулированные правила относительно характера одежды, поведения, приемлемых видов работы и протокола. Чтобы укрепить соблюдение этих норм, группа может применять довольно жесткие санкции, а тех, кто их нарушает, может ждать отчуждение. Это — сильное и эффективное наказание, когда человек зависит от неформальной организации в удовлетворении своих социальных потребностей (а это случается довольно часто).

Социальный контроль, осуществляемый неформальной организацией, может оказать влияние и направить к достижению целей формальной организации. Он также может повлиять на мнение о руководителях и справедливости их решений. Обсуждая групповые нормы, Уильям Скотт говорит «Эти нормы могут не вполне соответствовать системе ценностей формальной организации, так что человек может оказаться в ситуации, когда к нему предъявляются взаимоисключающие требования».

СОПРОТИВЛЕНИЕ ПЕРЕМЕНАМ. Люди могут также использовать неформальную организацию для обсуждения предполагающихся или фактических перемен, которые могут произойти в их отделе или организации. В неформальных организациях наблюдается тенденция к сопротивлению переменам. Частично это объясняется тем, что перемены могут нести в себе угрозу дальнейшему существованию неформальной организации. Реорганизация, внедрение новой технологии, расширение производства и, следовательно, появление большой труппы новых сотрудников и т.п. может привести к распаду неформальной группы или организации, либо к сокращению возможностей взаимодействия и удовлетворения социальных нужд. Подчас такие изменения могут дать возможность конкретным группам добиться положения и власти.

Поскольку люди реагируют не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит по их представлению, предлагаемое изменение может показаться группе гораздо более опасным, чем оно есть на самом деле. Например, группа управляющих среднего уровня может сопротивляться внедрению вычислительной техники из опасения, что эта техника отнимет у них работу как раз в тот момент, когда руководство собирается расширить сферу их компетенции.

Сопротивление будет возникать всякий раз, когда члены группы будут усматривать в переменах угрозу дальнейшему существованию своей группы как таковой, их общему опыту, удовлетворению социальных нужд, общим интересам или положительным эмоциям. Руководство может ослабить это сопротивление, разрешая и поощряя подчиненных участвовать в принятии решений. Этот вопрос будет рассмотрен в последних главах.

НЕФОРМАЛЬНЫЕ ЛИДЕРЫ. Так же, как и формальные организации, неформальные имеют своих лидеров. Неформальный лидер приобретает свое положение, добиваясь власти и применяя ее по отношению к членам группы, аналогично тому, как это делает лидер формальной организации. По существу нет никаких серьезных различий в средствах, применяемых лидерами формальных и неформальных организаций, для оказания воздействия.

Таким образом, обширный материал последних глав, трактующий вопросы власти и лидерства, в равной мере относится и к неформальным лидерам. Их существенно отличает только то, что лидер формальной организации имеет поддержку в виде делегированных ему официальных полномочий и обычно действует в отведенной ему конкретной функциональной области. Опора неформального лидера — признание его группой. В своих действиях он делает ставку на людей и их взаимоотношения. Сфера влияния неформального лидера может выходить за административные рамки формальной организации. Несмотря на то, что неформальный лидер одновременно является одним из членов управленческого персонала формальной организации, очень часто он или она занимают там сравнительно невысокую ступень в организационной иерархии.

Существенные факторы, определяющие возможность стать лидером неформальной организации, включают: возраст, должностное положение, профессиональную компетентность, расположение рабочего места, свободу передвижения по рабочей зоне и отзывчивость. Точные характеристики определяются принятой в группе системой ценностей. Так, например, в некоторых неформальных организациях пожилой возраст может считаться положительной характеристикой, а в других — наоборот.

Неформальный лидер имеет две первостепенные функции: помогать группе в достижении ее целей и поддерживать и укреплять ее существование. Иногда эти функции выполняются разными людьми. Если это так, то в неформальной группе возникают два лидера: один для выполнения целей группы, другой — для социального взаимодействия.

Рис. 15.2. *Модель Хоманса.*

УПРАВЛЕНИЕ НЕФОРМАЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Модель Хоманса

Очень важно, чтобы руководители понимали, что неформальные организации динамически

взаимодействуют с формальными. Одним из первых, кто стал уделять внимание этому фактору, а также образованию неформальных организаций был Джордж Хоманс, теоретик в области исследования групп. В МОДЕЛИ ХОМАНСА (см. рис.15.2.) под видами деятельности понимаются задачи, выполняемые людьми. В процессе выполнения этих задач люди вступают во взаимодействие, которое, в свою очередь, способствует появлению чувств — положительных и отрицательных эмоций в отношении друг друга и начальства. Эти эмоции влияют на то, как люди будут осуществлять свою деятельность и взаимодействовать в будущем. В рубрике «Пример 15.2.» показано применение модели в американской армии.

Помимо того, что модель демонстрирует, как из процесса управления (делегирования заданий, вызывающих взаимодействие) возникают неформальные организации, она показывает необходимость управления неформальной организацией. Поскольку групповые эмоции влияют как на задачи, так и на взаимодействие, они могут также оказывать влияние и на эффективность формальной организации. В зависимости от характера эмоций (благоприятных или неблагоприятных) они могут приводить либо к повышению, либо к понижению эффективности, прогулам, текучести кадров, жалобам и другим явлениям, которые немаловажны для оценки деятельности организации. Поэтому, даже если формальная организация создана не по воле руководства и не находится под его полным контролем, ею всегда необходимо эффективно управлять, чтобы она могла достигнуть поставленных ею целей.

Трудности и выгоды, связанные с неформальными организациями

Одна из самых больших и распространенных трудностей, мешающая эффективному управлению группами и неформальными организациями, — это изначально невысокое мнение о них руководителей. Некоторые руководители упрямо продолжают считать, что неформальная организация — это результат неэффективного управления. По существу возникновение неформальных организаций, как мы уже убедились, явление естественное и весьма распространенное, — они есть в каждой организации. Подобно многим другим факторам, действующим в области управления, они несут в себе как отрицательные, так и положительные моменты.

Действительно, некоторые неформальные группы могут вести себя непродуктивно, так, что это будет мешать достижению формальных целей. По неформальным каналам могут распространяться ложные слухи, приводящие к возникновению отрицательного отношения к руководству. Принятые группой нормы могут привести к тому, что продуктивность организации будет ниже той, что определена руководством. Тенденция к сопротивлению всяким переменам и тенденция к сохранению укоренившихся стереотипов могут задерживать необходимую модернизацию производства. Однако, такое контрпродуктивное поведение часто является реакцией на отношение начальства к этой группе. Правильно или нет, но члены группы считают, что к ним относятся несправедливо и отвечают так, как ответил бы любой человек на то, что ему кажется несправедливым.

Такие случаи отрицательной реакции иногда мешают руководителям видеть многочисленные потенциальные выгоды от неформальных организаций. Поскольку для того, чтобы быть членом группы, надо работать в данной организации, преданность группе может перейти в преданность организации. Многие люди отказываются от более высокооплачиваемых должностей в других компаниях потому, что они не хотят нарушать социальные связи, которые они приобрели в данной компании. Цели группы могут совпадать с целями формальной организации, а нормы эффективности неформальной организации могут превышать нормы формальной организации. Например, сильный дух коллективизма, характерный для некоторых организаций и порождающий сильное стремление к успеху, часто произрастает из неформальных взаимоотношений, непроизвольных действий руководства. Даже неформальные каналы связи могут иногда помогать формальной организации, дополняя формальную систему коммуникаций.

ПРИМЕР 15.2.

Моральный дух — это когда все вместе

Старшие офицеры заявили вчера, что для поднятия духа, укрепления преданности и совершенствования боеспособности в Армии солдат следует направлять на театр военных действий по подразделениям, а не индивидуально. Это структурное изменение позволит солдатам оставаться в одном и том же подразделении, начиная с момента обучения до отправки за океан. В основе такой концепции лежит теоретический принцип, что войска, где люди находятся вместе длительное время, будут лучше сражаться, так как в них солдаты больше привязаны друг к другу.

Начальник штаба армии генерал Джон Ункэм дал свое согласие на это изменение 2 октября. Информационная служба высказала предположение, что к 2000-му году это коснется 600 рот в бронетанковых, механизированных, пехотных, артиллерийских, противовоздушных и инженерных войсках. Другими словами, это коснется 90 тыс. солдат, если считать, что в среднем рота насчитывает 150 человек. Эту систему планируется распространить на все Вооруженные силы.

Источник: United Press International, *San Francisco Chronicle,* Novembers, 1986, p. 2.

Не находя способов эффективного взаимодействия с неформальными организациями, или пытаясь подавить их, руководители часто упускают эти потенциальные выгоды. В любом случае, независимо от того, является ли неформальная организация вредной или полезной, она существует, и с ней нужно считаться. Даже если руководство и разрушит какую-то группу, на ее месте обязательно возникнет другая, у которой, возможно, сложится заведомо отрицательное отношение к руководству.

Более ранние авторы считали, что знают, как справиться с неформальной организацией, — надо просто уничтожить ее. Сегодняшние теоретики считают, что неформальная организация может помочь формальной организации в достижении ее целей. Скотт и Дэвис предлагают решить этот вопрос следующим образом:

1. Признать существование неформальной организации и осознать, что ее уничтожение повлечет за собой уничтожение и формальной организации. Поэтому руководству следует признать неформальную организацию, работать с ней и не угрожать ее существованию.

2. Выслушивать мнения членов и лидеров неформальных групп. Развивая эту мысль, Дэвис пишет: «Каждому руководителю надлежит знать, кто является лидером в каждой неформальной группе и работать с ним, поощряя тех, кто не мешает, а способствует достижению целей организации. Когда неформальный лидер противостоит своему работодателю, его широкое влияние может подорвать мотивацию и удовлетворенность выполняемой работой у сотрудников формальной организации».

3. Перед тем, как предпринять какие-либо действия, просчитайте их возможное отрицательное воздействие на неформальную организацию.

4. Чтобы ослабить сопротивление переменам со стороны неформальной организации, разрешите группе участвовать в принятии решений.

5. Быстро выдавайте точную информацию, тем самым препятствуя распространению слухов.

КАК ПОВЫСИТЬ ЭФФЕКТИВНОСТЬ ГРУПП

Кроме задачи управления неформальными организациями с целью использования их потенциальных выгод и уменьшения отрицательного воздействия, руководство, очевидно, должно также повышать эффективность командных групп и комитетов. Поскольку эти группы представляют собой намеренно созданный компонент формальной организации, большая часть того, что мы излагаем по вопросам управления организацией, относится также и к ним. Как и всей организации в целом, чтобы добиться эффективности функционирования, группам требуется планирование, организация, мотивация и контроль деятельности.

Ввиду этого в данном разделе мы сосредоточим свое внимание только на одном аспекте функционирования малой группы, по мнению многих руководителей, самом трудном, а именно — на повышении эффективности проведения собраний, где решаются проблемы и принимаются решения. В зависимости от характеристики группы и способа руководства ею собрание может являться бесплодным упражнением или чрезвычайно эффективным инструментом, где соединяются талант, опыт и способность генерировать новые идеи. Перед тем, как мы представим некоторые конкретные рекомендации относительно того, как сделать собрание эффективным, позвольте сначала рассмотреть общие факторы, влияющие на эффективность работы группы.

Факторы, влияющие на эффективность работы группы

Группа сможет более или менее эффективно идти к достижению своих целей в зависимости от влияния следующих факторов: *размера, состава, групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса и функциональной роли* ее членов.

РАЗМЕР. Теоретики управления посвятили много времени определению идеального размера группы. Авторы школы административного управления считали, что формальная группа должна быть сравнительно небольшой. По мнению Ральфа К. Дэвиса, идеальная группа должна состоять из 3-9 человек. Его мнение склонен разделить Кит Дэвис, современный теоретик, посвятивший много лет исследованию групп. Он полагает, что предпочтительное количество членов группы — 5 человек. Исследования показывают, что фактически на собрания в группу приходят от 5 до 8 человек .

По некоторым исследованиям можно заключить, что группы, насчитывающие от 5 до 11 членов, обычно принимают более точные решения, чем те, которые выходят за пределы этой численности . Исследования также показали, что в группах из 5 человек ее члены обычно испытывают большую удовлетворенность, чем в группах большего или меньшего размера. Объяснение этому, по-видимому, заключается в том, что в группах из 2 или 3 человек ее члены могут быть обеспокоены тем, что их персональная ответственность за принимаемые решения слишком очевидна. С другой стороны, в

группах, состоящих из более, чем 5 человек, ее члены могут испытывать затруднение, робость в высказывании своего мнения перед другими.

В общем по мере увеличения размера группы, общение между ее членами усложняется, и становится более трудным достижение согласия по вопросам, связанным с деятельностью группы и выполнением ее задач. Увеличение размера группы также усиливает тенденцию к неформальному разделению групп на подгруппы, что может привести к появлению не согласующихся целей и к образованию клик.

СОСТАВ. Под составом здесь понимается степень сходства личностей и точек зрения, подходов, которые они проявляют при решении проблем. Важной причиной вынесения вопроса на решение группы является использование различных позиций для нахождения оптимального решения. Поэтому неудивительно, что на базе исследований рекомендуется, чтобы группа состояла из непохожих личностей, так как это сулит большую эффективность, чем если бы члены группы имели схожие точки зрения . Некоторые люди обращают больше внимания на важные детали проектов и проблем, а другие хотят взглянуть на картину в целом, некоторые хотят подойти к проблеме с системных позиций и рассмотреть взаимосвязь различных аспектов. По словам Майнера, когда «группы подобраны таким образом, что в них входят либо очень похожие, либо очень разные люди, то группы с различными точками зрения вырабатывают больше качественных решений. Множество точек зрения и восприятия перспектив приносит свои плоды».

ГРУППОВЫЕ НОРМЫ. Как было выявлено первыми исследователями групп в трудовых коллективах нормы, принятые группой, оказывают сильное влияние на поведение отдельной личности и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие им. Нормы призваны подсказать членам группы, какое поведение и какая работа ожидаются от них. Нормы оказывают такое сильное влияние потому, что только при условии сообразования своих действий с этими нормами отдельная личность может рассчитывать на принадлежность к группе, ее признание и поддержку. Это относится как к неформальным, так и к формальным организациям.

С позиций организации можно сказать, что нормы могут иметь положительный и отрицательный характер. Положительными нормами считаются те, что поддерживают цели и задачи организации и поощряют поведение, направленное на достижение этих целей. Отрицательные нормы имеют противоположный эффект; они поощряют поведение, которое не способствует достижению целей организаций. Нормы, которые поощряют усердие работников, их преданность организации, заботу о качестве продукции или заботу об удовлетворении покупателя — положительные нормы. Примером отрицательных норм служат такие нормы, которые поощряют неконструктивную критику компании, кражи, прогулы и низкий уровень производительности труда.

Один из исследователей провел классификацию групповых норм: 1) гордость за организацию; 2) достижение целей; 3) прибыльность; 4) коллективный труд; 5) планирование; 6) контроль; 7) профессиональная подготовка кадров; 8) нововведения; 9) отношения с заказчиком; 10) защита честности . Руководителям следует выносить свои суждения о нормах группы с осторожностью. Например, может показаться, что группа руководителей низового звена, которые считают правильным всегда соглашаться с начальством, проявляют высокую степень лояльности. Однако, на самом деле такая норма приведет к подавлению очень выигрышных для организации инициатив и мнений. Подобное подавление важной информации чревато снижением эффективности решений.

СПЛОЧЕННОСТЬ. Сплоченность группы — это мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. Высокосплоченная группа — это группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Поскольку сплоченная группа хорошо работает в коллективе, высокий уровень сплоченности может повысить эффективность всей организации, если цели и той и другой согласуются между собой. У высокосплоченных групп обычно бывает меньше проблем в общении, а те, что бывают, — менее серьезные, чем у других. У них меньше недопонимания, напряженности, враждебности и недоверия, а производительность их труда выше, чем в не сплоченных группах. Но если цели группы и всей организации не согласуются, то высокая степень сплоченности отрицательно скажется на производительности труда во всей организации. Это было продемонстрировано в эксперименте на участке банковской сигнализации на заводе Хоторна.

Руководство может найти возможность увеличить положительный эффект сплоченности тем, что будет периодически проводить собрания и делать упор на глобальные цели группы, а также даст возможность каждому ее члену увидеть его или ее вклад в достижение этих целей. Руководство может также укрепить сплоченность, разрешая периодические встречи подчиненных для обсуждения потенциальных или актуальных проблем, эффекта предстоящих перемен для производственной деятельности, а также новых проектов и приоритетов в будущем.

Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое единомыслие .

ГРУППОВОЕ ЕДИНОМЫСЛИЕ — это тенденция подавления отдельной личностью своих действительных взглядов на какое-нибудь явление с тем, чтобы не нарушать гармонию группы. Члены группы считают, что несогласие подрывает их чувство принадлежности, и поэтому несогласия следует избегать. Чтобы сохранить у членов группы то, что понимается как согласие и гармония, член группы решает, что лучше не высказывать своего мнения. В атмосфере группового единомыслия

первостепенная задача для отдельной личности — держаться общей линии в обсуждении, даже если он или она имеет иную информацию или убеждение. Эта тенденция самоукрепляется. Поскольку никто не выражает мнений, отличных от других, и не предлагает иную, противоположную информацию или точку зрения, каждый полагает, что все остальные думают одинаково. Поскольку никто не высказывается, никто не знает, что другие члены могут тоже быть скептически настроены или озабочены. В результате проблема решается с меньшей эффективностью, так как вся необходимая информация и альтернативные решения не обсуждаются и не оцениваются. Когда налицо групповое единомыслие, возрастает вероятность посредственного решения, которое никого не заденет.

КОНФЛИКТНОСТЬ. Ранее упоминалось, что различие во мнениях обычно приводит к более эффективной работе группы. Однако, оно также повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями и полезен, он может также привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны. Причины конфликта в малых группах и методы их разрешения во всех подразделениях организации одни и те же. Поэтому мы будем рассматривать их позже в последующих главах книги.

СТАТУС ЧЛЕНОВ ГРУППЫ. Статус той или иной личности в организации или группе может определяться рядом факторов, включая такие как старшинство в должностной иерархии, название должности, расположение кабинета, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт. Эти факторы могут способствовать повышению и понижению статуса в зависимости от ценностей и норм группы. Исследования показали, что члены группы, чей статус достаточно высок, способны оказывать большее влияние на решения группы, чем члены группы с низким статусом. Однако, это далеко не всегда ведет к повышению эффективности.

Человек, поработавший на компанию непродолжительное время, может иметь более ценные идеи и лучший опыт в отношении какого-нибудь проекта, чем человек с высоким статусом, приобретенным благодаря многолетней работе в руководстве данной компании. То же самое относится и к руководителю отдела, статус которого может быть ниже вице-президента. Чтобы принимать эффективные решения, необходимо учитывать всю информацию, относящуюся к данному вопросу, и объективно взвешивать все идеи. Чтобы эффективно функционировать, группе, возможно, придется прилагать совместные усилия ради обеспечения того, чтобы мнения членов, имеющих более высокий статус, не доминировали в ней.

РОЛИ ЧЛЕНОВ ГРУППЫ. Критическим фактором, определяющим эффективность работы группы, является поведение каждого из ее членов. Чтобы группа функционировала эффективно, ее члены должны вести себя таким образом, чтобы способствовать достижению ее целей и социальному взаимодействию. Существуют две основных направленности ролей для создания нормально работающей группы. *Целевые роли* распределены таким образом, чтобы иметь возможность отбирать групповые задачи и выполнять их. *Поддерживающие роли* подразумевают поведение, способствующее поддерживанию и активизации жизни и деятельности группы. Эти виды поведения обобщены в табл. 15.1.

Большинство американских управляющих выполняют целевые роли, в то время как японские управляющие — целевые и поддерживающие роли. Обсуждая этот вопрос, профессор Ричард Паскаль и профессор Энтони Атос заявляют:

«Японцы чрезвычайно чутко реагируют на взаимодействия и взаимоотношения в группе. Их отношение к группам очень похоже на отношение к браку в западных странах. И, что особенно интересно, японцы выделяют те же проблемы и озабоченности в трудовых взаимоотношениях, какие мы выделяем в браке: они касаются доверия, взаимопомощи и преданности. На Западе лидеры рабочих групп склонны делать упор на производственную деятельность и игнорировать социальные аспекты, в то время как в Японии сохранение состояния удовлетворенности членов рабочей группы идет бок о бок с выполнением целевых ролей».

Рекомендации по проведению эффективных собраний

Большая доля рабочего времени руководителей уходит на посещение собраний. Эффективность собраний определяется теми же факторами, что и эффективность работы группы. Леланд Брэдфорд предлагает следующие рекомендации для повышения эффективности собраний.

1. Составьте конкретную повестку дня собрания и бегло просмотрите ее перед началом собрания.

2. Обеспечьте свободный обмен информацией между членами группы. Такой обмен вполне возможен, если члены группы ведут себя на собрании в соответствии со своими различными ролями.

3. Полностью используйте способности членов группы и поощряйте их участие. Компетентность, опыт, информация и идеи всех членов группы должны быть привлечены для решения общей задачи.

4. Создайте атмосферу доверия, с тем, чтобы члены группы не стеснялись открыто и тактично комментировать точки зрения и идеи» которые они не разделяют.

5. Рассматривайте конфликт как положительный фактор и старайтесь эффективно управлять им. Мы рассматриваем различные подходы к управлению конфликтом в гл. 18.

6. Заканчивая собрание, кратко суммируйте проведенное обсуждение и определите будущие мероприятия, которые планируется осуществить в свете принятых решений.

БОРЬБА С ЕДИНОМЫСЛИЕМ. Собрание группы, где хотят извлечь пользу из различия точек зрения, может быть успешным только при условии, что на нем не проявится единомыслие. Чтобы уменьшить вероятность проявления единомыслия, председательствующий должен:

1. Внушить членам группы, что они могут свободно сообщить любую информацию, выражать любые мнения или сомнения по поводу любого обсуждаемого вопроса.

2. Назначьте одного члена группы на роль «адвоката дьявола» — человека, защищающего явно неправое дело.

3. Сумейте выслушать различные точки зрения и критику так же спокойно, как и конструктивные комментарии.

4. Отделите усилия по генерированию идей от их оценки: сначала соберите все предложения, а потом уж обсудите плюсы и минусы каждого из них.

5. Если на собрании присутствуют подчиненные, выслушайте сначала их идеи.

Управление с помощью комитетов

КОМИТЕТ — это группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Иногда комитеты называют советами, целевыми группами, комиссиями или командами. Но во всех случаях здесь подразумевается *групповое* принятие решений и осуществление действий, что отличает комитет от других организационных структур.

Говорят, что, по крайней мере, три из каждых четырех шуток о плохом управлении содержат слово «комитет». И все же мода на комитеты определенно не прошла и даже продолжает распространяться. Это частично объясняется тем, что комитет совместим с любой крупной организационной системой, а также тем, что деловые решения все больше приобретают технический характер. Но основной причиной того, что комитеты не вышли из моды, является тот факт, что правильное использование комитета — весьма эффективное сродство достижения определенных целей (см. пример 153., где показано, как фирма «Д. К. Пенни» успешно использовала комитеты в начале 80-х годов). Имеются два основных типа комитетов: *специальный* и *постоянный.*

Таблица 15.1. *Типы. поведения в группах*

ЦЕЛЕВЫЕ РОЛИ
1. *Инициирование деятельности.* Предлагать решения, новые идеи, новые постановки проблем, новые подходы к их решению, или новую организацию материала. 2. *Поиск информации.* Искать разъяснение выдвинутого предложения, дополнительную информацию или факты. 3. *Сбор мнений.* Просить членов группы выражать свое отношение к обсуждаемым вопросам, прояснять свои ценности или идеи. 4. *Предоставление информации.* Предоставлять группе факты или обобщения, применять свой собственный опыт в решении проблем группы или для иллюстрации каких-либо положений. 5. *Высказывание мнений.* Высказывать мнения или убеждения, касающиеся какого-либо предложения, обязательно с его оценкой, а не только сообщать факты. 6. *Проработка* Разъяснять, приводить примеры, развивать мысль, пытаться прогнозировать дальнейшую судьбу предложения, если оно будет принято. 7. *Координирование.* Разъяснять взаимосвязи между идеями, пытаться суммировать предложения, пытаться интегрировать деятельность различных подгрупп или членов группы. 8. *Обобщение.* Повторно перечислить предложения после окончания дискуссии.
ПОДДЕРЖИВАЮЩИЕ РОЛИ
1. *Поощрение.* Быть дружелюбным, душевным, отзывчивым по отношению к другим. Хвалить других за их идеи, соглашаться с другими и положительно оценивать их вклад в решение проблемы. 2. *Обеспечение участия.* Пытаться создать обстановку, в которой каждый член группы может внести предложение. Поощрять это, например, такими словами: «Мы еще ничего не слышали от Джима» или предложить всем определенный регламент для выступления, чтобы все имели возможность высказаться. 3. *Установление критериев.* Устанавливать критерии, которыми должна руководствоваться группа, выбирая содержательные или процедурные моменты, или оценивая решение группы. Напоминать группе о необходимости избегать решений, несогласующихся с групповыми критериями. 4. *Исполнительность.* Следовать решениям группы, вдумчиво относясь к идеям других

Источник: «Role Functions in a Group», *The 1976*

Handbook for Group Facilitarors (La Jolla, Calif., University Associates, 1976), pp. 136-137.

СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОМИТЕТ (ad hoc committee) — это временная группа, сформированная для выполнения определенной цели (ad hoc — латинские слова, означающие «для этого»). Руководитель отделения банка может образовать специальный комитет для выявления проблем в обслуживании клиентов, а также альтернативных способов их корректировки. Конгресс часто создает специальные комитеты для изучения особых проблем или для решения деликатных вопросов.

ПОСТОЯННЫЙ КОМИТЕТ (Standing committee) — это перманентно действующая группа внутри организации, имеющая конкретную цель. Чаще всего постоянные комитеты используются для предоставления организации консультаций по вопросам непреходящей важности. Известный и часто приводимый пример постоянного комитета — это совет директоров (правление фирмы — *Прим. Научн. ред.).* Совет директоров большой компании может быть поделен на постоянные комитеты, такие как ревизионная комиссия, финансовая комиссия и исполнительный комитет. Президенту большой компании часто бывают подчинены такие комитеты как комиссия по выработке политики, группа планирования, комиссия по рассмотрению жалоб сотрудников, комиссия по пересмотру зарплаты.

Па более низких уровнях организации комитеты могут быть образованы для таких целей как снижение себестоимости, совершенствование технологии и организации производства, решение социальных вопросов или для улучшения отношений между подразделениями.

Полномочия и комитеты

В дополнение ко всему вышеперечисленному во многих организациях имеются неформальные комитеты. Существуют группы, организованные за пределами формальной организации для решения возникших проблем. Например, четыре техника могут собраться вместе для обсуждения проблем, возникающих в лаборатории в процессе испытания прибора или оборудования. Как и все неформальные рабочие группы, они могут способствовать или мешать работе формальной организации. В любом случае они действуют только потому, что сами обрели какую-то власть, а не потому, что они имеют полномочия.

Руководство делегирует полномочия комитету таким же образом, как и отдельно лицу. Как и отдельные лица, комитеты должны отчитываться о выполнении порученных им заданий перед тем, кто делегировал им полномочия. Однако, поскольку комитет — это группа, персональная отчетность здесь ослаблена. В 1986 году «Бэнк оф Америка» отменил полномочия, делегированные комитетам по выдаче займов, с целью усилить отчетность отдельных служащих, занимающихся займами. До этого, когда этим занимались комитеты, «Бэнк оф Америка» испытывал серьезные трудности в выдаче займов.

Комитеты обладают либо линейными, либо штабными полномочиями. Кабинет Министров и Совет Национальной Безопасности, например, являются постоянными комитетами Федерального правительства со штабными полномочиями, делегированными Президентом Соединенных Штатов, и подчиняющимися Президенту.

Совет директоров корпорации является постоянным комитетом с линейными полномочиями в организации. Совет не только консультирует президента фирмы, но может также предпринять действия для осуществления своих решений через линейную организацию. Когда комитеты имеют линейные полномочия, как и Совет, это называется «множественным руководителем». Крупные компании иногда прибегают к институту «множественных руководителей» в дополнение к Совету директоров, чтобы сформулировать и осуществить крупные стратегические и финансовые мероприятия.

ПРИМЕР 15.3.

Эффективность коллективной работы, в фирме «Пенни»

В то время, когда большинство фирм, занимающихся розничной торговлей, вынуждены принимать удары судьбы, фирмы «Д. К. Пенни» процветает. В 1981 г. ее доходы выросли на 44% и составили 387 млн. долл. благодаря росту продаж всего лишь на 4,5%. Продажи достигли уровня 11,9 млрд. долл, что явилось разительным контрастом с положением дел в фирмах «Кей-Март Корпорейши» и «Монтгомери Уорд энд Компани», чьи доходы упали. Многие независимые эксперты приписывают торговый успех фирмы «Пенни» ее новому координированному подходу к продаже модной одежды, а также увеличению продаж по каталогам. Другие относят ее успех на счет резкого сокращения накладных расходов, общей тенденции к поддержанию невысокого уровня товарных запасов, а также строгого финансового контроля. Но если спросить руководителей самой фирмы

«Пенни», они, вероятно, отнесли бы свой успех на счет нового стиля управления, основой которого служит групповое принятие и выполнение решений. В течение многих лет в кадровой политике фирмы «Пенни» использовался японский опыт. Компания строго соблюдала принцип гарантированной занятости и дружественных взаимоотношений с клиентами и сотрудниками. Теперь, когда эта практика прочно утвердилась в компании, фирма «Пенни», кажется, успешно внедряет другую фундаментальную концепцию японского бизнеса — управление на основе консенсуса. Чтобы воспитать руководителей, которым по душе новые агрессивные прорывы фирмы «Пенни» и ее выход в новые области, такие как, например, страхование, председатель ее Совета директоров и генеральный директор Дональд В. Зейберт предоставляет своим управляющим равные права почти при каждом принятии решений. Его целью является «создание возможностей развития, помогая людям понимать, что происходит на разных уровнях организации». *Главная задача.* Сегодня главная задача фирмы «Пенни» — воспитать руководителей. Зейберт планирует уйти на пенсию через два года, а два других руководителя — Вальтер Д. Неппл, вице-председатель, и Кеннет С. Аксельсон, глава финансовой службы, уходят в этом году. Есть прогноз, что «в ближайшие два года фирма «Пенни» не предпримет никаких стратегических действий, так как вся команда ждет их ухода на пенсию». Однако, ввиду использования принципа управления по консенсусу, трудно сказать, кто конкретно составляет «всю команду». Комитет по управлению, состоящий из 14 руководителей высшего уровня, обсуждал и принимал решения касательно таких несоизмеримых областей, как стратегическое планирование, связь с клиентами, кадры и торговля. Во главе ключевых участков бизнеса фирмы «Пенни» стоят постоянные подкомитеты. Что касается конкретных вопросов, таких как прошлогоднее решение отказаться от эксплуатации своих многострадальных магазинов, продающих товары по сниженным ценам, то для их проработки создаются специальные целевые группы.

Имеется даже вновь созданный офис председателя совета директоров, состоящий из Зейберта, Неппла, Аксельсона и Уильяма Р.Хауэлла, исполнительного вице-президента по вопросам торговли. По всей вероятности, к середине 1983 г. только Хаузлл, которому 46 лет, останется в «Пенни». Все 14 членов комитета по управлению регулярно посещают заседания Совета директоров, хотя только 4 из вышеуказанных 14 являются его членами. По словам Зейберта, это приводит к тому, что более молодые руководители знакомятся со всеми видами деятельности фирмы, а также получают возможность участвовать в принятии решений, которые они же будут выполнять после ухода «старой гвардии». «Если у вас вообще есть совесть, — говорит Зейберг, — то вы должны вовлекать в принятие решений людей, которым придется жить с результатами ваших решений». Строго говоря, всегда есть риск, когда решения принимаются комитетами. Этот процесс занимает больше времени, а время руководителей стоит очень дорого. К тому же достигнутые компромиссы часто бывают далеки от совершенства. Но не менее часто именно коллективное обсуждение проблем помогает решить наиболее трудные из них. Например, подкомитет по экономическим вопросам занимался щекотливым вопросом распределения общефирменных затрат по отделениям. Бухгалтерия хотела, чтобы такие филиалы как «Трифт Драг Компани» и служба страхования компенсировали из доходов свою долю затрат на персонал корпорации, юридическую службу и ревизоров. А филиалы настаивали на том, что они содержат свой собственный персонал и юристов и поэтому должны отчислять на общефирменные расходы значительно меньше. Роберт Б. Джилл, 50-ти лет, директор по кадрам и планированию говорит, что подкомитет подходит к решению этого вопроса следующим образом: просит центральные службы корпорации примерно подсчитать затраты времени на обслуживание филиалов. Окончательный план распределения затрат, основанный на этих расчетах, даст меньшие цифры, чем было в первый раз, но большие, чем они сами хотели платить. Тем не менее, осуществление плана проходило легко. Готовность изучать альтернативные варианты, но в пределах заданных лимитов, частично объясняет успешное использование фирмой «Пенни» этого типа управления. Предстоящие перемены в составе высшего руководства фирмы — это дополнительный фактор в процессе принятия решений комитетами. Действительно, Зейберг охотно признает, что различный возраст членов комитетов характеризует «очевидную попытку обеспечить преемственность планирования». Несмотря на то, что сам факт включения Хауэлла в состав аппарата председателя совета директоров наводит на мысль о том, что он — наиболее вероятный кандидат на поет Зейберта, Зейберг и Неппл, распределяющие управляющих к руководящим должностям.

Например, Дэйвид Ф. Миллер, 52 года, директор, курирующий деятельность магазинов фирмы, является членом тести из семи постоянных подкомитетов. Однако, только один — координационный комитет по закупкам и складам магазинов «Пенни» — попадает в круг его непосредственных обязанностей. Аналогичным образом Джилл является не только председателем комитета по кадрам и комитета по экономическим вопросам, но он также принимает участие в заседаниях комитетов по стратегическому планированию и по планированию и осуществлению новшествам. «Это значительно расширило мой кругозор как управляющего, — отмечает Джилл. — В комитетах собраны разные люди: одни являются специалистами в какой-то конкретной области, другие обладают более широким взглядом на вещи. Там действительно можно многому научиться». *Более тщательное изучение.* Решения, принимаемые комитетами, могут существенно отличаться от решений, которые

принимаются единолично руководящим «экспертом». Например, был создан специальный комитет для изучения деятельности 1065 мелких торговых точек фирмы «Пенни». Его возглавил директор Миллер, отвечающий за работу магазинов. В комитет также вошли Ральф Б. Хендерсин, директор, отвечающий за распределение, продажу по каталогам и за обработку данных; Стэили Д. Путман, директор по вопросам недвижимости, строительства и развития корпорации; Томас Д. Лаионс, директор по особым деловым операциям и Роберт Е. Нортэм, финансист. Комитет рекомендовал создать отдельные команды по торговле и маркетингу, которые сосредоточат внимание исключительно на мелких магазинах. Один из сотрудников фирмы вспоминает, что эта рекомендация исходила не от Миллера. Последний, сосредоточив все свое внимание на улучшении ассортимента товаров и повышении прибыли в 400 крупных универмагах фирмы «Пенни», возможно, упустил проблемы более мелких торговых точек.

Аналогичным образом подкомитет по кадровым вопросам разработал новую систему материального стимулирования для руководителей центрального аппарата фирмы, которые не были охвачены премиальной системой, действующей в каждой торговой точке. Сначала Джилл придумал схему, по которой доля прибыли генерального управляющего каждым отделением фирмы автоматически возрастет, если в следующем году фирма увеличит свою прибыль на 33,3%. «Я уже собирался представить ее на рассмотрение Совета директоров, — вспоминает Джилл, — когда другой член моего комитета (не специалист по зарплате) обратил мое внимание на то, что мы должны обусловить повышение прибыли в значительно больших размерах». В противном случае, считал он, генеральный директор, убедившись, что его организация уже обеспечила достижение заданных нормативов, до следующего года может ослабить усилия по снижению себестоимости. Джилл внес в свою схему соответствующие коррективы, и Совет директоров одобрил ее.

Необходимость перемен. Внутрифирменные источники информации утверждают, что Джилл мог говорить о таком астрономическом увеличении прибыли в немалой степени благодаря тому, что управление осуществлялось комитетами. Проблемы, возникавшие у фирмы «Пенни» в прошлой деятельности, указывали на необходимость перемен. Невнимание к вопросу контроля товарных запасов и провалы в работе заграничных отделений и сети магазинов, торгующих по сниженным ценам, привели к тому, что доходы резко сократились, а задолженность существенно возросла. «Там появились ужасные проблемы в оперативной деятельности просто из-за огромного размера предприятий и из-за того, что они занялись не своим делом», сказал Стюарт М. Робинс, специалист по розничной торговле фирмы «Пейн Уэббер Митчел Хатчинс, Инк».

Управление с помощью комитетов по улучшению финансового положения фирмы, кажется, действенно. Резко повысилась не только прибыль, но также и доход на акционерный капитал. До этого он упал до 10,6% в 1980 г. с 20,6% в 1968 г., но затем снова пошел вверх и составил 14,7%. Почти таким же путем, как и другие лидеры отрасли розничной торговли, фирма «Пенни» к концу 1981 г. сократила свои товарные запасы до 1,6 млрд. долл. (в 1979 г. они составляли 1,7 млрд. долл.). Задолженность, достигшая в 1979 г. высокого уровня — 2,7 млрд. долл. — была снижена до 2,5 млрд. долл. и, что еще важнее, фирма «Пении» изменила структуру своей задолженности как раз перед тем, как в прошлом году круто подскочили процентные ставки. Таким образом, это дало возможность сократить до 227 млн. долл. выплаты процентов на ссуды (в сравнении с 254 млн. долл. в 1979 г.). «Действительно, финансовые службы изменили структуру задолженности, но это только часть того, что было сделано, — утверждает Аксельсон. — Все это стало возможным только потому, что все вместе решили: намеченные финансовые показатели должны быть достигнуты и делать это нужно сообща».

Удовлетворенность директоров. На сегодняшний день в фирме «Пенни» работает меньше людей, чем несколько лет назад, и она более эффективна. Многие из ее операций компьютеризированы. Этот шаг дал возможность существенно сократить персонал и освободить управляющих от ежедневной рутины, с тем чтобы они больше времени уделяли планированию. Например, теперь в большинстве магазинов имеются автоматические системы оформления повторных заказов на отдельные позиции ассортимента я полная компьютеризированная картотека товаров.

Несмотря на то, что никаких значительных сокращений и увольнений не произошло (это явилось бы нарушением давней традиции «Пенни»), фирма сумела сократить общую численность занятых с 211 тыс. (1978 г.) до 187 тыс. за счет естественных процессов отсева. Больше всего было упразднено конторских рабочих мест. Но фирма также сократила и управленческий персонал: его стало на 400 человек меньше, чем в конце 1978 г. Эта цифра приобретает еще большую значимость, если подумать о дополнительных рабочих местах, требующихся для продажи по каталогам, для обработки данных, а также в магазинах. Например, для обеспечения магазинов отобранным для продажи модным товаром фирме «Пенни» требуются 60 новых товароведов.

Директора филиалов «Пенни» явно удовлетворены. «Комитет управления — действительно эффективный инструмент», говорит Борис Явиц, декан Школы бизнеса Колумбийского университета и член Совета директоров фирмы «Пенни». «Пенни» не смогла бы добиться такой большой прибыли, если бы не коллективный подход в решения проблем товарных запасов, маржи, стоимости ссуд и

рефинансирования». *Горячая поддержка.* Маловероятно, что с уходом последнего из нынешних руководителей концепция коллективного руководства потеряет свою силу. Хотя Неппл и предсказывает, что «некоторые обязанности (в данный момент привязанные к конкретным должностям) скорее всего изменятся», большинство наблюдателей считают, что почти наверняка новое руководство сохранит прежнюю систему управления.

Если реакцию Хауэлла можно считать показательной, более молодое поколение руководителей фирмы «Пении» так же горячо поддерживает коллективное управление, как и более зрелое. Хауэлл отмечает, что при таком подходе конфликтующие мнения постепенно придут к общему пониманию еще до того, как сверстаются окончательные планы. А это, в свою очередь, позволяет фирме проводить в жизнь намеченные цели более свободно, чем если бы приказы поступали с верхнего уровня организационной иерархии. «Коллективное управление было подсказано нуждами самого дела, и японцы убедительно доказали это, говорит Хаузлл и добавляет — большинство руководителей понимает, в чем в данный момент нуждается организация».

Источник: «Teamwork Pays Off at Penney's», *Business Week,* April 12,1982, pp. 107-108.

Когда использовать комитеты

Как и другие инструменты управления, комитет будет эффективным только тогда, когда все или большая часть факторов данной ситуации диктуют выбор именно этого инструмента. Большинство теоретиков управления советуют прибегать к этой форме управления, когда группа может выполнить эту работу лучше, чем один руководитель, или когда организация, передавая всю власть в руки одного человека, подвергает себя риску. Ниже приводятся ситуации, когда управление с помощью комитетов может быть предпочтительным.

1. Когда проблема требует большого опыта в какой-то определенной области, можно использовать такой инструмент как комитет для оказания лицу, ответственному за данный вопрос, консультативной помощи для принятия решения. В сегодняшней сложной и быстро меняющейся обстановке вряд ли можно ожидать, что главный руководитель диверсифицированного предприятия будет обладать знанием всех факторов, *влияющих на организацию. Мнения* членов комитета относительно всех «за» и «против» в новой и сложной области, особенно если фирма никогда до этого ею не занималась, могут быть чрезвычайно полезны. Примерами таких ситуаций могут служить решения выйти на новый рынок, создать производство новой продукции, приобрести другую компанию или осуществить слияние с ней, найти источники больших кредитов для развития компании и внести существенные изменения в политику фирмы, чтобы удовлетворить социальные или законодательные требования.

2. Когда предлагаемое решение наверняка окажется весьма непопулярным в организации, использование комитета для принятия решения может способствовать ослаблению недовольства в отношении действий конкретных ответственных лиц. Опекунский совет университета часто принимает непопулярные решения, которые, если бы их принял только президент или канцлер, подвергли бы их неприятному давлению со стороны общественности.

3. Когда коллективное принятие решения поднимает дух организации, комитет может привлечь подчиненных к участию в процессе выработки решений. Иногда, если решение навязано сотрудникам сверху, и никто из руководителей не поинтересовался их мнением по этому поводу, это может привести к подрыву морального состояния подчиненных.

4. Когда есть необходимость координировать работу разных подразделений организации, комитет может явиться форумом для высказывания точек зрения руководителей и помочь им понять свое место в общем деле.

5. Когда нежелательно сосредоточивать всю власть в руках одного человека, комитет может распределить полномочия между несколькими лицами. Это поможет организации избежать ошибок в важнейших вопросах и ослабить давление на высшее руководство. Страховые компании часто пользуются этим инструментом для оценки и одобрения капиталовложений, если они сопряжены с крупными суммами и необходимостью использовать консервативную тактику.

Своей печальной известностью неэффективного инструмента комитеты часто обязаны их неправильному использованию. Именно они страдают из-за некомпетентного управления. Ниже мы приводим характерные ошибки по отношению к такой форме управления как комитет и ситуации, где один руководитель добьется большей эффективности, чем группа.

1. *Отсутствие четкого описания прав и обязанностей комитета.* В этом случае комитет столкнется с теми же проблемами, что и отдельная личность в похожей ситуации. Перед тем как образовать комитет, руководство должно точно решить, с какой целью он создается: для определения проблемы, для выработки и оценки альтернативных решений, для рекомендации соответствующего

курса или для выработки и выполнения решения (для этого комитет должен обладать линейными полномочиями).

2. *Неправильно определенная численность комитета.* Часто в комитет вводят все новых членов не потому, что они своим опытом действительно улучшат его работу, а для придания большей политической силы. Оптимальная численность — от 5 до 10 человек. Если в комитете будет меньше 5 человек, то этого может оказаться недостаточно для извлечения выгоды из различия мнений, а комитет, состоящий более чем из 10 человек, ограничивает участие каждого в обсуждении вопроса.

3. *Потери времени.* Норткот К. Паркинсон заметил, что у комитетов наблюдается тенденция тратить больше времени на понятные всем членам вопросы, чем на те, что отличаются большей сложностью. Это происходит потому, что многие люди не хотят демонстрировать своего невежества, выступая на незнакомую или запутанную тему. Поэтому комитеты иногда ведут бесконечные споры на тривиальные темы, а решения по важнейшим вопросам принимают за несколько минут. Паркинсон называет это законом тривиальности. «Время, затраченное на любой пункт повестки дня обратно пропорционально сумме, которая за ним стоит». Время — ресурс дорогостоящий, и комитеты, которые тратят его на тривиальные вопросы, возможно, не так уж и нужны.

4. *Замедленное принятие и выполнение решений.* Ни одна группа не в состоянии действовать так же быстро и решительно, как компетентная личность, и это общепризнанно. Однако, Президент США не может объявить войну, хотя на ограниченный период ему даны полномочия использовать вооруженные силы для зашиты государства любым способом, какой он сочтет нужным.

5. *Компромисс порождает посредственность.* Какой бы вопрос ни обсуждался в группе, голосование редко бывает единогласным. Если расхождение во мнениях очень велико, то устраивающее всех компромиссное решение будет характеризоваться наименьшим коэффициентом согласия в группе.

6. *Чрезмерные затраты.* Если решения принимаются группой, затраты на ее работу намного превосходят затраты на принятие решений одним лицом. Поэтому, перед тем как передавать вопрос на рассмотрение комитета, высшее руководство должно подсчитать, в какие суммы это выльется.

7. *Единомыслие.* Такое явление как конформизм может помешать комитету критически проанализировать все альтернативные предложения. Группа может с легкостью проявить чрезмерный энтузиазм по поводу одного проекта и чрезмерную осторожность по поводу другого. При таком энтузиазме отдельные лица могут постесняться выразить вслух свои сомнения или поддержку относительно непопулярного проекта, боясь, что коллеги сочтут их «нелояльными членами команды». Кроме всего сказанного выше, необходимо помнить, что комитеты — это группы, поэтому все характеристики, процессы и проблемы групп относятся также и к ним.

РЕЗЮМЕ

1. Группа — это двое или более людей, взаимодействующих друг с другом таким образом, что каждый из них одновременно и оказывает влияние на другого, и испытывает его влияние.

2. Два типа формальной организации — это командная группа (руководитель и его непосредственные подчиненные) и комитет, или целевая группа.

3. Неформальная организация — это спонтанно возникшая группа людей, регулярно взаимодействующих для достижения какой-то определенной цели. Развитие неформальных организаций основано на социальном взаимодействии, происходящем в формальных организациях.

4. Хоторнские эксперименты Элтона Мэйо продемонстрировали, что организация — это социальная система. Хоторнский эффект — это условия, в которых новизна дела или дополнительное внимание к нему приводят к искаженному (чересчур благополучному) результату эксперимента.

5. Люди вступают в группы, чтобы обрести принадлежность, помощь, защиту и общение.

6 Первичные характеристики неформальных организаций — это социальный контроль, сопротивление переменам, появление неформальных лидеров и слухи. Модель Хоуманса показывает, что неформальные организации динамично взаимодействуют с формальными организациями, влияют на качество выполнения работы и на отношение людей к труду и к начальству.

7. В число проблем, связанных с неформальными организациями, входят: снижение эффективности, распространение ложных слухов и тенденция сопротивляться переменам. Потенциальные выгоды: большая преданность организации, высокий дух коллективизма и более высокая производительность труда наблюдаются в тех случаях, когда групповые нормы превосходят официально установленные.

8. Чтобы справиться с потенциальными проблемами и овладеть потенциальными выгодами неформальной организации, руководство должно признать неформальную организацию и работать с ней, прислушиваться к мнению неформальных лидеров и членов группы, учитывать эффективность решений неформальных организаций, разрешать неформальным группам участвовать в принятии решений и гасить слухи путем оперативного предоставления официальной информации.

9. Факторы, влияющие на эффективность малых формальных групп: размер, состав, групповые нормы, сплоченность, степень конфликтности, статус и функциональные роли членов группы. Самая

эффективная группа — это та, чей размер соответствует ее задачам, в составе которой находятся люди с непохожими чертами характера, чьи нормы способствуют достижению целей организации и созданию духа коллективизма, где здоровый уровень конфликтности, хорошее выполнение как целевых, так и поддерживающих ролей и где имеющие высокий статус члены группы не доминируют.

10. Собрание будет более эффективным, если тот, кто его ведет, заранее определит конкретные цели этого собрания, использует способности всех присутствующих, создаст атмосферу доверия, будет эффективно управлять конфликтами и избегать группового единомыслия.

11. Комитеты создаются для заполнения пробелов в организационных структурах таким образом, чтобы решать задачи, не входящие в компетенцию ни одного из отделов, координировать деятельность отделов и выполнять специальные функции. Постоянные комитеты — это комитеты, существующие перманентно, а специальные комитеты — это временные образования. Комитет с линейными полномочиями не что иное, как «множественный руководитель».

12. Комитеты приносят наибольшую пользу в ситуациях, где принимаемое решение скорее всего будет непопулярным и где групповое решение поднимет дух организации, где необходимо координировать деятельность различных подразделений или когда нежелательно отдавать всю власть в одни руки.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1 Дайте определение группы и неформальной организации.
2. Сравните командные группы, рабочие группы и комитеты.
3. Что дал хоторнский эксперимент для развития теории управления?
4. Как возникают неформальные группы и организации?
5. Почему люди вступают в группы?
6. Перечислите характеристики группы.
7. Что такое «слухи» и какую роль они выполняют в неформальной организации?
8. Каковы преимущества и недостатки неформальной организации?
9. Назовите основные типы комитетов.
10. Когда следует прибегать к помощи комитетов?
11. Какие факторы влияют на эффективность группы?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Приведите пример, когда сплоченность группы вредит формальной организации.
2. Как, по вашему мнению, руководство должно реагировать на слухи?
3. Как бы вы использовали неформальную организацию для своей собственной карьеры?
4. Что может сделать руководитель для эффективного управления неформальными группами или организациями?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА
Участие трудящихся в управлении

В течение многих лет в американской сталелитейной промышленности дела шли из рук вон плохо. Зарубежная конкуренция, слишком большие производственные мощности, устаревшая технология заставили многие компании искать различные пути повышения эффективности и совершенствования технологии. Необходимо сказать, что сталелитейная промышленность получила печальную известность своими спорами между руководством и рабочими. Однако, за последние годы восемь сталелитейных компаний предприняли совместные с объединенным профсоюзом сталелитейщиков усилия по созданию во всей американской сталелитейной промышленности групп трудящихся, участвующих в управлении.

Такие группы преследовали цель использовать накопленный рабочими производственный опыт. Поскольку рабочие знают свое дело лучше, чем кто-либо другой, им должно быть виднее, как повысить производительность труда, качество продукции и технику безопасности. В такие группы обычно входят от 10 до 15 рабочих. Они собираются раз в неделю и разрабатывают рекомендации по повышению производительности труда. С помощью «консультативных комитетов», состоящих из управляющих среднего уровня, эта группа внедряет те изменения, которые она считает необходимыми.

Несмотря на то, что чаще всего предложения по повышению производительности труда подразумевают мелкие изменения, сторонники таких групп считают, что совокупный эффект усовершенствований поможет сталелитейной промышленности справиться со своими текущими проблемами. Ричард П. Коффи, вице-президент по социальным программам «Национальной Сталелитейной Корпорации» рассказывает об одном случае, когда группы трудящихся, участвующих в

управлении, помогли промышленности. В конце 1986 г. одна из таких групп предложила исключить из технологического цикла один этап, где использовалось очень едкое чистящее средство. Исключение этого этапа и установление автоматической подачи сделало технологический процесс дешевле и безопаснее. Количество ожогов сократилось на 90%, а сокращение отходов позволило экономить 40 тыс. долл. в месяц.

Хотя у этих групп есть много сторонников, некоторые рабочие, являющиеся членами профсоюза, им не симпатизируют, они думают, что эти группы придуманы руководством, которое старается побольше выжать из рабочих, и что не в их интересах внедрять изменения, которые могут привести к сокращению рабочих мест. Однако, у Министерства труда было по этому поводу иное мнение. В ноябре 1986 г. несколько сталелитейных компаний и Объединенный профсоюз сталелитейщиков получили от Министерства труда субсидию в 25 тыс. долл. для организации семинара по обучению работников кадровых служб методике работы в таких группах. Краткосрочный проект имел такой успех, что компании и профсоюз образовали комиссию по дальнейшему планированию такого обучения с внедренческими функциями.

Источник: Aaron Bernstein and Matt Rothman, «Steelmakers Want to Make Teamwork an Institution». *Business Week*, May 11,1987, p. 84.

Вопросы

1. Какой характер имеют группы трудящихся, участвующих в управлении: формальный или неформальный?

2. Диктовала ли ситуация в сталелитейной промышленности необходимость использования комитетов?

3 Прокомментируйте следующее утверждение: группы трудящихся, участвующих в управлении были созданы как инструмент получения некоторых выгод от неформальных групп внутри формально установленной комитетской структуры.

ЛИТЕРАТУРА

1. Marvin E. Shaw, *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior* (New York; McGraw-Hill, 1971), p.107.

2. M. A. Verespet, «Mission Extraordinary? Call for a Task Force», *Industry Week,* October 1981, pp. 6-72.

3. W.E. Burrows, «Cockpit Encounters», *Psychology Today,* vol. 16, no. 11 (November 1982), p. 43.

4. Elton Mayo, *The Human Problems of an Industrial Civilization* (New York: Macmillan, 1933), chaps. 3-5.

5. Ibid., p. 74.

6. F. J. Roethlisberger and William J. Dickson, *Management and the Worker* (Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1949), p. 419.

7. Milton L. Blum and James C. Naylor, *Industrial Psychology* (New York: Harper & Row, 1968), p. 313.

8. William G. Scott and T. R. Mitchell, *Organization Theory: A Structural and Behavioral Analysis* (Homewood, III.: Irwin, 1972), p. 28.

9. Alex Carey, «The Hawthorne Studies; A Radical Criticism», *American Sociological Review,* June 1967, pp. 403-414.

10. Leonard S. Sayles and George Strauss, *Human Behavior in Organizations* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1966), p. 89.

11. Elton Mayo, «Irrationality and Revery», *Journal of Personnel Research,* March 1923.

12. David L. Ford, Jr., «Facets of Work Support and Employee Work Outcomes: An Exploratory Analysis», *Journal of Management,* vol. 11 (Fall-Winter 1985), pp. 5-20; John P. Wanous, Arnon E. Reichers, and S. P. Mallik, «Organizational Socialization and Group Development: Toward an Integrative Perspective», *Academy of Management Review,* vol.9 (October 1984), pp. 670-683; Paul S. Goodman, *Designing Effective Work Groups* (San Francisco: Jossey-Bass, 1986), pp. 192-193.

13. D. M. Kipnis, «Interaction Between Members of Bomber Crews as a Determinant of Sociometric Choice», *Human Relations,* vol. 10 (1957), pp. 263-270.

14. Clayton P. Alderf and Ken K, Smith, «Studying Intergroup Relations Embedded in Organizations», *Administrative Science Quarterly,* vol. 27 (March 1982), pp. 35-65.

15. Lawreace S. Wrishtsman, *Social Psychohgy in the Seventies (Monterey,* Calif.: Brooks/Cole, 1972), pp. 418-419.

16. William Scott, «Organization Theory: An Overview and Appraisal», *Academy of Management*

Journal, vol. 4 (1961), pp. 7-26.
17. Kenneth D. Benne and Paul Sheats, «Functional Roles of Group Members», *Journal of Social Issues,* vol. 4 (1948), pp. 41-49.
18. George C. Homans, The Human Group (New York: Harcourt Brace Jovanovich, 1950).
19. Scott, op. cit; Keith Davis, *Human Behavior at Work* (New Yoric MrGraw-Hill, 1977).
20. Davis, op.dt, p. 273.
21. R.C. Davis, *Fundamentals of Top Management* (New York: Harper & Row, 1951); Keith Davis, *Human Relations in Business* (New York: McGraw-Hill, 1957).
22. R. Tillman, «Problems in Review: Committees on Trial», *Harvard Business Review,* vol. 38 (1960), pp. *6-S,*
23. G.E. Manners, Jr., «Another Look at Group Size, Group Problem Solving, and Member *Consensus», Acadmy of Management Journal,* vol. 18, no. 4 (1975), pp. 715-724; EJ. Thomas and OF. Fink, «Effects of Group Size», Psychological Bulletin, vol. 60 (1963), pp. 371-384.
24. R. Hackman and N. Vidmar, «Effects of Size and Task Type on Group Performance and Member Reactions», *Sociometry,* vol 33 (1970), pp. 37-54; P.E. Slater, «Contrasting Correlate» of Group Size», *Sociametry,* vol. 21 (1958), pp. 129-139.
25. L.R. Hoffman, «Homogeneity of Member Peraonality and Its Effect on Group Problem Solving», *Journal of Abnormal and Social Psychology,* vol. 58 (1959), pp. 27.32; L.R. Hoffman and N.R. Maier, «Quality and Acceptance of Problem Solutions by Members of Homogeneous and Heterogeneous Groups», *Journal of Abnormal and Social Psychology,* vol. 62 (1961), pp. 401-407; E.E. Chiselli and T.M. Lodahl, «Patterns of Managerial Traits and Group Effectiveness», *Journal of Abnormal and Social Psychology,* vol. 57 (1958), pp. 61-66.
26. John B. Miner, The Management Process (New York- Macmillan, 1973), pp. 194-195.
27. Mark Alexander, «Organizational Norms», *The 1977 Handbook for Group Facilitators* (La Jolla, Calif.: University Associate», 1977), p. 123.
28. Andre P.C De La Pone, «Group Norms: Key to Building a Winning *team». Personnel,* September-October 1974, pp. 60-67.
29. Ibid; K.N. Werieyand GA Yuki, *Organizational Behavior and Personnel Psychology* (Homewood, Ш,: Irwin, 1977).
30. Irving Janis, *Group Think* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1972).
31. P.A. Collaros and L.R. Anderson, «Effect of Perceived Expertness upon Creativity of Members of Brainslonning Groups», *Journal of Applied Psychology,* vol. 53 (1969), pp. 159-163; E.P. Torrance, «Some Consequences of Power Differences on Decision Making in Permanent and Temporary Three-Man Groups», *in Small Groups: Studies in Social Interaction,* ed. A.P. Hare, E.F. Borgatta, and R.F. Bells (New York: Knopf, 1955), pp. 482-491.
32. Richard T. Pascale and Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management* (New York Warner Books, 1981), pp. 198-199.
33. Leland P. Bradford, *Making Meetings Work* (La Jolla, Calif.: University Associates, 1976).
34. Rose Ragsdale, «Bank America Alters Its Lending Practice», *San Francisco Examiner,* December 7,1986, pp. Dl.4.
35. Cyril O'Donnell, «Group Rules for Using Committees», *Management Review,* vol. 50, no. 10 (October 1961), pp. 63-67.
36. C. Northcote Parkinson, *Paridnson's Law and Other Studies in Administration* (Boston: Ilougtiton-Mifflin, 1957).

ГЛАВА 16

РУКОВОДСТВО: ВЛАСТЬ И ЛИЧНОЕ ВЛИЯНИЕ

Введение

Из предыдущей главы мы узнали, что группы и неформальные организации могут оказывать сильное влияние на поведение отдельного человека и на эффективность организации. Руководитель должен направлять усилия группы и личности на выполнение общих задач, даже когда существующие при этом взаимоотношения не вписываются в рекомендованные начальством рамки. Основной механизм осуществления этой задачи — это руководство, а также самостоятельные, но тесно связанные концепции власти и личного влияния. Глава концентрирует внимание на проблемах власти и влияния, чтобы заложить основу для более широкой дискуссии по концепции лидерства. В той же степени, в какой делегированные полномочия определяют компетенцию руководителя в формальной организации, так и диапазон власти какого-то лица определяет его или ее возможности в неформальных и формальных взаимоотношениях. Многие воспринимают власть как нечто, имеющее отрицательную окраску, но, как мы скоро узнаем, для успеха организации власть необходима.

Прочитав эту главу, вы познакомитесь с терминами и понятиями, перечисленными выше.

ВЛАСТЬ, ВЛИЯНИЕ, ЛИДЕР

Слушатели школ бизнеса часто бывают удивлены тем, насколько низко ставит руководитель-практик научную теорию управления. Конечно, хорошо поговорить об организации, планировании, мотивации и контроле, соглашается такой критик от практики. Изучение того, почему определенные методы дают результат, и рассуждение о том, как *эффективнее всего* выполнять свои функции — это все интересные, но чисто интеллектуальные упражнения. Однако, никогда теории управления не славились тем, что побуждали к действию. Когда вы покидаете башню из слоновой кости и спускаетесь в реальный мир, там работа руководителя сводится к тому, что вы заставляете других делать что-то и так, как хотите этого вы. Что действительно имеет значение, считают эти критики, так это — эффективное использование статуса лидера, влияния и власти.

Эта точка зрения возникла значительно раньше, чем появилась профессия менеджера. Знаменитая работа Никколо Маккиавелли *«Принц»,* появившаяся в самом начале XVI века, написана о том, что власть и манипулирование ею являются рычагами управления государством. Популярность книги Энтони Джея *«Управление и Маккиавелли»* и Майкла Корды *«Власть»* говорит о том, насколько живучи и действенны эти концепции и в наше время.

Укрепилось и стало весьма распространенным мнение, что власть и руководящая должность являются наиболее действенными инструментами эффективного управления. Однако, если кто-нибудь думает, что одного этого достаточно, тот, по меньшей мере, близорук. Для того, чтобы сложная организация эффективно выполнила свои задачи, необходимо обеспечить выполнение всех функций управления. Однако, по аналогии с процессами общения и принятия решений, руководство, лидерство является тем видом деятельности, который пронизывает всю систему управления. Невозможно эффективно выполнять функции планирования, организации, мотивации и контроля, если нет эффективного руководства.

Руководство в организации

Несмотря на то, что руководство — существенный компонент эффективного управления, эффективные лидеры не всегда являются одновременно и эффективными управляющими. Об эффективности лидера можно судить по тому, в какой степени он или она влияют на других. Иногда эффективное лидерство может и мешать формальной организации. Например, влиятельный неформальный лидер может сделать так, что трудовой коллектив начнет ограничивать выпуск продукции или производить товары или услуги низкого качества. Файли, Хаус и Керр *устанавливают различие между управлением и лидерством:* «Управление можно определить как умственный и физический процесс, который приводит к тому, что подчиненные выполняют предписанные им официальные поручения и решают определенные задачи. Лидерство же, наоборот, является процессом, с помощью которого одно лицо оказывает влияние на членов группы».

Управляющий становится во главе организации в результате намеренного действия формальной организации — делегирования полномочий. Лидерами, с другой стороны, становятся не по воле организации, хотя возможности вести за собой людей тоже можно увеличить путем делегирования полномочий. Члены организации знают, кто их руководитель, а вот ведомые не всегда знают, что их ведут. Наконец, действия лидеров не ограничиваются рамками каких-либо полномочий и структур. Очень часто руководитель является лидером совершенно без всякой привязки к его или ее формальной должности в иерархии. Как мы скоро узнаем, в некоторых ситуациях подчиненные могут даже вести за собой старших по должности.

В данной книге первостепенный интерес для нас представляет РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ (organizational leader) — человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель — влиять на других таким образом, чтобы они выполняли работу, порученную организации. В своих определениях лидерства в организации многие авторы старались четко сформулировать тот особый компонент, который вносит сам лидер. Например, Катц и Кан рассматривают лидерство как «оказывающий влияние элемент, который появляется помимо механического исполнения рутинных поручений организации». В своем определении лидерства Питер Друкер развивает эту мысль дальше: «Лидерство — это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести эффективность деятельности человека на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие ее рамки».

Ниже мы приводим наше определение лидерства применительно к управлению:

«ЛИДЕРСТВО — это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации».

В следующей главе мы подробно рассмотрим различные подходы и стили эффективного управления, их сравнительные преимущества, а также воздействие ситуации на лидерство. Однако, чтобы сделать это обсуждение более предметным, необходимо составить представление о том, как

происходит процесс лидерства и что же именно дает человеку импульс побуждать других людей к труду. Таким образом, в этой главе наше внимание будет сосредоточено на элементах, лежащих в основе руководства и лидерства, влияния и власти.

Влияние и власть

ВЛИЯНИЕ — это «любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения и т.п. другого индивида» . Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом на ухо, до приставленного к горлу ножа. В условиях организации таким «ножом» могла бы быть угроза увольнения.

Один человек может также влиять на другого и с помощью одних лишь идей. Карл Маркс, который никогда не имел никаких официальных полномочий ни в одной политической организации и никогда лично не использовал такое средство как насилие, имел непреднамеренное влияние на ход событий двадцатого столетия. Руководители должны оказывать влияние таким способом, который легко предсказать и который ведет не просто к принятию данной идеи, а к действию — фактическому труду, необходимому для достижения целей организации. Для того чтобы сделать свое лидерство и влияние эффективными, руководитель должен развивать и применять *власть.*

У широкой общественности понятие власти вызывает отрицательные эмоции с того самого момента, как Лорд Эктон сказал: «Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно». Большинство людей связывает власть с насилием, силой и агрессией. Такой взгляд на власть понять можно. В самом деле, в основе власти лежит грубая сила даже в высокоразвитых обществах, которые считают, что насилию место лишь в спорте или на телевидении. Но сила — вовсе не обязательный компонент власти. В действительности мы скоро узнаем, что кулак, даже в бархатной перчатке, в некоторых обстоятельствах может скорее уменьшить, а не увеличить власть. По нашему определению:

ВЛАСТЬ — это возможность влиять на поведение других.

НЕОБХОДИМОСТЬ ВЛАСТИ В УПРАВЛЕНИИ. В дополнение к формальным полномочиям, руководителю требуется власть, так как он зависит от людей как в пределах своей цепи команд, так и вне ее. Джон П. Коттер подчеркивает это, когда утверждает, что руководителю необходимо развивать власть, «потому что руководители всегда зависят от некоторых людей, которые им не подчинены, и во-вторых, потому что практически никто в современных организациях не примет и не будет полностью подчиняться непрерывному потоку его или ее приказов только потому, что он или она — начальник. Во всех организациях для достижения эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти.

В различных подразделениях организации руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчиненных и коллег. Фактически эти группы представляют собой часть окружающей руководителя среды. Без содействия этих людей руководитель не может эффективно осуществлять свои функции. Многие руководители также напрямую зависят от людей и организаций, находящихся вне их собственной организации — поставщиков, заказчиков, конкурентов, регулирующих их деятельность ведомств и профсоюзов. В идеальном варианте все эти люди и силы будут охотно сотрудничать с руководителем и предоставлять все необходимое для выполнения работы и достижения целей организации. К сожалению, реальный мир делает эту работу несколько сложнее.

Даже в том случае, когда руководитель обладает четко определенными полномочиями направлять усилия подчиненных, это не всегда оказывается возможным. Как заметил Честер Барнард и как мы отмечали при анализе концепции полномочий, подчиненные могут отказаться выполнить просьбу руководителя, тем самым сводя на нет его полномочия. Современные рабочие обычно гораздо более образованы и меньше согласны смиряться с традиционной властью, чем их предшественники. Даже если такой проблемы не возникнет, руководитель часто зависит от людей, которые ему формально не подчинены. Например, по части информации и услуг, линейный управляющий теперь все больше зависит от штабного управленческого персонала, над которым у него нет никакого контроля. В некоторых ситуациях у штабного персонала есть только совещательные полномочия, и в осуществлении своих рекомендаций аппаратчики зависят от линейных руководителей.

Эта зависимость от факторов и людей, которыми нельзя управлять напрямую, является основной причиной трудностей, которую испытывает руководящий персонал. Однако, страдают не только чувства. Если руководитель не в состоянии эффективно взаимодействовать с этими многочисленными «неуправляемыми» силами, он или она не может выполнять свою собственную работу, а это обязательно снизит эффективность как индивидуального трудового вклада, так и деятельности всей организации. Власть и влияние, инструменты лидерства, являются фактически единственными средствами, которыми располагает руководитель для разрешения подобных ситуаций. Если руководитель не обладает достаточной властью, чтобы влиять на тех, от кого зависит эффективность его деятельности, он или она не сможет получить ресурсы, необходимые для

определения и достижения целей через других людей. Таким образом, власть, хотя часто и неправильно используемая, является необходимым условием успешной деятельности организации. Как утверждает социолог Роберт Бирстед, «власть стоит за каждой организацией и подпирает ее структуру. Без власти нет организации и нет порядка».

Баланс власти

Концепция зависимости также подтверждает несостоятельность еще одного распространенного мнения о власти. Многим людям кажется, что обладание властью подразумевает возможность навязывать свою волю, независимо от чувств, желаний и способностей другого лица. Если бы это было так, то назначенные руководители организаций всегда имели бы власть для оказания влияния, по крайней мере, на своих собственных подчиненных. Однако, сейчас повсеместно признается, что влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую оказывается влияние, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях.

В условиях организации, например, власть, только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Это можно выразить следующей формулой: уровень влияния облеченного властью лица А на лицо Б = степени зависимости лица Б от лица А.

ВЛАСТЬ ПОДЧИНЕННЫХ. Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.п. Однако, в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких вопросах, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя, влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания. Ярким примером власти подчиненных над руководителем являются исключительно благоприятные контракты, которые могут получить известные артисты и спортсмены. Их начальство, конечно, предпочло бы не выплачивать никому более миллиона долларов, т.е. сумму, намного превышающую их собственный заработок. Однако, у них почти нет выбора, так как их организация и, следовательно, они сами в большой степени зависят от этих лиц в достижении своих целей, а конкуренция в популярных видах спорта очень велика.

Суммируя факторы, которые способствуют появлению власти у подчиненных, Дэйвид Механик заключает:

«В той же степени, в какой одно лицо зависит от другого, он или она потенциально подвержены власти этого другого лица. Внутри организаций одно лицо делает других зависимыми от него путем контроля доступа к информации, людям и инструментарию, которые мы определяем следующим образом:

Информация включает знания об организации, людях, нормах, процедурах, методах и т.д.

Люди — это все те, кто состоит в организации, от кого зависит организация.

Инструментарий — это любой аспект физических средств организации или ее ресурсов (оборудование, машины, деньги и т.п.)».

Научные исследования подтвердили, что подчиненные обладают властью. Одно из исследований показало, что даже у вспомогательного персонала больниц есть власть, так как лечащие врачи зависят от них. Эта зависимость создалась из-за укороченного рабочего дня врачей, огромного объема необходимой административной работы и малой заинтересованности в ней со стороны врачей. В результате возник молчаливый сговор, по которому вспомогательный персонал получал больше полномочий для принятия решений в отношении больных в обмен на выполнение некоторых административных функций за врачей. Если врач нарушал этот уговор, персонал не выдавал ему информации, не подчинялся приказам и вообще не сотрудничал. Это создавало трудности в обработке необходимой документации и получении уточненной медицинской информации, необходимой врачу для каждодневной лечебной работы.

Другое исследование обнаружило, что тюремные надзиратели в некоторой степени также зависят от заключенных. Хотя надзиратели имеют право подать рапорт на заключенных за неповиновение, частые рапорты создали бы у тюремного начальства впечатление, что надзиратели не в состоянии добиться повиновения и поддерживать порядок. Поэтому надзиратели допускают некоторые нарушения тюремных правил со стороны заключенных в обмен на более покорное поведение.

Руководитель должен сознавать, что поскольку подчиненные часто тоже обладают властью, использование им или ею в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, при которой они захотят продемонстрировать свою собственную власть.

А это, в свою очередь, может принести к напрасной трате усилий и снизить уровень достижения целей. Поэтому эффективный руководитель старается поддерживать разумный баланс власти: достаточной для обеспечения достижения целей, но не вызывающей у подчиненных чувства обездоленности и, отсюда, — непокорности. Этот баланс представлен на рис. 16.1. Кроме подчиненных, над руководителем могут иметь власть его коллеги. Например, если руководитель по финансовым или производственным вопросам зависит от услуг отдела по обработке данных, начальник этого отдела будет иметь над ним некоторую власть. Возросшее значение компьютеров в организациях привело к тому, что возросла власть персонала отделов обработки данных. Чем больше необходимой информации, ресурсов или услуг один руководитель дает другому, тем больше его или ее власть над этим другим руководителем. Поскольку секретари начальников как правило знают, с кем нужно связаться, чтобы получить конкретную информацию, то они также часто держат в руках значительную долю власти. Джон П. Коттер отмечает, что руководитель может увеличить свою власть, дав другим возможность увидеть, что они зависят от него в вопросах ресурсов, необходимых для их работы. Эти ресурсы могут означать доступ к важным персонам, информации, услугам, деньгам, нужным собраниям и т.д.

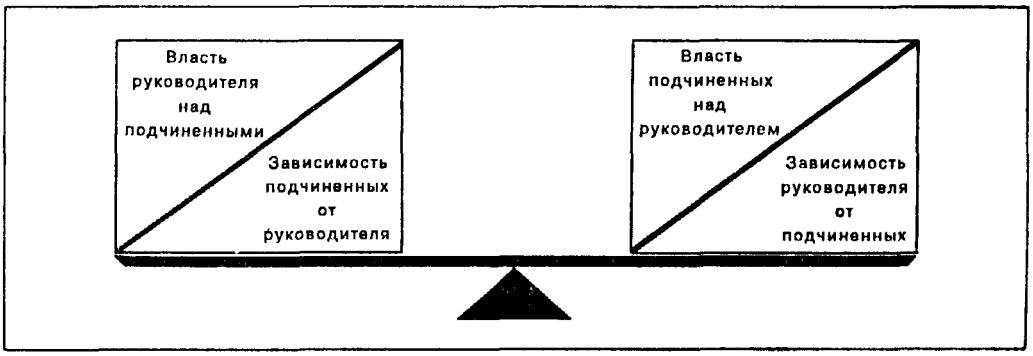

Рис. 16.1. Балансирование власти руководителей и подчиненных.

Источник: D. A. Nadler, J. R. Hackman, and E. E. Lawler. *Managing Organizational Behavior*. (Boston, Little, Brown, 1971), p. 164. Перепечатано с разрешения издательства.

Дэйвид МакКлеланд, чьи исследования показывают, что эффективный руководитель имеет большую потребность во власти, также замечает, что эффективный руководитель никогда не будет проявлять свою власть в приказной, ожидающей подчинения манере. Наоборот, позитивное или социализированное лицо, осуществляющее власть, скорее заботится о реализации групповых целей, помощи группе в их определении, обеспечивая группу средствами их достижения, оказывая членам группы поддержку, утверждая для каждого объем его компетенции. Некоторые рекомендации по достижению и применению власти даны в примере 16.1.

ФОРМЫ ВЛАСТИ И ВЛИЯНИЯ

Мы уже отмечали, что для того чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять — необходимо иметь основу власти. Здравый смысл подсказывает нам, что для того чтобы обладать властью, вы должны иметь возможность держать под своим контролем что-либо, имеющее значение для исполнителя, то, что создаст его зависимость от вас и заставит его или ее действовать так, как желаете вы. Это «что-то» есть у нас всех. По определению Маслоу — основные потребности следующие: физиологические потребности, потребность в защищенности, социальные потребности, потребности в уважении и самовыражении. Власть зиждется на обращении к активным потребностям исполнителя.

Все формы влияния побуждают людей исполнять желания другого человека, удовлетворяя неудовлетворенные потребности или препятствуя их удовлетворению, или они побуждают исполнителя *ожидать,* что потребность будет или не будет удовлетворена в зависимости от поведения исполнителя. Как мы уже говорили, люди строят предположения относительно того, что может произойти, если они будут вести себя определенным образом. Видя именно такое поведение, человек начинает представлять в уме воздействие его или ее поведения на состояние его или ее потребностей. А руководитель также представляет эффект своего влияния на поведение будущего исполнителя. В результате руководитель и исполнитель усваивают схожую или несхожую манеру поведения на будущее. Этот процесс влияния руководителя на подчиненного показан на рис. 16.2.

ПРИМЕР 16.1.

Бизнес по Маккиавелли

Доказательством того, что идеи Макиавелли все еще состоятельны, служат следующие рекомендации профессора Корнельского университета Артура Д. Ковсра, который ведет аспирантский курс, названный «Бизнес по Маккиавелли». Если вам требуется власть (или для того, чтобы приказывать другим, что они должны делать, или для того, чтобы защищать себя от других, которые могут захотеть распорядиться вашим будущим), то первое правило звучит так: *Добейтесь власти как можно скорее.* Займите должность, где решения принимать будете вы. Это значит, что вы быстро утвердитесь в роли принимающего решения. Вам Следует сбалансировать реальную власть и эту агрессивную установку с уступками тем, кто имеет власть в организации. Сделав это умно, вы отыщете свою нишу, а сделав плохо, создадите впечатление, что пресмыкаетесь. Подчиненный, который изучит все слабости своего начальника и постарается компенсировать их, окажет услугу своему начальнику, организации и себе самому. Это быстро поставит его в положение контролирующего некую функцию, имеющее большое значение для его начальника и для организации, а это само по себе уже источник власти. *Общее правило.* Никогда не наживай себе врага, если можешь избежать этого. Деловой мир так тесен, и твой сегодняшний враг может завтра оказаться твоим начальником. В некоторых ситуациях следовать этому правилу чрезвычайно трудно. *Пример:* Вы и ваш коллега являетесь кандидатами на повышение по должности. Повышение получаете вы. Он или увольняется, или остается в организации и начинает ненавидеть вас. *Как рассеять эту ненависть и добиться ею содействия?* Как можно скорее последуйте первому правилу обретения власти: в данном случае передайте власть своему коллеге, который теперь является вашим подчиненным. Отдайте часть своих полномочий и ответственности ему — и вы создадите основу для его верности. В противном случае он будет ждать подходящего момента, чтобы вонзить вам нож в спину.

Другой пример. Когда вы кого-нибудь увольняете, проявите свое участие. Не объясняйте все его *недоработками,* примите часть вины на себя, на организацию, мол, не сумели удовлетворить его потребности. А затем дайте ему время и окажите помощь в поиске новой работы. Если нигде не допустить ошибок, человек выйдет из этой ситуации без морального ущерба (это очень важно), и вы расстанетесь друзьями. Макиавелли оставил вам сотни рекомендаций, начиная с составления меморандумов, кончая тщательно продуманным созданием врага для укрепления своей власти. Не забывайте только, что все эти рекомендации содержат элемент риска. Смело применяйте их, когда чувствуете, что они принесут вам пользу. Помните: эти правила используются также для защиты, а не только для нападения.

Источник: Перепечатано из Arthur J. Kover, *Boardroom's Business Secrets* (New York: Boardroom Reports, 1977), p.5, Boardroom Reports, Inc., Management's Source of Useful Information.

Власть может принимать разнообразные формы, френч и Рэйвен, исследователи в области власти и лидерства (руководства), разработали удобную классификацию основ власти. Согласно их классификации, имеется пять основных форм власти:

1. ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ПРИНУЖДЕНИИ. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.
2. ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ВОЗНАГРАЖДЕНИИ. Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.
3. ЭКСПЕРТНАЯ ВЛАСТЬ. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.
4. ЭТАЛОННАЯ ВЛАСТЬ (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.
5. ЗАКОННАЯ ВЛАСТЬ. Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, и что его или ее долг — подчиняться им. Or или она исполняют приказания влияющего, так как традиция учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют ТРАДИЦИОННОЙ ВЛАСТЬЮ. Законная власть бывает действенна тогда, когда подчиненный повинуется указанию руководителя только потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми. Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных

выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Они также являются средствами, которые могут быть использованы неформальным лидером, чтобы помешать достижению целей организации.

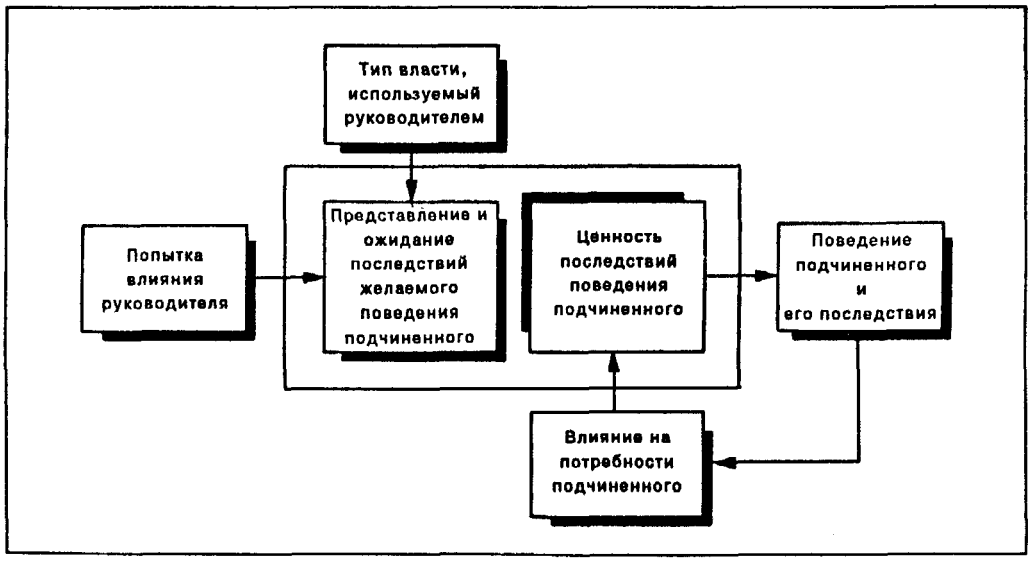

Рис. 16.2. Модель влияния руководителя на подчиненного.

Источник: D. A. Nadlcr, J. R. Hackman, and E.E. Lawler. *Managing Organizational Behavior* (Boston: Little Brown,1979), p. 162. Перепечатано с разрешения издателя.

Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх.

Власть посредством принуждения, влияние через страх — так представляют себе власть люди, критикующие ее. Страх, как правило, создает образы насилия: заряженный пистолет, угроза пытки, поднесенный к лицу кулак. Но если бы физическая боль была бы единственным механизмом страха и принуждения, власть, основанная на принуждении, навсегда исчезла бы из организаций, после того как эмансипация отменила кнут Саймона Легри. Жестокость часто служит посредником страха, но никогда не является целью. Когда у человека замирает сердце от страха, это происходит потому, что напрямую угрожают его фундаментальной потребности — выживанию или защищенности.

Методика принуждения, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно, и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Яркий пример этого «что-то» — своя собственная жизнь или жизнь любимого человека. Но есть множество примеров, имеющих менее экстремальные свойства. Многие люди испытывают острейшее беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения. Поэтому даже в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди — сознательно или бессознательно — разрешают на себя влиять. В книге «Брокеры власти» Дэйвид Кипнис говорит: «Отдельные личности осуществляют власть путем принуждения, опираясь на силу, риторические способности, а также возможность оказать или не оказать эмоциональной поддержки другим людям. Это дает таким личностям средства наносить физические увечья, запугивать, унижать или отказывать в любви другим».

СТРАХ НА РАБОЧЕМ МЕСТЕ. Рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение, потому что множество наших потребностей удовлетворяются именно там. Например, страх потерять работу свойствен, кажется, всем. В определенных обстоятельствах можно так легко и эффективно использовать страх, что некоторые руководители часто прибегают к нему: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочии или понижение в должности обычно дает немедленные результаты. Когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха.

Компания «Охайо Белл», например, придумала оригинальный способ, который наглядно демонстрирует, как далеко можно уйти от насилия и все же эффективно вселять страх в своих подчиненных. Все, что сделала компания «Охайо Белл» — это показала своим сотрудникам фильм. Этот фильм как бы моделировал прогноз будущего — когда Конгресс собирался национализировать телефонную систему, так как она постепенно разорялась и теряла способность оказывать

соответствующие услуги. В результате огромное количество сотрудников лишалось бы работы. Диктор закончил свой текст призывом: «Полноценная дневная работа за полноценную дневную оплату!» Этот призыв помог бы спасти компанию, если бы много лет назад (т.е. в настоящий момент) рабочие последовали ему. Компания вычислила, что повышение производительности труда после просмотра этого фильма позволило ей на протяжении трех лет увеличить свои доходы на 29 млн. долл.

Исследования показывают, что обращение к страху может стать эффективным методом влияния, если предлагаются конкретные меры. Такое обращение к страху можно встретить в телевизионных коммерческих рекламах, которые показывают, как люди возносятся на небеса и там им говорят, что им следовало бы застраховать свою жизнь, чтобы обеспечить материально своих близких.

Когда-то первейшим объектом этих ориентированных на страх методов были «синие воротнички». Однако чрезмерная эксплуатация этих методов лишь стимулировала обращение рабочих к профсоюзам. Теперь и профсоюзы пользуются такой же методой, защищая своих членов настолько надежно, что их порой бывает трудно уволить даже на законных основаниях. Следовательно, сегодня руководители бывают более восприимчивы к влиянию через страх, чем их подчиненные.

При большом спросе на компетентных, опытных руководителей грубые угрозы увольнения обычно не имеют должного эффекта. Вместо желаемого действия, такие угрозы иногда приводят ни к чему иному, как к дополнительным расходам на выплату комиссионных агентству по найму и к долгому мучительному поиску подходящей замены. Гораздо чаще страх, нагоняемый на руководителя, направлен не на его материальные интересы, а на его самолюбие. Поскольку авторитет руководителей держится на уважении к их личности, они, как правило, болезненно реагируют на всякие унижения. Чтобы избежать чрезмерного воздействия, унижение выдается руководителям в малых дозах: вскользь брошенное замечание, что другой руководитель уже справился со своим заданием; намек, что кандидата в вице-президенты лучше найти на стороне; назначение на не престижную должность, от которой все отказываются; выделение менее удобного кабинета. Это лишь малая доля имеющихся способов вселить в руководителя страх, что он или она не пользуются должным уважением и им, возможно, следует работать более напряженно.

СЛАБЫЕ СТОРОНЫ МЕТОДА ВЛИЯНИЯ ЧЕРЕЗ СТРАХ. Страх может быть использован и фактически используется в современных организациях, но не часто, т.к. он со временем может стать весьма дорогостоящим способом влияния. Банкротство У. Т. Гранта, одно из крупнейших во всей истории бизнеса показывает, что, в конечном счете, страх может действовать и в обратную сторону. Поэтому к нему прибегать не следует.

У.Т. Грант, который до 1975 г. был одним из крупнейших в мире владельцев сети розничной торговли, знал, что его компания испытывает трудности с кредитами, поступающими от потребителей. Эта проблема решалась на уровне директоров магазинов. Грант предложил свой вариант решения проблемы: создать для директоров программу отрицательных стимулов под названием «Бифштекс и Бобы». Директора, которые не могли выполнить намеченные для них задания, подвергались унизительным процедурам: им швыряли в лицо пирог, заставляли гонять носом арахисовый орех и бегать задом наперед по всему магазину, разрезали пополам шейный галстук и т.п. И все это, естественно, прилюдно. Большая часть директоров почти сразу же отреагировала: возросла эффективность продаж. И все же, несмотря на эти видимые улучшения, пассивы Гранта продолжали расти. Новому руководству, которое было поставлено кредиторами компании, удалось обнаружить причину происходившего. Директора магазинов, зная неэффективность финансового планирования и контроля в компании Гранта и стараясь избежать унижений, подделывали свои отчетные документы.

В компании У. Т. Гранта страх не достиг поставленных целей по той же причине, по которой власть, основанная на принуждении, не действует на большинство руководителей — из-за отсутствия доверия и слишком высоких затрат, связанных с ее применением. Действительно, страх может одерживать верх только тогда, когда имеется довольно высокая вероятность того, что человека поймают в момент неуставного поведения. Для того чтобы использовать такой инструмент как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля. Но эффективную систему контроля создавать нелегко, и удовольствие это — дорогое, даже при наиболее благоприятном стечении обстоятельств. Когда основой власти является, главным образом, принуждение, почти невозможно поддерживать эффективный контроль при умеренных затратах, так как усиливается стремление людей сознательно обманывать организацию.

Даже если представляется возможность создать эффективную систему контроля при умеренных затратах, лучшее, чего можно добиться посредством страха — минимально адекватная производительность труда. Поскольку человеку не дают возможности удовлетворить его более высокие потребности на работе, он или она могут начать искать их удовлетворения в другом месте. Исследования показывают, что организации, где используется власть, основанная на принуждении, скорее всего, характеризуются менее высокой производительностью труда и более низким качеством продукции. Одно из исследований, посвященных управляющему, который использовал власть,

основанную на принуждении, показало, что сотрудники, занимавшиеся сбытом, испытывали неудовлетворенность своей работой.

В другом исследовании, опирающемся на опрос более чем 100 руководителей хозяйственных и государственных организаций, выявилось, что такого рода власть применялась редко. К ней прибегали лишь тогда, когда несколько руководителей приходили к выводу, что плохая производительность труда вызвана отсутствием дисциплины, а не отсутствием способностей.

Организации, где страх используется очень часто, возможно, не смогут прожить долгую жизнь в условиях частного предпринимательства и открытого общества. По словам Фреда Лутанса, «хотя принуждение и может привести к временной покорности подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты — скованность, страх, месть и отчуждение. Это, в свою очередь, может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров» ' Наше представление читателям способов внушения страха не означает, что мы одобряем их, мы просто констатируем реальности, существующие во многих организациях. Заметьте, что даже в академическом мире, где так неодобрительно относятся к власти, основанной на принуждении, периодически грешат, используя страх как способ влияния. «Не опубликуешься, не выживешь», — эту угрозу многие профессора воспринимают совершенно серьезно.

Власть, основанная на вознаграждении. Влияние через положительное подкрепление.

Обещание вознаграждения — один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. *Власть, основанная на вознаграждении,* оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он или она в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, ждет получения вознаграждения в той или иной форме. В контексте мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит активную потребность, и что он или она способны сделать то, чего желает руководитель.

Поскольку все — личности, и их потребности имеют уникальный характер, то, что одному представляется ценным вознаграждением, может не показаться таковым другому или тому же первому, но в иной ситуации. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Другими словами, исполнителю должно предоставляться такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно согласию на влияние. Эта воображаемая адекватность является главным преимуществом власти, основанной на вознаграждении, по сравнению со слабыми сторонами власти, основанной на принуждении. Джон П. Коттер отмечает, что можно также усилить власть путем создания у других чувства обязанности, периодически оказывая им личные одолжения. Коттер утверждает, что «некоторые люди обладают большой способностью делать личные одолжения, которые отнимают у них мало времени или усилий, но которые другие лица ценят очень высоко».

НЕДОСТАТКИ ПОЛОЖИТЕЛЬНОГО ПОДКРЕПЛЕНИЯ. В некотором смысле власть, основанная на вознаграждении, будет действенна всегда при условии, что руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением, и фактически предложить ему это вознаграждение. Однако на практике у руководителя масса ограничений в возможности выдавать вознаграждения. У каждой организации ресурсы ограничены, и она может выделить на поощрение персонала строго определенное количество ресурсов. Полномочия руководителя предлагать материальные стимулы также регламентируется политикой фирмы и всякими методиками. В некоторых случаях ограничения могут быть поставлены извне, как, например, в трудовом договоре с профсоюзом, где оговаривается, какие вознаграждения могут быть предложены за те или иные виды работ. Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще и тем, что часто бывает не просто определить, что же сочтут вознаграждением. Деньги и более престижная должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать и другие способы влияния.

Законная власть. Влияние через традиции.

Если оглянуться на историю, традиция окажется самым распространенным инструментом влияния. Руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Однако, этот метод станет действенным только при условии, что исполнитель уже усвоил ценности, которые дадут ему возможность поверить, что руководитель способен удовлетворить эти потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением. Хэмптон, Саммер и Уэбер считают, что «система, основанная на традиции рухнет, если она также не даст своим лояльным, покорным

сторонникам тепло и защищенность».

В течение тысячелетий культурная традиция Запада укрепляла власть начальства. Почти всех нас заставляли подчиняться людям, занимающим определенные должности. Например, мало у кого хватало смелости спорить с отдающим какой-то приказ офицером полиции. Хотя сегодня многие молодые рабочие, кажется, меньше расположены признавать авторитеты, другие все еще выполняют то, что — правильно или не правильно — велит им их начальство только потому, что «он ведь начальник, не так ли?». Возможно, и вам приходилось делать нечто не очень для вас приятное только потому, что так велели ваши родители, традиционный авторитет которых вы впитали с молоком матери.

Традиция особенно важна для формальных организаций. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. Но было бы чрезвычайно неудобно и заняло бы много времени, не говоря ух о затратах, если бы руководство должно было бы предлагать вознаграждения всякий раз, когда ему необходимо заставить рабочих выполнить приказ. Таким образом, бесперебойное функционирование организаций прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет — законную власть руководства. Традиция также продолжает оставаться распространенной и официальной формой влияния руководителя потому, что в противоположность страху, она предлагает позитивное вознаграждение — удовлетворение потребности. Когда человек признает влияние, основанное на традиции, он или она получает взамен ощущение принадлежности к социальной группе. Это чувство принадлежности и осознание себя как личности может удовлетворить социальную потребность и создать фактическую защищенность, что также удовлетворяет соответствующую потребность.

Интересное, тонкое воздействие традиции на некоторых людей заключается в том, что она может исключить или значительно упростить принятие решений. В системе, где традиции очень сильны, вопросы «что такое хорошо и что такое плохо» определены предельно точно. Исполнитель может переложить ответственность за неприятные действия и решения со своих плеч на плечи руководителя этой системы. Вместо того, чтобы защищать свою позицию в вопросе, почему что-то нужно делать именно так, а не иначе, человек может отделаться таким же ответом, как и Тевье в спектакле «Скрипач на крыше» — «по традиции».

Традиция — привлекательный инструмент, как для организации, так и для руководителя. Она обладает огромным преимуществом — безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это обстоятельство повышает стабильность, так как организация не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности. Предоставление самых больших вознаграждений в первую очередь тем, кто лучше всего подчиняется системе, чем по-настоящему компетентным ее членам, подкрепляет способность организации использовать традицию с целью добиться покорности своих членов. Другим свойством является быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции.

НЕДОСТАТКИ МЕТОДИКИ, ОПИРАЮЩЕЙСЯ НА ТРАДИЦИЮ. Интересно отметить, что часто традиция объясняет одним словом, почему некоторые испытанные концепции теории управления, описанные в данной книге, не всегда широко используются на практике. Хорошим примером являются вознаграждения, основанные на заслугах. Хотя почти все разделяют мнение, что заслуги перед фирмой — лучший критерий для назначения большей заработной платы или продвижения по службе, гораздо чаще в качестве критерия используется трудовой стаж. И можно понять почему. Трудовой стаж легко вычисляется, он является объективной категорией и начисляется всем одинаково. Поскольку трудовой стаж как критерий используется уже давно, многие люди заинтересованы в нем. Этим людям потребовалось много лет для достижения их сегодняшней должности, поэтому переход на другую систему исчисления вознаграждений — по заслугам — они считают не только несправедливым, но и представляющим серьезную угрозу. В силу этого они используют приобретенную власть, чтобы сохранить статус кво, даже если это и не в интересах организации или общества.

Традиция может действовать и во вред организации. Представьте, что молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какую-то операцию, говорят:

«Мы всегда делали так, и до сих пор все было хорошо». Такое отношение может представлять гораздо большую проблему, чем это обычно кажется. Чтобы соответствовать окружению, организация должна внести изменения в свою политику, стратегию, методику организации и т.д. Те организации, которые настойчиво выдвигают традицию в качестве аргумента, почему они сопротивляются переменам, могут в конечном итоге оказаться перед проблемой вымирания.

Хотя с незапамятных времен традиция была эффективным средством влияния, за последние годы ее эффективность, кажется, снизилась. Некоторые исследования показывают, что реакция студентов на облеченное властью начальство изменилась. Майнер обнаружил, что между 1960 и 1974 гг. уважение студентов к авторитету руководства упало. Исследование Ондрака также отмечает неуклонное снижение с 60-х годов числа послушных начальству студентов колледжа. Студенты все меньше и меньше проявляют готовность выполнять желания какого-то лица только потому, что им так велят . Практическое выражение этой тенденции среди студентов заключается в том, что в течение 60-х они начали оспаривать право университетов устанавливать требования в отношении курсов,

которые необходимо прослушать. Другим ярким примером уменьшающейся власти традиции служит тот факт, что тысячи американцев отказались идти служить в армию или дезертировали, так как считали вьетнамскую войну несправедливой. Сегодня даже «синие воротнички» протестуют против выполнения заданий, которые они считают абсурдными. Один только приказ хозяина больше не служит веским аргументом.

Не существует достаточно убедительных объяснений, почему молодые американцы не так легко поддаются влиянию традиций, как их родители. Уолтон приводит такие факторы, как растущий уровень благополучия и защищенности, более высокий уровень образования, смещение акцента с индивидуализма на социальную принадлежность и все меньшим упором на социализированное подчинение в школе, семье и церкви. Однако, более глубокая причина этого явления заключается в том, что молодежь не видит такой тесной связи между традиционными ценностями и вознаграждением, с одной стороны, и удовлетворением своих собственных потребностей — с другой. Возможно, это происходит потому, что традиция лучше всего воздействует на людей, которые мотивированы в первую очередь защищенностью и принадлежностью, в то время как благосостояние и более продолжительный досуг в среднем увеличивают уровень потребности в том, чтобы быть мотивированным компетентностью, уважением и успехом. Или, возможно, наши современные институты подорвали основу своей собственной традиционной власти тем, что не смогли последовательно вознаграждать хороших исполнителей и наказывать тех, чье поведение мешает росту производительности. Какова бы ни была причина этого явления, руководителю организации, по-видимому, следует больше полагаться на другие механизмы влияния.

Говоря о власти руководителя и эффективности организации, И. К. Шетти отмечает, что если полагаться на традиционную власть, это обязательно породит проблемы, так как может войти в противоречие с ценностями современного трудящегося человека, связанными с его работой: причастность к организации, участие в некоторых ее мероприятиях. Кроме того, это может привести к недостаточному использованию потенциала человеческих ресурсов, потому что люди, обладающие информацией о проблеме или способе усовершенствования дела, не обязательно являются частью системы формальных полномочий в структуре. В результате это может привести к снижению производительности труда и растущей неудовлетворенности трудящихся.

В своей известной книге *«В поисках эффективного управления»* Томас Питере и Роберт Уотерман рассказывают о наиболее эффективных американских корпорациях, где влияние проистекает не от традиции, а заключается в тех отдельных личностях и группах, которые имеют информацию о решении проблем или улучшении производственного процесса. Организации с органичными структурами, функционирующие в динамичном окружении, которое мы рассматривали в гл. 12, имеют слабую связь с традициями. Поскольку им приходится действовать в быстро меняющейся среде — рыночной и технологической, — они все меньше полагаются на систему отношений внутри формальной организационной структуры и традиционных полномочий.

Власть примера. Влияние с помощью харизмы

ХАРИЗМА — это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с лидером или влечением к нему, а также от потребности исполнителя в принадлежности и уважении. В противоположность безличному «должностному» влиянию традиции, харизматическое влияние — целиком личное. Даже невзирая на то, что исполнитель и лидер никогда не встречались, в представлении исполнителя его отношения с лидером строятся почти на равных. Исполнитель может вообразить, что у него или у нее много общего с лидером. На уровне подсознания исполнитель также ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или, по крайней мере, вызовет к нему уважение. Вот некоторые характеристики харизматических личностей: 1) *обмен энергией.* Создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих их людей. 2) *внушительная внешность.* Харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится. 3) *независимость характера.* В своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других. 4) *хорошие риторические способности.* У них есть умение говорить и способность к межличностному общению. 5) *восприятие восхищения своей личностью.* Они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, нисколько не впадая в надменность или себялюбие. И б) *достойная и уверенная манера держаться.* Они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Хороший пример харизматической личности — Мухаммед Али. Один только талант выдающегося боксера логически не в силах объяснить поклонения ему миллионов людей. Именно благодаря харизматизму его личности, люди ощущают гораздо более тесную связь с Али, чем с другими чемпионами по боксу, как, например, с Джо Фрейзером. Другие примеры для сравнения — Арнольд Палмер и Джек Никлаус, Уолтон Пэйтон и Лоренс Тейлор.

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожими на которого они хотели бы быть. Такие харизматические личности

часто участвуют в рекламах, чтобы повлиять на людей и побудить их купить продукт или воспользоваться услугой. Руководитель, слывущий харизматической личностью, также может иметь и использовать власть примера. Руководители часто служат примером поведения для подчиненных. Это может быть подражание стилю поведения и манерам руководителя. Джон П. Коттер отмечает: «Как правило, чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше он или она проявляют уважение к этому руководителю». Надлер, Хэкман и Лоулер считают, что «уважаемому и обожаемому линейному руководителю было бы достаточно власти примера: подчиненные слушались бы его потому, что любят его и отождествляют себя со своим начальником.

В примере 16.2. рассматриваются некоторые случаи харизмы на политической арене.

Власть эксперта. Влияние через разумную веру

Влияние через РАЗУМНУЮ ВЕРУ осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или проблем. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Джон П. Коттер отмечает, что «веря в компетенцию руководителя, другие полагаются на него. Руководители обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель».

ПРИМЕР 16.2.

Власть примера в политике: ситуационная природа харизмы

Политика — это область, где тризма особенно важна и полезна. Некоторые наиболее известные харизматические личное» стали лидерами в государственной политике. Но, как видно из ниже приведенных примеров, даже самые великие из них не всю жизнь обладали харизмой и способностью оказывать влияние на всех окружающих. Перед второй мировой войной путь Уинстона Черчилля к власти был не гладким, и его правительство было смещено, как только война кончилась. Но в течение тех лет, когда само существование Англии было поставлено на карту, британцы приносили немыслимые жертвы только потому, что их об этом просил Черчилль. На другой стороне Ламанша примерно в то же время, когда Черчилль становился политической фигурой, другой тип личности затронул похожую струну в народе Германии. Неистовство Гитлера на тему высшей расы, над чем смеялся весь мир, вызвали глубокую реакцию у немцев, удовлетворяя их потребность в уважении, так как их самолюбие все еще страдало от унижения в связи с проигрышем в первой мировой войне. Гитлер, несомненно, был одной из самых харизматических личностей всех времен и народов, так как свершения под его руководством были грандиозными. И все же, когда военная удача отвернулась от него, влияние Гитлера на Генеральный штаб Германии ослабело и почти совсем исчезло к тому времени, когда он покончил с собой.

Примерно в то же время человек совсем с иными чертами характера оказывал огромное влияние на американский народ, а именно — Франклин Д. Рузвельт. Он был, возможно, самым харизматическим президентом за всю историю Америки. Сравнение его с более поздним, также харизматичсским президентом Джоном Ф. Кеннеди выявляет слабые стороны в возможностях харизмы. В 60-е годы Джои Ф. Кеннеди завоевал любовь американского народа. Однако, Конгресс реагировал на его харизму по-другому и оказывал ему такое яростное сопротивление, что сейчас многие считают Кеннеди президентом неэффективным. Если эти примеры сумели убедить, что харизма бывает ситуационной, представьте теперь, как мало учащихся и родителей находились под чарами харизматнческой Годды Меир, бывшего премьер-министра Израиля, пока она была школьной учительницей в Милуоки.

Убедительным примером влияния через разумную веру являются отношения, которые складываются у большинства людей со своим лечащим врачом. Доктора время от времени используют такой инструмент как страх, но они не могут принудить пациента принять лечение. Мы следуем указаниям нашего врача потому, что верим, что врачи обладают знаниями и способностью излечивать и предотвращать болезни. Поскольку у нас самих нет медицинских знаний, мы не знаем наверняка, способен ли наш врач удовлетворить эту нашу потребность. Следовательно, мы принимаем его или ее влияние, так как верим в компетенцию медика.

Личность может использовать экспертную власть в организации, когда он или она имеют информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организации или подразделению достигнуть цели или принять более приемлемое решение. Другие часто считают, что им нужны экспертные знания для достижения своих личных целей. Исследования показали, что если группе людей скажут, что один из них является экспертом в определенной области, группа, скорее всего, будет следовать рекомендациям этого человека. Это верно даже тоща, когда у данного лица отсутствует приписываемая ему компетенция.

Отмечаемая у подчиненных тенденция считать своего руководителя экспертом может иметь негативные последствия при групповом принятии решений. Обсуждая этот вопрос, Стейнер и Майнер

утверждают, что руководитель «может пойти на встречу со своими подчиненными в поисках информации и альтернативных решений поставленной им проблемы и придти оттуда с решением, которое он сам же первоначально и придумал».

Как отмечают Надлер, Хэкман и Лоулер, «в некоторых технически сложных задачах подчиненные могут обладать более конкретной для данной задачи компетенцией, чем их руководитель». Таким образом, если вы как руководитель позволяете подчиненным считать вас «экспертом», они могут не поделиться с вами своей информацией. Это может привести к тому, что будет принято менее эффективное решение.

Возрастающая сложность технологии ускорила использование разумной веры как механизма влияния в современных организациях. Сегодня руководители не способны понять многие детали всех операций, имеющих первостепенное значение для дела, которым они занимаются. Например, мало кто из них знает, как ввести в компьютер программу, чтобы иметь информацию, необходимую для планирования и контроля. Поэтому они должны принимать на веру мнение эксперта, что их система данных действительно обеспечивает точной информацией самым эффективным образом. Эффект масштаба аналогичен эффекту технологии. Высшее руководство крупной организации иногда стоит так далеко от фактической деятельности, что во многих случаях они должны доверять, по крайней мере, на короткое время, информации, представляемой руководителями более низкого уровня. Повсеместно наблюдаемая готовность признать влияние технологии и масштаба и есть главная причина того, что штат специалистов постоянно растет.

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут оказывать действенное влияние в организации, даже если они не обладают формальными линейными полномочиями. Если когда-то специалист оказался прав, линейный руководитель потом, как правило, будет прислушиваться к его мнению, не возражая ему. Он также будет употреблять власть, которую дают ему линейные полномочия, чтобы передать решения специалистов остальным членам организации. Поступая таким образом, линейный руководитель хочет удовлетворить его или ее собственные потребности. Принимая на веру (разумную) мнение специалистов, линейный руководитель таким образом высвобождает время, которое в противном случае ему потребовалось бы для тщательной проверки каждой рекомендации специалистов. Линейный руководитель может использовать это время для другой деятельности и, возможно, также получить удовлетворение более высоких потребностей благодаря вознаграждению за выполнение более сложных задач. Полный отказ принять совет экспертов на веру может означать, что линейный руководитель больше заботится о защищенности, чем об удовлетворении более высоких потребностей.

Возможно, вы сами окажетесь под сильным влиянием разумной веры на первых порах вашей работы в должности руководителя. Вы, вероятно, примете на веру многое из того, что вам скажут опытные подчиненные.

ОГРАНИЧЕННОСТЬ МЕТОДА РАЗУМНОЙ ВЕРЫ. Разумная вера гораздо менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические личности. Она и действует медленнее. Если специалист окажется не прав, тогда руководитель больше не будет разумно следовать его совету — следовательно, его или ее влияние уменьшится. Кроме того, если харизматический лидер сможет заронить веру в одном-единственном выступлении, то формирование разумной веры потребует длительного времени. Специалисты, например, иногда годами пытаются завоевать авторитет у линейных руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно.

Однако это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. Заметьте, что в некоторых случаях, которые мы приводили в качестве примеров, влияние разумной веры меняло баланс власти руководитель—подчиненный. Поскольку руководителю нужна информация и рекомендации подчиненного, власть последнего растет. По меньшей мере, временно у подчиненного может оказаться больше власти, чем в похожей ситуации у руководителя.

УБЕЖДЕНИЕ И УЧАСТИЕ

Возможность передачи полномочий в соответствующей ситуации заложена в каждом типе власти. Однако, как мы часто отмечали, в последнее десятилетие среда, в которой функционируют организации, претерпела значительные изменения. В среднем, уровень образования людей повысился. Некоторые более мелкие организации и подразделения в крупных организациях, особенно в наукоемких отраслях — таких как аэронавтика и космические исследования, вычислительная техника, электроника и химия — почти целиком укомплектованы персоналом, имеющим ученые степени. Очень часто встречаются подразделения, где все имеют высшее образование. Этот более высокий образовательный уровень во многих случаях ликвидировал вековой интеллектуальный разрыв между руководителями и исполнителями. С годами социальные и финансовые различия между людьми тоже уменьшаются. Следовательно, становится все труднее основывать власть только на принуждении, вознаграждении, традиции, харизме или даже компетенции.

По мере того, как способности исполнителя подошли вплотную к способностям руководителя, стала возрастать необходимость искать сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь

возможность на него влиять. Две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству — это *убеждение и участие.* Современные управляющие могут стать более эффективными руководителями организации, совершенствуя свои навыки в этих двух видах влияния.

Влияние путем убеждения

Чтобы оказывать влияние на другого, человеку нет необходимости быть способным наказывать или поощрять, иметь чары харизмы или иметь выдающиеся знания. Одним из самых эффективных способов влияния является убеждение — эффективная передача своей точки зрения. Как и разумная вера, убеждение основано на власти примера и власти эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Руководитель, который влияет путем убеждения, *не говорит* исполнителю, что надо делать — он или она *«продает»* исполнителю то, что нужно сделать.

Используя убеждение, руководитель молчаливо допускает, что исполнитель обладает какой-то долей власти, которая может уменьшить возможность руководителя действовать. Другими словами, руководитель признает зависимость от исполнителя. Например, если руководитель службы маркетинга хочет реорганизовать отдел сбыта, было бы разумно, если бы он или она признали, что сотрудники отдела сбыта способны так противостоять изменениям, что это существенно повлияет на выпуск продукции. Таким образом, даже при условии, что руководитель может обладать полномочиями для внедрения новой организационной структуры без совещания с подчиненными, все же правильней и практичней было бы устроить собрание, выслушать все мнения и объяснить, почему перемены желательны. Активно добиваясь согласия, руководитель оказывает очень сильное воздействие на потребность исполнителя в уважении. Если исполнитель в свою очередь испытывает потребность в знаниях и авторитете, сила влияния путем убеждения возрастает. Это происходит потому, что руководитель признал компетентность исполнителя, а исполнитель ощущает, что к нему или к ней переходит доля власти руководителя. Убеждение влияет тем, что доводит до сознания потенциального исполнителя, что, сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит его или ее собственную потребность, какой бы она ни была.

Чтобы добиться этого, руководитель может пользоваться логикой или эмоциями. Тот, кто хочет убедить, пользуется и тем, и другим, в зависимости от расположенности слушателя. Яркий и известный пример путем убеждения — отношения между продавцом и покупателем. Страховой агент, например, перемежает логические аргументы в пользу приобретения недвижимости с эмоциональными, воздействуя на потребность потенциального клиента в защищенности. Увеличивать власть, отдавая ее — вот тема примера 16.3.

ЭФФЕКТИВНОЕ УБЕЖДЕНИЕ. Стараясь оказывать влияние на других, люди занимаются, выражаясь фигурально, «продажей», хотя и не так явно, как при продаже страховых полисов. Это особенно верно для организаций, в частности, когда *у* человека нет формальной власти над другим или когда он не может предложить никаких вознаграждений. Способность влиять путем убеждения зависит от ряда факторов.

Руководитель должен заслуживать доверия. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень слушателя: она не должна быть слишком сложной, но и не должна быть упрощенной. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его слушателей. Дело только выиграло бы, если бы черты характера и поведение руководителя нравились бы его подчиненным. Многие аргументы и попытки «продать» что-то потерпели крах только потому, что потенциальному покупателю не понравилась именно личность продающего, а не его товар или услуга.

Табл. 16.1. представляет в схематичном виде некоторые методы влияния путем убеждения.

ПРИМЕР 16.3.
Сила делегирования

Ниже следует отрывок из интервью с Майклом Маккоби, автором нашумевшей книги «Игрок». Он показывает, как фактически можно увеличить свою власть, передав ее другим. Маккоби знал одного руководителя, который созвал своих сотрудников и сказал: «Я планирую организовать группу формального обучения без отрыва от производства на тему «Как выполнять *мою* работу». Все, кто хочет поучиться, добро пожаловать».

Руководитель вложил много труда в проведение этого курса обучения: подготовку учебных материалов, списки рекомендованной литературы и т.д. *Результат.* Большая часть сотрудников прошла курс обучения и спустя несколько месяцев многие из них в самом деле взяли на себя часть его функций. Очень скоро он обнаружил, что он «управляет», а не носится сломя голову, выполняя массу всяких дел, как бывало с ним раньше. Отдавая «власть», объясняет Макхоби, этот руководитель фактически приобрел огромную власть.

Его сотрудники доверяли ему, а он доверял сотрудникам. Он мог поручать им ответственные задания, освобождая свое время для более сложных новых проектов. Например, сотрудники знали, что их начальник не будет ставить им палки в колеса, поэтому они вкладывали еще больше усердия во все, что делали. Мотивация возникала автоматически.

По словам Маккоби, эта концепция приемлема практически для любой компании. Это может быть мастер, который предложит своим рабочим ту или иную форму обучения, или вице-президент по финансам, предлагающий повышение квалификации для управленческого персонала, или президент, предлагающий курс подготовки своим заместителям.

Источник: перепечатано из «Michael Maccoby: Eminent Psychologist Talks Business Management», *Boardroom Reports,* 1976, p.8, Inc., Management's Source of Useful Information.

СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ ВЛИЯНИЯ ПУТЕМ УБЕЖДЕНИЯ. Самая слабая сторона такого влияния — медленное воздействие и неопределенность. Чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется, очевидно, больше времени и усилий, чем издать приказ, подкрепленный властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Не имеет значения, сколько вложено усилий — все равно никогда нельзя быть уверенным, что слушатель воспримет влияние. Кроме того, в отличие от других форм, влияние путем убеждения имеет одноразовое действие. Руководитель, предпочитающий метод убеждения, каждый раз, когда он или она хочет повлиять на кого-либо, должен начинать все сначала, что увеличивает время, затраченное на процесс убеждения.

Прежде всего, использование убеждения не означает отказа от других имеющихся инструментов влияния. Например, харизма только способствует убеждению, помогая слушателю отождествлять себя с руководителем. Влияние с помощью традиции и положительного вознаграждения усиливает убеждение, увеличивая доверие к руководителю. Если исполнитель знает, что руководитель имеет возможность принудить его, но старается избегать этого, сила убеждения может быть значительно умножена подкреплением потребности в уважении. Если убеждение не помогает, руководитель, имеющий другие средства влияния, может прибегнуть к ним. А когда убеждение достигает цели, возможность руководителя влиять через разумную или слепую веру возрастает. Фактически, как часто и бывает во взаимоотношениях линейного и штабного персонала, постоянный успех метода убеждения может дать человеку способность влиять через разумную веру.

Таблица 16.1. *Как эффективно использовать влияние путем убеждения*

1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.
2. Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.
3. Постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности.
4. Просите немного больше, чем вам на самом деле нужно или хочется (для убеждения приходится иногда делать уступки, а если с самого начала вы будете просить больше, вы, по-видимому, получите именно столько, сколько вам действительно нужно). Этот метод может сработать и против вас, если вы запросите слишком много.
5. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не своими собственными. Частое повторение слова «вы» поможет слушателю понять, какое отношение к его или ее потребностям имеет то, что вы, влияющий, хотите, чтобы он сделал.
6. Если высказывается несколько точек зрения, постарайтесь говорить последним: аргументы, прослушанные последними имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

Самое большое преимущество в использовании убеждения в организациях заключается в том, что выполнение работы человеком, на которого влияют, не нужно будет проверять, и он, по всей вероятности, постарается выполнить больше, чем минимальные требования, потому что он считает, что эти действия помогут удовлетворить его личные потребности на многих уровнях. Человек, получивший приказ, подкрепленный принуждением, обычно выполняет его, но по минимуму. Иногда кажется, что методика принуждения эффективна, но связанные с ней проблемы могут возникнуть несколькими неделями или месяцами позже на стадии выполнения.

Однако, преимущества убеждения несут в себе лишь потенциальные выгоды. В некоторых случаях, как будет показано в следующей главе, принуждение может оказаться более эффективным, чем убеждение в достижении целей организации.

Пример 16.4. сравнивает и оценивает различные методы влияния.

Влияние через участие (привлечение) трудящихся в управлении

Влияние через участие идет даже дальше, чем убеждение в признании власти и способностей исполнителя. Руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или даже мнение. Вместо того чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.

Экспертная власть как руководителя, так и исполнителя может быть объединена в единую позицию, в которую оба будут искренне верить. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее всего на ту цель, которая была сформулирована с их участием. Однако, решимость, основанная на единстве, может так же воздействовать на руководителя, как и на исполнителя.

Участие в принятии решений совершенно явно апеллирует к потребностям более высокого уровня — власти, компетентности, успехе или самовыражении. Поэтому этот подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он или она сами выбрали.

ПРИМЕР 16.4.
Сравнение различных методов влияния

Метод	На что влияет	Плюсы	Минусы
Методы, используемые при личном общении			
Использование власти, основанной на обязанности	Поведение в пределах зоны, которую другой считает законной в свете своих обязанностей	Быстрота; не требует затрат ресурсов	Если просьба за пределами зоны, то не действует; если она заходит слишком далеко, ее могут посчитать
Использование власти, основанной на предполагаемой компетенции	Отношения и поведение в пределах зоны предполагаемой компетенции	Быстрота; не требует затрат ресурсов	Если просьба за пределами зоны, то не действует, если она заходит слишком далеко, ее могут посчитать
Использование власти, основанной на отождествлении с руководителем	Отношения и поведение, не противоречащие идеалам, лежащим в	Быстрота; не требует затрат ограниченных ресурсов	Ограничен влиянием, не противоречащим идеалам, которые лежат в основе отождествления
Использование власти, основанной на представлении о зависимости	Широкое разнообразие видов поведения, которое может быть управляемым	Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют	Повторяющееся влияние поощряет другого человека на приобретении власти над
Использование власти, основанной на принуждении и на представлении о зависимости	Широкое разнообразие видов поведения, которое может быть легко управляемым	Быстрота; может быть действенным в тех случаях, когда другие методы не действуют	Предрасполагает к ответному удару; очень рискованно
Использование убеждения	Широкий диапазон отношений и видов поведения	Может производить внутреннюю мотивацию, которая не требует управления; не требует власти или расходования ограниченных ресурсов	Может требовать много времени; нужен слушатель
Сочетание различных методов	Зависит от точности сочетания	Может быть более действенным и менее рискованным, чем использование какого-то одного метода	Более дорогостоящий подход, чем какой-то один метод
Косвенные методы			
Манипулирование окружением другого человека, используя один или все прямые методы	Широкий диапазон отношений и видов поведения	Может дать результат, когда не срабатывают прямые методы	Может потребовать много времени; сложен для использования; рискованный, если часто используется

Изменение сил, которые воздействуют на индивидуума — правил формальной и неформальной организации, технологии, имеющихся ресурсов, объявленных целей организации	Широкий спектр отношений и видов поведения на непрерывной основе	Имеет непрекращающееся влияние, а не одноразовый эффект; может иметь сильное воздействие	Часто требует проявления значительной власти для достижения цели

Источник: J. P. Kotter, «Power, Dependence and Effective Management», *Harvard Business Review,* July-August 1977, p. 133.

В 40-е годы на одной из фабрик швейных изделий было проведено очень важное исследование эффективности участия. Было, в частности, обнаружено, что когда рабочим разрешалось участвовать в обсуждении предлагаемых изменений в их работу, они меньше сопротивлялись этим переменам. Наблюдалась более высокая производительность труда и меньшая текучесть кадров по сравнению с рабочими, которым не разрешалось участвовать в этом . Другие исследования показали, что участие имеет положительное воздействие на удовлетворенность работой и производительность труда. В результате, авторы, принадлежащие к бихевиористской школе в теории управления, такие как Дуглас МакГрегор и Рэнсис Лайкерт, стали ярыми сторонниками участия трудящихся в управлении.

К сожалению, Другие исследования показали, что участие в управлении годится не для всех ситуаций . Рабочие, которые не любят неясности, не очень склонны к индивидуализму и предпочитают жестко контролируемые авторитарные ситуации, лучше всего работают в более контролируемых условиях, где очень мало места для участия трудящихся в управлении.

Другие авторы, чьи идеи мы будем разбирать в следующей главе, выявили несколько ситуационных факторов, определяющих, насколько уместно влияние с помощью вовлечения трудящихся в управление. Но пока отставив вопрос об уместности, скажем, что одной из причин, почему участие в управлении распространено не очень широко, может быть тот факт, что управляющие не хотят отказываться от своих традиционных полномочий и прерогатив. Это, возможно, и так, потому что некоторым людям работа руководителя кажется привлекательной, поскольку она удовлетворяет потребность во власти. Конечно, такое удовлетворение более вероятно тоща, когда у человека есть возможность издавать приказы и заставлять их исполнять.

Мы рассмотрим более детально потенциальные условия применения, а также «за» и «против» метода влияния путем вовлечения трудящихся в управление, когда будем говорить о соответствующем стиле управления.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВЛИЯНИЯ

Страх, вознаграждение, традиция, харизма, разумная вера, убеждение и участие в управлении являются инструментами, которые руководитель использует для влияния на исполнителя, апеллируя к его потребностям. Но даже тот редкий руководитель, который имеет в своем арсенале все эти механизмы, должен принимать во внимание и другие факторы. Недостаточно иметь власть: она должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе — предпочтительно вдохновенной — направленной на достижение целей организации. Чтобы добиться этого, необходимо выполнить несколько условий. Эти условия суммированы в табл. 16.2.

Наиболее сильным влияние будет тогда, когда исполнитель высоко ценит ту потребность, к которой апеллируют, считает важным ее удовлетворение или неудовлетворение и думает, что его или ее усилия обязательно оправдают ожидания руководителя. И наоборот, если какой-нибудь из этих компонентов отсутствует, власть влияющего уменьшается или исчезает вовсе.

Чтобы лучше понять, как практически происходит процесс влияния, давайте разберем типичную ситуацию. Джон Тэрлок руководил производством на малом предприятии, производящем инструменты. На предприятии было всего 85 рабочих, занятых в производстве, и 5 руководителей низового звена, каждый из которых отвечал за 17 рабочих.

Джон только что вернулся с ежегодной встречи с высшим руководством, где обсуждались задачи его предприятия. Одной из задач было сокращение в следующем году процента отходов материала с 5,6 до 4,5. Хотя у Джона были некоторые соображения относительно сокращения отходов, он понял, что для достижения этой цели необходимо заручиться поддержкой рабочих. Таким образом, вместо того, чтобы созвать на собрание 5 низовых руководителей, чтобы сообщить им о своем желании выполнить эту задачу или информировать всех работников предприятия о ее постановке, выпустив меморандум, он решил использовать другой подход — вовлечь рабочих в процесс обсуждения.

Таблица 16.2. Как эффективно использовать влияние

1. Потребность, к которой апеллируют, должна быть активной и сильной.
2. Человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения — в той или иной степени — какой-то потребности.
3. Человек, на которого влияют, должен считать достаточно высокой вероятность того, что исполнение приведет к удовлетворению или неудовлетворению потребности.
4. Человек, на которого влияют, должен верить, что его или ее усилие имеет хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

Сначала он собрал своих низовых руководителей и объяснил им всю ситуацию. Он старался, чтобы они поняли, как каждая десятая доля процента отходов значительно увеличивает себестоимость продукции. Кроме того, он объяснил, как их отрасль стала конкурентоспособной и как было важно предприятию максимально повысить свою производительность, не прибегая к авралам или другим приемам, которые он считал неприемлемыми.

Дав возможность людям высказаться и выяснить все, что непонятно, Джон сказал, что хотя он и имеет свои соображения на этот счет, он хотел бы выслушать другие предложения по решению проблемы. Затем он попросил каждого низового руководителя устроить групповое обсуждение проблемы со своими рабочими и собрать как можно больше предложений. После этого он предложил, чтобы каждый руководитель выбрал двоих из числа своих подчиненных — неформальных лидеров этой группы — и предложил им придти на собрание для обсуждения предложений их группы с представителями и руководителями других групп.

Спустя две недели 5 руководителей и 10 рабочих собрались вместе с директором предприятия. В результате этой встречи появилось б новых соображений, которые не пришли в голову руководителям.

Кроме того, рабочие всего предприятия были вовлечены в выполнение поставленной цели, поскольку они участвовали в обсуждении и генерировании идей. К концу года процент отходов сократился с 5,6 до 3,9, что даже превосходило намеченную цель — 4,5%.

РЕЗЮМЕ

1. Лидерство, способность влиять на других таким образом, чтобы они работали на достижение целей, необходимо для эффективного управления. Чтобы руководить, необходима власть.

Z Власть, способность влиять на поведение людей необходимы для эффективности организации, потому что руководители зависят от людей, над которыми у них нет прямой власти, или есть, но очень слабая.

3. Основные типы власти — это принуждение, вознаграждение, компетенция, пример и традиции. Руководитель может также влиять через разумную веру, вовлечение в принятие решений и убеждение.

4. Эффективность какого-то типа власти зависит от того, считает ли исполнитель, что руководитель может удовлетворить или не удовлетворить его активную потребность, и от ситуации. Поэтому у каждого метода есть плюсы и минусы, и никто не способен руководить людьми во всех ситуациях.

5. Власть, основанная на принуждении, влияние через страх эффективны только при условии, что они подкрепляются отличной системой контроля, которая, как правило, требует больших затрат.

6. Власть, основанная на вознаграждении, влияние через действия положительного характера более предпочтительны, чем страх, потому что они дают положительные стимулы для более качественного выполнения работы. Иногда трудно определить, какая награда будет иметь эффект.

7. Традиционная или законная власть, влияние через привитые культурой ценности — самый распространенный тип власти. Кажется, что эффективность традиции исчезает из-за меняющихся ценностей.

8. Харизма, влияние силой примера — вот что люди ассоциируют с динамичными лидерами. Исполнитель отождествляет себя с руководителем или испытывает к нему сильную симпатию и слепо верит в его способности.

9. Экспертная власть, влияние через разумную веру распространяется все больше и становится эффективной благодаря возрастающей сложности технологии и размера организаций.

10. Из-за меняющихся социальных ценностей руководители организаций считают убеждение и участие самыми эффективными средствами влияния на тех, кто не занимает управленческих должностей, коллег, и на тех, кто не является членом организации. Хотя эти методы действуют более медленно и менее определенно, чем другие, они, по-видимому, способствуют увеличению эффективности организации, когда исполнитель мотивирован потребностями более высокого уровня, особенно если задача неструктурированна и требует творческого подхода.

11. И вообще, влияние будет самым сильным, когда исполнитель очень высоко ценит ту потребность, к которой апеллирует руководитель, считает удовлетворение или неудовлетворение потребности определенным результатом подчинения или неподчинения, и думает, что существует большая вероятность, что его усилие оправдает ожидания руководителя.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. В чем различие между управлением и лидерством?
2. Как соотносятся между собой власть, влияние и лидерство?
3. Дайте определение власти.
4. Дайте краткое описание основных типов власти по классификации Фрэнча и Рэйвена.
5. Что такое харизма и как ею пользуются руководители?
6. Что такое разумная вера и как она чаще всего используется в организациях?
7. Каковы сильные и слабые стороны убеждения?
8. Какие еще инструменты влияния помогают руководителю влиять через убеждение?
9. Почему сегодня сравнительно мало организаций, где считают, что страх является эффективным средством влияния?
10. Дайте краткое описание концепции баланса власти между руководителями и подчиненными.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Какие факторы окружения обусловили превращение традиции в менее эффективное средство влияния, чем раньше?
2. В чем ошибочность заявления лорда Эктона: «Абсолютная власть развращает абсолютно»?
3. Каким образом изменения в технологии и размере организации повлияли на руководство и власть в современных организациях?
4. «Цели руководителя не должны противоречить глубоко укоренившимся ценностям исполнителя». Обоснуйте это утверждение.
5. Если бы вы были руководителем низового звена, как бы вы предпочли влиять на высшее руководство, чтобы оно приняло одну из ваших идей?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Использование власти в отрасли, производящей компьютеры

Уильям Х. Гейтс, возможно, является одним из самых влиятельных людей в отрасли, производящей персональные компьютеры. В 1980 г. в его компанию «Майкрософт» обратилась корпорация «Ай Би Эм» относительно разработки операционной системы для ее нового персонального компьютера. Благодаря усилиям своего недавно нанятого программиста, «Майкрософт» смог предложить «Ай Би Эм» теперь всем известную программу MS-DOS, которая используется во всех персональных компьютерах «Ай Би Эм» и совместимых с ними компьютерах.

Впоследствии «Майкрософт» стал буквально незаменим в отрасли компьютеров. Компания поставляла математическое обеспечение, которое профессиональные программисты используют на компьютерах производства «Ай Би Эм» и «Эппл». Под руководством Гейтса «Майкрософт» установил стандарты для программ, которые управляют сетями персональных компьютеров и периферийных устройств. В данный момент разрабатывается операционная система для второго поколения персональных компьютеров «Ай Би Эм».

Стратегия установления новых стандартов, что в дальнейшем гарантирует-долю на многих рынках, сделали «Майкрософт» крупнейшей компанией по разработке математического обеспечения в США, а Гейтса — миллиардером. Согласно журналу *«Уолл Стрит Джорнэл»,* «эта стратегия основывается исключительно на силе воли господина Гейтса (ему 31 год), а также на его умении убеждать, уговаривать, а иногда — и припугивать своих самых крупных клиентов, заставляя их покупать умопомрачительные персональные компьютеры, которые на каждом шагу пользуются услугами «Майкрософт».

Легенды о тактике сильной руки, применяемой Гейтсом, знают все. В 1985 г., когда Джон Скалли из «Эппл» разрабатывал язык «МакБейсик» для своего персонального компьютера «Макинтош», Гейтс пригрозил остановить действие купленной «Эппл» лицензии на использование программ, которые «Майкрософт» разработал для «Эппл-II», если Скалли не закроет проект «МакБейсик». Учитывая, что дела с линией «Макинтоша» тогда обстояли плохо, а необходимые для оплаты многих счетов средства поступали только с линии «Эппл-II», Скалли ничего не оставалось, как согласиться.

Многие клиенты и конкуренты уважают Гейтса и восхищаются им. Джон Роуч, высшее административное лицо компании «Тэнди» говорит: «В этой отрасли нет никого более надежного, чем

Билл Гейтс». Гейтсу известны планы дальнейшего развития продукции большинства ведущих производителей компьютеров. Другие считают Гейтса надменным и слишком амбициозным. Они утверждают, что его осведомленность о деловых планах такого большого числа компаний дает ему незаслуженное преимущество и создает потенциальный конфликт интересов. Другие, однако ж, ждут не дождутся, когда «Ай Би Эм» решит, что она стала слишком уязвимой для Гейтса и «Майкрософта» и прекратит свои отношения с ними.

Источник: Brenton R. Schlender, «Microsoft's Gates Uses Products and Pressure to Gain Power in PCs». *The Wall Street Journal,* September 25,1987, pp. 1,20.

Вопросы

1. Влиятелен ли Билл Гейтс? Обладает ли он властью?
2. Какой тип власти он использует?
3. Использует ли Билл Гейтс для своего влияния такие методы, как убеждение или вовлечение трудящихся в принятие решений?

ЛИТЕРАТУРА

1. Anthony Jay, *Management and Machiavelli.* New York: Holt. Rinehan and Winston, 1967; Michael Korda, Power! (New York: Random House. 1975).
2. Henry Mintzberg, *The Nature of Managerial Work* (New York: Harper & Row, 1973); David C. McClelland, «The Two Faces of Power», *Journal of International Affairs,* vol. 24 (1970), pp. 40-41.
3. Alan C Filley, Robert J. House, and Stephen Kerr, *Managerial Process and Organizational Behavior,* 2nd ed. (Glenview, III.: Scott, Foresman, 1976), p. 211.
4. David Katz and Robert L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations* (New York: Wiley, 1966), chap. 11.
5. Peter F. Drucker, *The Practice of Management* (New York: Harper & Row, 1954), pp. 159-160.
6. John D. Miner, *The Management Process* (New York: Macmillan, 1973).
7. John P. Kotter, «Power, Dependence and Effective Management», *Harvard Business Review,* July-August 1977, p. 128.
8. B. T. Mayes and R. W. Alien, «Toward a Definition of Organizational Politics», *Academy of Management Review,* October 1977, pp. 672-678.
9. Robert Biersted, «An Analysis of Social Power», *American Sociological Review,* vol. 15 (December 1950), pp.
10. R. M. Emerson, «Power-Dependency Relations,» *American Sociological Review,* vol. 27 (1962), pp. 31-40.

ГЛАВА 17

ЛИДЕРСТВО: СТИЛЬ, СИТУАЦИЯ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ

Введение

Из гл. 16 мы узнали, что имеется много потенциально эффективных методов влияния на людей. Какие же методы на практике зарекомендовали себя эффективными в сегодняшних организациях? Как должен вести себя *руководитель управленческого персонала,* чтобы побудить подчиненных сделать все, на что они способны для достижения целей организации? Эти вопросы рассматриваются в данной главе, где анализируются результаты исследования стилей руководства управленческим персоналом.

По прочтении этой главы вы познакомитесь с вышеперечисленными терминами и понятиями.

ОБЗОР ТЕОРИЙ ЛИДЕРСТВА

В предыдущей главе мы узнали, что лидерство — это способность влиять на индивидуумов и группы людей, чтобы побудить их работать для достижения целей. Мы подчеркивали, что имеется множество средств, с помощью которых можно оказывать влияние на других и вести людей за собой.

Мы также отмечали, что эффективное лидерство и эффективное управление — не одно и то же. Без ответа остался важный вопрос: как *должен* вести себя управляющий, который является лидером? Какие средства влияния и стили поведения показали себя наиболее эффективными для направления усилий людей на достижение целей организации?

Это — сложные вопросы, и ответы на них лежат отнюдь не на поверхности. Теория лидерства пытается выявить и предсказать, какие характеристики лидерства оказываются наиболее эффективными и почему. Ученые-бихевиористы применили три подхода к определению значимых факторов эффективного лидерства: подход с позиции личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход.

Подход с позиции личных качеств

Руководство, лидерство стало объектом исследования, когда в начале двадцатого столетия начали впервые изучать управление. Однако только в период между 1930 и 1950 гг. было впервые предпринято изучение лидерства в крупных масштабах и на систематической основе. Эти ранние исследования ставили своей целью выявить свойства или личностные характеристики эффективных руководителей. Согласно *личностной теории лидерства,* также известной под названием *теории великих людей, лучшие* из руководителей обладают определенным набором общих для всех личных качеств. Развивая эту мысль, можно утверждать, что если бы эти качества могли быть выявлены, люди могли бы научиться воспитывать их в себе и тем самым становиться эффективными руководителями. Некоторые из этих изученных черт — это уровень интеллекта и знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, социальное и экономическое образование и высокая степень уверенности в себе.

В 40-х годах ученые начали изучать собранные факты о соотношении личных качеств и лидерства. К сожалению, несмотря на сотни проведенных исследований, они не пришли к единому мнению о наборе качеств, которые непременно отличают крупного лидера. В одном из исследований утверждалось, что было проанализировано только около 5% личных качеств руководителей всего в четырех или пяти исследованиях. В 1948 г. Стогдилл сделал комплексный обзор исследований в области лидерства, где отмечал, что изучение личных качеств продолжает давать противоречивые результаты. Он обнаружил, что лидеры, как правило, отличались интеллектом, стремлением к знаниям, надежностью, ответственностью, активностью, социальным участием и социально-экономическим статусом. Однако Стогдилл также отметил, что в разных ситуациях эффективные руководители обнаруживали разные личные качества. Затем он сделал вывод, с которым согласились бы сегодняшние ученые-бихевиористы: «человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств».

Вывод, что не существует такого набора личных качеств, который присутствует у всех эффективных руководителей, часто приводится в качестве доказательства того, что эффективность руководства имеет ситуационный характер. Однако сам Стогдилл считает, что его точка зрения недостаточно оттеняет личностную природу лидерства. Он утверждает, что имеются веские доказательства в пользу того, что в разных ситуациях требуются различные способности и качества. Хотя он и не призывает вернуться к подходу к руководству с позиций личных качеств, Стогдилл заключает, что «структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных».

Поведенческий подход

Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства или стилей поведения. Это стало серьезным вкладом и полезным инструментом понимания сложностей лидерства. Разочарование в подходе к лидерству с позиций личных качеств усиливалось примерно в тот же период, когда в теории управления стала набирать силу бихевиористская школа. Таким образом, нет ничего удивительного в том, что второй подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. Согласно *поведенческому подходу к лидерству,* эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Поэтому в следующем разделе главы мы анализируем понятия «стиль руководства» и даем описание таких важных категорий, как автократический стиль, демократический стиль, стиль, ориентированный на работу и стиль, ориентированный на человека.

Несмотря на то, что поведенческий подход продвинул изучение лидерства, сосредоточив внимание на фактическом поведении руководителя, желающего побудить людей на достижение целей организации, его основной недостаток заключался в тенденции исходить из предположения, что существует какой-то один оптимальный стиль руководства. Более ранние авторы бихевиористской школы, как правило, рассматривали лидеров, которые вели себя демократично и считались с другими, как самых эффективных в современных организациях. Однако, обобщая результаты исследований, использовавших данный подход, группа авторов утверждает, что «не существует

одного «оптимального» стиля руководства». Очень вероятно, что эффективность стиля зависит от характера конкретной ситуации, и когда ситуация меняется, меняется и соответствующий стиль». Более поздние авторы и ученые бихевиористской школы обычно признают, что необходим ситуационный подход к руководству. «Оптимальный» стиль лидерства меняется в зависимости от ситуации.

Ситуационный подход

Ни подход с позиций личных качеств, ни поведенческий подход не смогли выявить логического соотношения между личными качествами или поведением руководителя, с одной стороны, и эффективностью, с другой. Это не означает, что личные качества и поведение не имеют значения для руководства. Наоборот, они являются существенными компонентами успеха. Однако более поздние исследования показали, что в эффективности руководства решающую роль могут сыграть дополнительные факторы. Эти ситуационные факторы включают потребности и личные качества подчиненных, характер задания, требования и воздействия среды, а также имеющуюся у руководителя информацию.

Поэтому современная теория лидерства обратилась к *ситуационному подходу.* Современные ученые пытаются определить, какие стили поведения и личные качества более всего соответствуют определенным ситуациям. Результаты их исследований указывают, что аналогично тому, как разные ситуации требуют различных организационных структур, так должны выбираться и различные способы руководства — в зависимости от характера конкретной ситуации. Это означает, что руководитель-лидер должен уметь вести себя по-разному в различных ситуациях.

Однако, чтобы понять, почему необходим ситуационный подход к лидерству, сначала нужно заложить некий фундамент. Начнем с поведенческого подхода к руководству, который сосредоточивает свое внимание на понятии стиля руководства.

ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ ПОДХОД К ЛИДЕРСТВУ

Важный вклад поведенческого подхода в теорию лидерства заключается в том, что он помог провести анализ и составить классификацию стилей руководства, т.е. того, как руководитель ведет себя со своими подчиненными. СТИЛЬ РУКОВОДСТВА в контексте управления — это привычная манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, чтобы оказать на них влияние и побудить их к достижению целей организации. Степень, до которой управляющий делегирует свои полномочия, типы власти, используемые им, и его или ее забота, прежде всего, о человеческих отношениях или, прежде всего, о выполнении задачи — все отражает стиль руководства, характеризующий данного лидера.

Каждая организация представляет собой уникальную комбинацию индивидов, целей и задач. Каждый управляющий — это уникальная личность, обладающая рядом способностей. Поэтому стили руководства не всегда можно отнести к какой-то конкретной категории, которую мы привадим в данном разделе. Скорее, стиль данного руководителя может быть соотнесен с какой-то позицией в определенном континууме. Имеются две широко применяющиеся системы определения целей этого континуума. По традиционной системе классификации стиль может быть автократичным (это одна крайность) и либеральным (другая крайность) или это будет стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке. Рис.17.1. иллюстрирует автократичный — либеральный континуум.

Автократичное и демократичное руководство

Автократичный лидер в управлении авторитарен. Автократичный руководитель обладает достаточной властью, чтобы навязывать свою волю исполнителям, и в случае необходимости без колебаний прибегает к этому. Автократ намеренно апеллирует к потребностям более низкого уровня своих подчиненных, исходя из предположения, что это тот самый уровень, на котором они оперируют. Дуглас МакГрегор, известный ученый в области лидерства, назвал предпосылки автократичного руководителя по отношению к работникам теорией «Х». Согласно теории «Х»:

1. Люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили.
3. Больше всего люди хотят защищенности.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

На основе таких исходных предположений, автократ обычно как можно больше централизует

полномочия, структурирует работу подчиненных и почти не дает им свободы в принятии решений. Автократ также плотно руководит всей работой в пределах его компетенции и, чтобы обеспечить выполнение работы, может оказывать психологическое давление, как правило, угрожать.

Когда автократ избегает негативного принуждения, а вместо этого использует вознаграждение, он или она получает название *благосклонного автократа.* Хотя он или она продолжают оставаться авторитарными руководителями, благосклонный автократ проявляет активную заботу о настроении и благополучии подчиненных. Он или она могут даже пойти на то, чтобы разрешать или поощрять их участие в планировании заданий. Но он или она сохраняет за собой фактическую власть принимать и исполнять решения. И как бы благосклонен ни был этот руководитель, он или она простирает свой автократический стиль дальше, структурируя задания и навязывая неукоснительное соблюдение огромного количества правил, которые жестко регламентируют поведение сотрудника.

Представления демократичного руководителя о работниках отличаются от представлений автократичного руководителя. МакГрегор назвал их теорией «У»:

1. Труд — процесс естественный. Если условия благоприятные, люди не только примут на себя ответственность, они будут стремиться к ней.

2. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль.

3. Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.

4. Способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал среднего человека используется лишь частично.

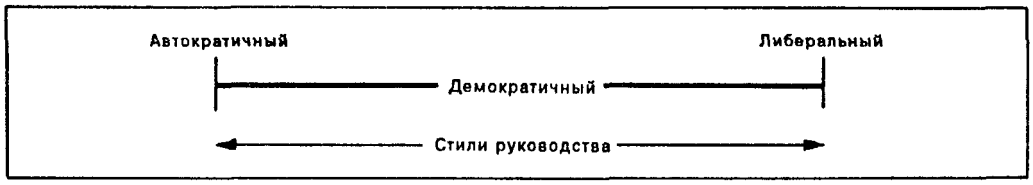

Рис. 17.1. **Автократично - либеральный континуум стилей руководства.**

Благодаря этим предположениям, демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня: потребности в принадлежности, высокой цели, автономии и самовыражении. Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Организации, где доминирует демократичный стиль, характеризуются высокой степенью децентрализации полномочий. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в выполнении заданий. Довольно часто, объяснив цели организации, руководитель позволяет подчиненным определить свои собственные цели в соответствии с теми, которые он сформулировал. Вместо того, чтобы осуществлять жесткий контроль за подчиненными в процессе их работы, низовой руководитель обычно ждет, когда работа будет выполнена до конца, чтобы провести ее оценку. (Конечно, чтобы такой механизм действовал, он должен быть подкреплен высокоэффективной системой контроля.) Руководитель тратит сравнительно большую часть своего времени, действуя как связующее звено, обеспечивая соответствие целей производственной группы целям организации в целом и заботясь о том, чтобы группа получала необходимые ей ресурсы.

Поскольку демократичный лидер предполагает, что люди мотивированы потребностями более высокого уровня — в социальном взаимодействии, успехах и самовыражении, — он или она пытаются сделать обязанности подчиненных более привлекательными. В некотором смысле он или она стараются создать ситуацию, в которой люди до некоторой степени сами мотивируют себя, потому что их работа, по природе своей, сама является вознаграждением. В высокой степени демократичный руководитель также способствует тому, чтобы подчиненные понимали, что им предстоит решать большую часть проблем, не ища одобрения или помощи. Но руководитель вкладывает много усилий в создание атмосферы открытости и доверия с тем, что если подчиненным и понадобится помощь, они, не стесняясь, могли бы обратиться к руководителю. Чтобы добиться этого, руководитель организует двустороннее общение и играет направляющую роль. Он или она стараются научить подчиненных вникать в проблемы организации, выдавать им адекватную информацию и показывать, как искать и оценивать альтернативные решения.

ИССЛЕДОВАНИЯ ЛЕВИНА. Возможно, самое раннее исследование эффективности стилей лидерства было проведено Куртом Левиным и его коллегами . Это исследование было проведено раньше, чем МакГрегор описал руководителей в свете своих теорий «X» и «Y». Объектом изучения Левина были 10-летние мальчики. Эти мальчики были разделены на несколько групп и распределены по различным клубам; во главе каждого стоял взрослый, исповедывавший автократичный, демократичный и либеральный (попустительский — *Прим. научн. ред.)* стили руководства. *«Laissezfaire*» — французские слова, означающие «не трогайте, оставьте». ЛИБЕРАЛЬНЫЙ

РУКОВОДИТЕЛЬ поступает именно так. Подчиненным дается почти полная свобода в определении своих целен и контроле за своей собственной работой. Авторитарное руководство характеризуется высокой степенью единоличной власти руководителя: руководитель определяет все стратегии группы; никаких полномочий группе не делегируется. Демократичное руководство характеризуется разделением власти и участием трудящихся в управлении; ответственность не концентрируется, а распределяется. Либеральное руководство характеризуется минимальным участием руководителя; группа имеет полную свободу принимать собственные решения.

В своем знаменитом исследовании Левин обнаружил, что авторитарное руководство добивалось выполнения большего объема работы, чем демократичное. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, отсутствие группового мышления, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая подавляемая тревога и одновременно — более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократичным руководством, при либеральном руководстве объем работы уменьшается, качество работы снижается, появляется больше игры, и в опросах выражается предпочтение демократичному руководителю.

Более поздние исследования не полностью подтвердили выводы о том, что автократичное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократичное. Тем не менее, исследование Левина дало основу для поисков других ученых бихевиористской школы стиля поведения, который может привести к высокой производительности труда и высокой степени удовлетворенности.

Руководство, сосредоточенное на работе и на человеке

Классифицировать стили руководства можно путем сравнения автократичного и демократичного континуумов. Рэнсис Лайкерт и его коллеги в Мичиганском университете разработали альтернативную систему, сравнивая группы с высокой производительностью труда и группы с низкой производительностью в различных организациях. Они считали, что разницу в производительности может объяснить стиль лидерства. Аналогично континууму по теориям «X» и «Y» МакГрегора, руководители групп с высокой и низкой производительностью классифицировались по континууму, находящемуся в пределах от одной крайности — сосредоточенные на работе (теория «У»), до другой — сосредоточенные на человеке (теория «У»). Этот континуум представлен на рис. 17.2.

РУКОВОДИТЕЛЬ, СОСРЕДОТОЧЕННЫЙ НА РАБОТЕ, также известный как *руководитель, ориентированный на задачу,* прежде всего, заботится о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. Классическим примером руководителя, сосредоточенного на работе, служит Фредерик У. Тейлор. Как мы упоминали ранее, Тейлор строил задачу по техническим принципам эффективности и вознаграждал рабочих, которые перевыполняли квоту, тщательно рассчитанную на основе измерения потенциального выпуска продукции.

В противоположность этому, первейшей заботой РУКОВОДИТЕЛЯ, СОСРЕДОТОЧЕННОГО НА ЧЕЛОВЕКЕ, являются люди. Он или она сосредоточивают внимание на повышении производительности труда путем совершенствования человеческих отношений. Руководитель, сосредоточенный на человеке, делает упор на взаимопомощи, позволяет работникам максимально участвовать в принятии решений, избегает мелочной опеки и устанавливает для подразделения высокий уровень производительности труда. Он или она активно считаются с нуждами подчиненных, помогают им решать проблемы и поощряют их профессиональный рост. По существу, руководитель, сосредоточенный на человеке, ведет себя аналогично руководителю, который привлекает трудящихся к участию в управлении.

На основании своих исследований, Лайкерт сделал вывод, что стиль руководства неизменно будет ориентированным *либо* на работу, *либо* на человека. Не встретилось ни одного руководителя, кто бы проявлял оба этих качества в значительной степени и одновременно. Результаты также показали, что стиль руководства, сосредоточенный на человеке, почти во всех случаях способствовал повышению производительности труда. Позже ученые-бихевиористы выявили, что стиль некоторых руководителей ориентировался одновременно и на работу, и на человека. Более того, из-за характера ситуации стиль, сосредоточенный на человеке, не всегда способствовал повышению производительности труда и не всегда являлся оптимальным поведением руководителя.

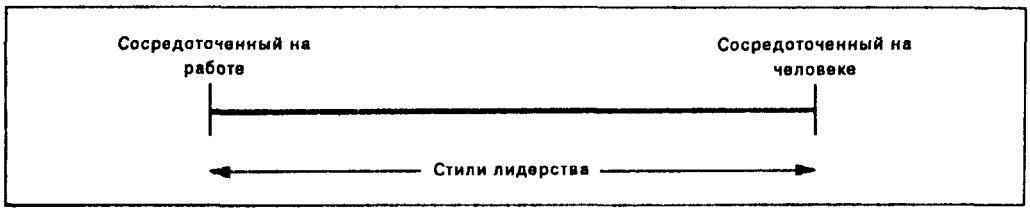

Рис. 17.2. Континуум стилей лидерства Лайкерта.

Четыре системы Лайкерта

Как продолжение своих исследований, Лайкерт предложил четыре базовых системы стиля лидерства . Он рассчитывал, что эти четыре системы, представленные на рис. 17.3., помогут классифицировать поведение руководителей. Мы приводим их здесь, как вспомогательный материал, чтобы вы поняли, что в континууме стиля руководства есть промежуточные варианты. Читая описание этих систем, вы увидите, что они характеризуются различной степенью авторитарного и демократичного стиля, необходимой для оказания влияния на людей, побуждая их к достижению целей организации.

Лайкерт описывает руководителей, относящихся к системе 1, как эксплуататорско-авторитарных. Эти руководители имеют характеристики автократа. Система 2 называется благосклонно-авторитарной. Эти руководители могут поддерживать авторитарные отношения с подчиненными, но они разрешают подчиненным, хотя и ограниченно, участвовать в принятии решений. Мотивация создается вознаграждением и в некоторых случаях — наказанием. В целом, в системе 2 руководители соответствуют типу благосклонного автократа. Руководители системы 3, называемой консультативной, проявляют значительное, но не полное доверие к подчиненным. Имеется двустороннее общение и некоторая степень доверия между руководителями и подчиненными. Важные решения принимаются наверху, но многие конкретные решения принимаются подчиненными.

Система 4 подразумевает групповые решения и участие работников в принятии решений. По мнению Лайкерта, она — самая действенная. Эти руководители полностью доверяют подчиненным. Взаимоотношения между руководителем и подчиненными дружеские и взаимно доверительные. Принятие решений в высшей степени децентрализовано. Общение двустороннее и нетрадиционное. Лидеры системы 4 соответствуют руководителям, поощряющим участие трудящихся в управлении (теория «У»). Кроме того, они ориентированы на человека, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу.

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители низового звена уделяли внимание, прежде всего, человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и создавали отношения, основанные на взаимопомощи. Они продуманно разделяли подчиненных на производственные группы и ставили перед ними усложненные задачи. Они использовали групповое руководство вместо традиционных индивидуальных бесед с подчиненными. Обсуждая выгоды этого стиля для сбытовой организации, Лайкерт замечает: «Новые интересы, новые рынки и новые стратегии продажи, открытые каким-то одним специалистом по сбыту, тут же становятся достоянием группы, которые она развивает и совершенствует... взаимодействие человека с человеком на собраниях, где доминирует руководитель, не создает групповой лояльности и имеет гораздо менее благотворное воздействие на мотивацию сбытовиков, чем групповое взаимодействие и проведение собраний, где принимаются решения». Другие ученые пришли к аналогичным выводам. Однако, как мы узнаем позже, выводы Лайкерта применимы не ко всем ситуациям.

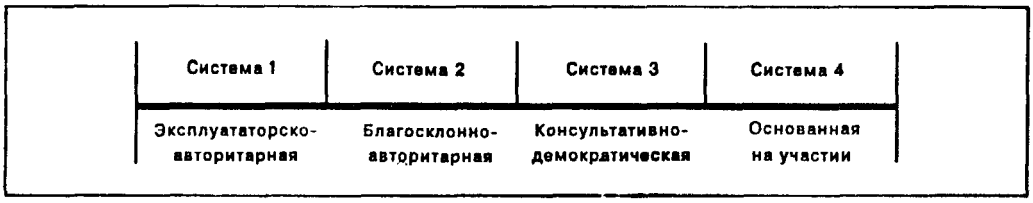

Рис. 17.3. Стили лидерства Лайкерта.

Двумерная трактовка стилей лидерства

КЛАССИФИКАЦИЯ СТИЛЕЙ ЛИДЕРСТВА, разработанная в университете штата Огайо. Выводы Лайкерта и работы МакГрегора дали мощный импульс использованию стиля руководства, построенного на участии работников в принятии решений. Однако многие управляющие-практики были разочарованы результатами перехода к стилю руководства, ориентированному на человека. Начиная с 1945 г., группа ученых, работавшая под эгидой Бюро по исследованиям в области бизнеса в университете штата Огайо, проводила комплексное исследование в области руководства и нашла одну причину этого разочарования. Они выявили серьезную ошибку в концепции разделения руководителей на тех, кто сосредоточен *или* только на работе, *или* только на человеке. Они обнаружили, что хотя автократичный руководитель не может одновременно быть демократичным, но, тем не менее, уделяя много внимания работе как таковой, он может проявлять большую заботу и о

человеческих отношениях. Это стало их главной находкой: люди могут вести себя так, что это будет одновременно ориентацией и на работу, и на человека.

Группа в университете Огайо разработала систему, согласно которой поведение руководителя классифицировалось по двум параметрам: структуре и вниманию к подчиненным. Согласно этой точке зрения, руководители могут оказывать влияние на людей своим поведением, которое различается по этим двум критериям. *Структура* подразумевает такое поведение, когда руководитель планирует и организует деятельность группы и свои взаимоотношения с ней. Внимание к подчиненным подразумевает поведение, которое влияет на людей, апеллируя к потребностям более высокого уровня, строя взаимоотношения на основе доверия, уважения, тепла и контакта между руководителем и подчиненными. Очень важно отметить, что уважение — это не внешнее проявление типа «похлопывания по спине». Несколько самых распространенных типов поведения, подразумевающих внимание к подчиненным, приведены на табл.17.1.

Было выявлено, что люди могут вести себя с разной степенью внимания к подчиненным и структурированию проблем; четыре возможных комбинации этих элементов в руководстве представлены на рис. 17.4. Несмотря на то, что самая высокая производительность ассоциировалась с руководителем, который владеет и тем и другим стилем поведения, более поздние исследования показали, что эта классификация применима не ко всем ситуациям.

Таблица 17.1. *Поведение руководителя, классифицированное по структуре и вниманию к подчиненным*

Структура
Распределяет производственные роли между подчиненными Расписывает задания и объясняет требования к их выполнению Планирует и составляет графики работ Разрабатывает подходы к выполнению работ Передает свое беспокойство о выполнении задания
Внимание к подчиненным
Участвует в двустороннем общении Допускает участие подчиненных в принятии решений Общается в одобрительной и не угрожающей манере Дает возможность людям удовлетворить свои потребности, связанные с работой

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ РЕШЕТКА. Концепция подхода к эффективности руководства по двум критериям, разработанная в университете штата Огайо, была модифицирована и популяризована Блэйком и Мутоном, которые построили решетку (схему), включавшую 5 основных стилей руководства. Как показано на рис.17.5, вертикальная ось этой схемы ранжирует «заботу о человеке» по шкале от 1 до 9. Горизонтальная ось ранжирует «заботу о производстве» также по шкале от 1 до 9. Стиль руководства определяется обоими этими критериями. Блэйк и Мутон описывают средние и четыре крайних позиций решетки, как:

1.1 — *страх перед бедностью.* Со стороны руководителя требуется лишь минимальное усилие, чтобы добиться такого качества работы, которое позволит избежать увольнения.

1.9 — *дом отдыха.* Руководитель сосредоточивается на хороших, теплых человеческих взаимоотношениях, но мало заботится об эффективности выполнения заданий.

9.1 — *авторитет — подчинение.* Руководитель очень заботится об эффективности выполняемой работы, но обращает мало внимания на моральный настрой подчиненных.

5.5 — *организация.* Руководитель достигает приемлемого качества выполнения заданий, находя баланс эффективности и хорошего морального настроя. 9.9 — *команда.* Благодаря усиленному вниманию к подчиненным и эффективности, руководитель добивается того, что подчиненные сознательно приобщаются к целям организации. Это обеспечивает и высокий моральный настрой, и высокую эффективность.

Блэйк и Мутон исходили из того, что самым эффективным стилем руководства — оптимальным стилем — было поведение руководителя в позиции 9.9. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности. Они также поняли, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считали, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к стилю 9.9, тем самым повышая эффективность своей работы. Несмотря на то, что было проведено немного эмпирических исследований, есть множество примеров, свидетельствующих об эффективности этой управленческой решетки.

Перед тем, как мы перейдем к обсуждению ситуационного подхода, который исходит из того, что не существует какого-либо одного оптимального стиля руководства, мы направили внимание на соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью сотрудника своей работой и производительностью.

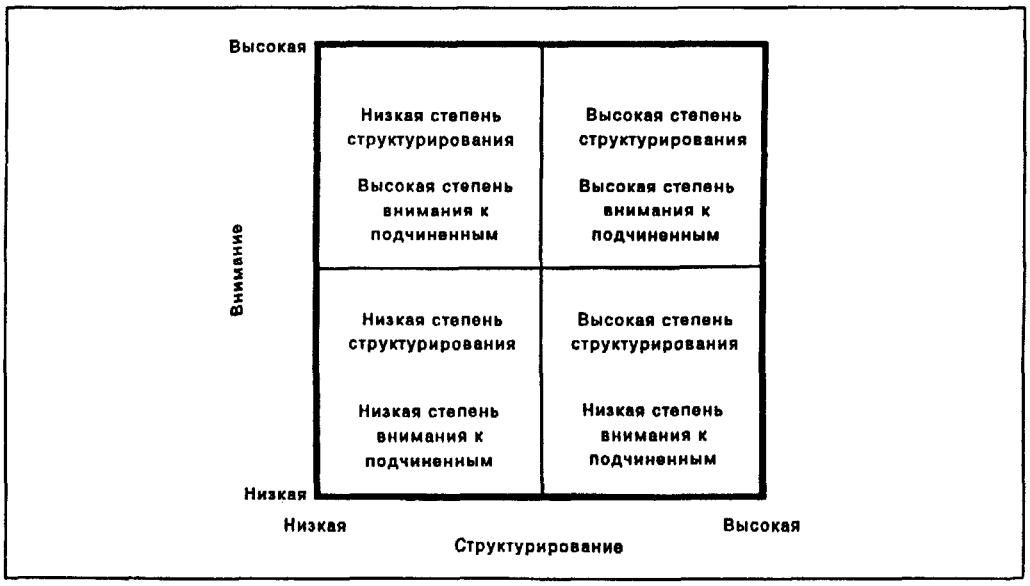

Рис. 17.4. **Комбинации размерностей стилей руководства по классификации университета Огайо.**

СТИЛЬ, УДОВЛЕТВОРЕНИЕ И ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ

Дебаты о стиле руководства

С того самого момента, когда впервые было определено различие между автократичным стилем и стилем, сосредоточенным на человеке, начались дебаты: что же лучше. Сторонники каждого из этих стилей действовали так, как будто вопрос ставился однозначно: правильным должен быть или один, или другой стиль. Сторонники подхода с позиций человеческих отношений считали автократов реакционерами, использующими стиль, не соответствующий новой социальной и технической системе. Приверженцы традиционных методов утверждали, что новая школа исходит из необоснованных предположений относительно человеческой природы и создает тревогу, навязывая решения людям, которые не имеют ни способности, ни опыта выполнять их. Аргументы обоих лагерей множественны и разнообразны, но мы можем свести их к нескольким существенным различиям в подходе к определению оптимального способа достижения эффективности организации.

АВТОКРАТИЧНЫЙ ПОДХОД. В дополнение к предположениям в рамках теории «*X*», сторонники автократичного и ориентированного на работу метода утверждают, что:

1. Автократичный стиль руководства, особенно благосклонная автократичность, более эффективны, так как подкрепляют единоличную власть руководителя и тем самым увеличивают его или ее возможности влиять на подчиненных, побуждая их к достижению целей организации.

2. Сосредоточение на работе дает максимальную производительность, потому что руководитель может многое сделать для повышения эффективности труда, в то время как изменить человеческую натуру он бессилен.

Авторитарный руководитель считает, что приведенное ниже соотношение между стилем руководства и производительностью верно для всех случаев.

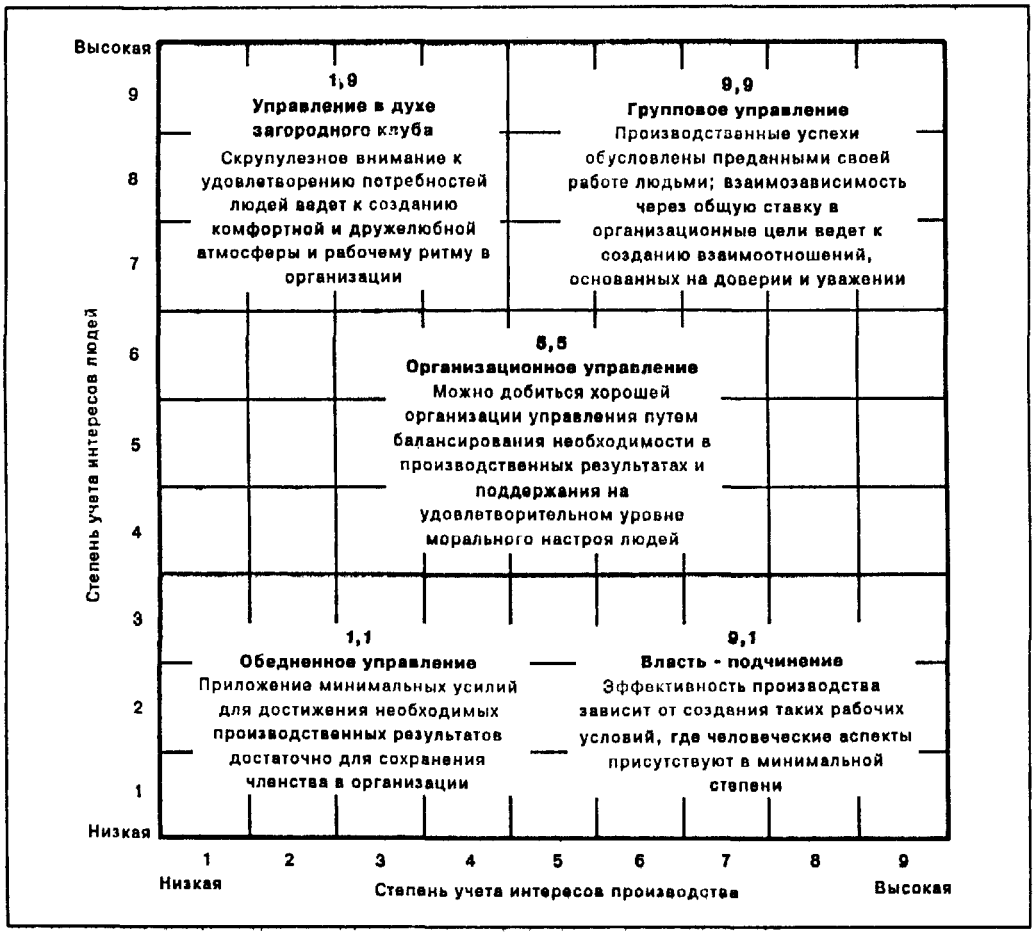

Рис. 17.5. Управленческая решетка.

Источник: The Managerial Grid III: The Key to Leadership Excellence, by Robert R. Blake and Jane Srygley Mouton. Houston: Gulf Publishing Company, Copyright c 1985, p. 12. Reproduced by permission.

Увеличение власти руководителя	Минимизирует ошибки руководства	Увеличивает эффективность	Повышает качество работы организации

ПОДХОД С ПОЗИЦИЙ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ. В дополнение к предположениям в рамках теории «У», сторонники демократичного, ориентированного на человека стиля руководства считают, что:

1. Если не принять вовремя меры, то власть исполнителя может увеличиться до такой степени, что подорвет влияние руководителя и создаст в организации дополнительные проблемы. (Власть, которую имеют подчиненные над руководителем, обсуждалась в предыдущей главе).

2. Ориентированный на человека подход обеспечивает максимальную производительность потому, что люди, непосредственно выполняющие работу, более всех способны перестроить ее таким образом, чтобы добиться наибольшей эффективности. Эффективность, искусственно навязанная экспертами сверху, часто встречает такое сопротивление, что сводятся на нет ее выгоды. Кроме того, ориентированный на человека стиль руководства увеличивает удовлетворенность сотрудников.

Те, кто считает, что демократичный или ориентированный на человека стиль всегда предпочтительней, чем авторитарный, исходят из того, что между удовлетворенностью и производительностью существуют причинные отношения. Они рассуждают так:

Стиль руководства => Влияет на удовлетворенность => Влияет на качество работы организация

Существо их утверждения состоит в том, что демократичный стиль, если его правильно применять, всегда повышает степень удовлетворенности, а большая удовлетворенность всегда ведет

к более высокой производительности труда.

Обзор исследований по лидерству, удовлетворенности и производительности

Можно понять, почему и автократичный подход, и подход с позиций человеческих отношений завоевали много сторонников. Но сейчас уже ясно, что и те, и другие сторонники грешили преувеличениями, делая выводы, не вполне подтверждавшиеся фактами. Например, первые приверженцы демократичного стиля руководства утверждали, что этот стиль всегда более эффективен, чем авторитарный, потому что он апеллирует к исполнителю на уровне его более высоких потребностей. Однако имеется множество хорошо документированных ситуаций, где благосклонно — автократичный стиль зарекомендовал себя как весьма эффективный. Томас Уотсон-младший слыл руководителем-тираном, однако именно он сделал «Ай Би Эм» ведущей мировой корпорацией по производству высокотехнологичной продукции. Это опровергает гипотезу о том, что чисто автократичный стиль не имеет успеха у зрелых, высокообразованных подчиненных. Другим убедительным примером служит футбольный тренер Вэнс Ломбарди. Нельзя категорически утверждать, что автократичный стиль всегда во всех ситуациях будет неэффективным.

У демократичного стиля есть свои привлекательные стороны, успехи и недостатки. Поскольку теплые, человеческие взаимоотношения и свобода действий приятнее, чем сухие инженерные расчеты и жесткое структурирование заданий, стиль руководства, ориентированный на человека, всегда будет привлекателен для многих. Безусловно, можно было бы решить многие организационные проблемы, если бы совершенствование человеческих отношений и участие трудящихся в принятии решений всегда вели бы к большей удовлетворенности и более высокой производительности. К сожалению, этого не происходит. Ученые встречали ситуации, где трудящиеся участвовали в принятии решений, но, тем не менее, степень удовлетворенности была низкой, а также ситуации, где удовлетворенность была высокой, а производительность низкой.

Например, мастер может разрешить рабочим участвовать в принятии решений относительно способа выполнения задания. Однако, если у них нет активной потребности в более сложном задании или в уважении, они могут не почувствовать в стиле руководства своего мастера возможности удовлетворения их потребности. Более того, они могут усмотреть в этом даже угрозу. В другой ситуации люди могут получать такое удовлетворение от дружеской атмосферы на работе, что много времени будут тратить на общение, а работать будут непроизводительно.

Совершенно очевидно, что соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью можно определить только с помощью длительных и широких эмпирических исследований. К счастью, за последнее время эта область знаний привлекает много внимания.

Ниже мы кратко излагаем полученные в исследованиях выводы о соотношении удовлетворенности, стиля руководства и производительности:

1. Во многих ситуациях демократичный и ориентированный на человека стиль не приводит к большей удовлетворенности.

2. В ситуациях, где исполнители действуют на уровне более низких потребностей, демократичный стиль может снизить степень удовлетворенности. Однако участие работников в принятии решений, как правило, оказывает положительное влияние на удовлетворенность большинства сотрудников, находящихся на более высоком иерархическом уровне, чем рабочие. Отмечались также случаи, когда этот стиль был успешным и по отношению к малоквалифицированным рабочим.

3. Высокая степень удовлетворенности, как правило, снижает текучесть кадров, прогулы и производственные травмы. Это же обычно, но не всегда, увеличивает производительность. Однако низкая текучесть кадров не обязательно свидетельствует о высокой степени удовлетворенности.

4. Более высокий моральный настрой и большая удовлетворенность, однако, не всегда повышают производительность.

Некоторые ученые считают, что к высокой производительности ведет не высокая степень удовлетворенности, а высокий уровень индивидуальной выработки, особенно, если он вознаграждается. Лоулер и Портер отмечают:

«Если мы исходим из того, — а это логично с точки зрения теории мотивации — что вознаграждение приносит удовлетворенность и что в некоторых случаях уровень выработки влечет за собой вознаграждение, тогда, возможно, зависимость между удовлетворенностью и уровнем выработки осуществляется через действие третьей переменной — вознаграждение. Короче говоря, хороший уровень выработки может привести к вознаграждению, что, в свою очередь, ведет к удовлетворенности; тогда эта формулировка означала бы, что не удовлетворенность обусловливает уровень выработки, как предполагалось выше, а сама она обусловливается этим уровнем».

Следовательно, согласно этой точке зрения, стиль поведения руководителя повлияет на удовлетворенность подчиненных только при соблюдении следующих двух условий:

1. Стиль поведения приводит к повышению производительности.

2. Более высокая производительность вознаграждается, что ведет к большей удовлетворенности.

В исследованиях поддерживается точка зрения, согласно которой высокий уровень выработки скорее является причиной удовлетворенности, а не ее следствием. Другими словами, люди испытывают удовлетворенность благодаря более высокому уровню выработки.

В исследованиях, которые мы здесь приводим, постоянная зависимость между стилем руководства и эффективностью не была выявлена . Это означает, что ни один стиль руководства не может считаться лучше других во всех случаях. В руководстве, как и в выполнении управленческих функции, эффективный руководитель анализирует ситуацию, чтобы определить соответствующий курс действий.

СИТУАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К ЭФФЕКТИВНОМУ ЛИДЕРСТВУ

Неспособность более ранних исследователей найти постоянную зависимость между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью явилась ярким показателем того, что во всех случаях действуют один или более дополнительных факторов. Чтобы найти эти факторы, теоретики стали обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, а на всю ситуацию в целом. Как часто бывает в теории управления, это оказалось трудным. Однако были разработаны четыре ситуационных модели, которые помогли разобраться в сложностях процесса руководства: ситуационная модель руководства Фидлера, подход Митчела и Хауса «путь — цель», теория жизненного цикла Херси и Бланшара и модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

Ситуационная модель руководства Фидлера

Ранние попытки объяснить феномен эффективности руководства сосредоточивались на одном параметре поведения руководителя — ориентации на задачу. Более поздние работы, такие как управленческая решетка Блэйка и Мутона, оперировали уже двумя критериями, но даже используя два критерия, они концентрировали внимание, в первую очередь, на поведении руководителя, не учитывая других переменных. Модель Фидлера явилась важным вкладом в дальнейшее развитие теории, так как она сосредоточила внимание на ситуации и выявила три фактора, влияющие на поведение руководителя . Этими факторами являются:

1. *Отношения между руководителем и членами коллектива* Подразумевают лояльность, проявляемую подчиненными, их доверие к своему руководителю и привлекательность личности руководителя для исполнителей.

2. *Структура задачи.* Подразумевает привычность задачи, четкость ее формулировки и структуризации, а не расплывчатость и бесструктурность.

3. *Должностные полномочия.* Это — объем законной власти, связанной с должностью руководителя, которая позволяет ему использовать вознаграждение, а также уровень поддержки, который оказывает руководителю формальная организация.

Фидлер считает, что, хотя каждой ситуации и соответствует свой стиль руководства, стиль того или иного руководителя остается, в целом, постоянным. Поскольку Фидлер исходит из предположения, что человек не может приспособить свой стиль руководства к ситуации, он предлагает помещать руководителя в такие ситуации, которые наилучшим образом подходят к стабильному стилю руководства. Это обеспечит надлежащий баланс между требованиями, выдвигаемыми ситуацией, и личными качествами руководителя, а это ведет к высокой производительности и удовлетворенности.

Чтобы определить личные качества руководителя, Фидлер провел опрос. Он обращался к конкретным работникам и просил их дать портрет гипотетического коллеги, чьи личные качества были бы для них наименее предпочтительными (наименее предпочитаемый коллега — НПК), с кем бы им менее всего хотелось работать. Согласно Фидлеру:

«Человек, который дает сравнительно благожелательное описание НПК, как правило, уступчив, ориентирован на человеческие отношения и внимателен к настроениям своих подчиненных. И, наоборот, кто описывает НПК в неблагоприятной манере, т.е. в чьих глазах НПК имеет низкий рейтинг, выражаясь современными терминами, юг держит бразды правления в своих руках, контролирует процесс исполнения задания и мало обеспокоен человеческими аспектами производственного процесса».

По Фидлеру, менеджеры, имеющие высокий рейтинг по критерию НПК, хотят, чтобы их отношения с коллегами строились на личностной основе и взаимопомощи, а кто имеет низкий рейтинг — сосредоточиваются на задаче и беспокоятся о производстве.

Как показано на рис. 17.6., отношения между руководителем и членами коллектива могут быть хорошими и плохими, задача может быть структурирована и не структурирована, а должностные полномочия руководителя могут быть большими или малыми. Различные сочетания этих трех

размерностей могут дать восемь потенциальных стилей руководства. Руководитель, ориентированный на задачу, или НПК с низким рейтингом, наиболее эффективны в ситуациях 1, 2, 3 и 8, в то время как руководители, ориентированные на человеческие отношения, или НПК с высоким рейтингом, лучше всего работают в ситуациях 4,5 и 6. Заметьте, что в ситуации 7 хорошо работать могут как те, так и другие.

Из восьми потенциальных ситуаций первая является наиболее благоприятной для руководителя. В ней задача хорошо структурирована, должностные полномочия большие, а отношения между руководителем и подчиненными также хорошие, что создает максимальную возможность для оказания влияния. В противоположность этому, ситуация 8 — наименее благоприятная, потому что должностные полномочия невелики, отношения с подчиненными плохие и задача не структурирована. Любопытно, что результаты исследований Фидлера показывают, что самым эффективным стилем руководства в *обоих* этих крайних случаях будет ориентация на задачу. Эту кажущуюся непоследовательность можно объяснить с помощью логики.

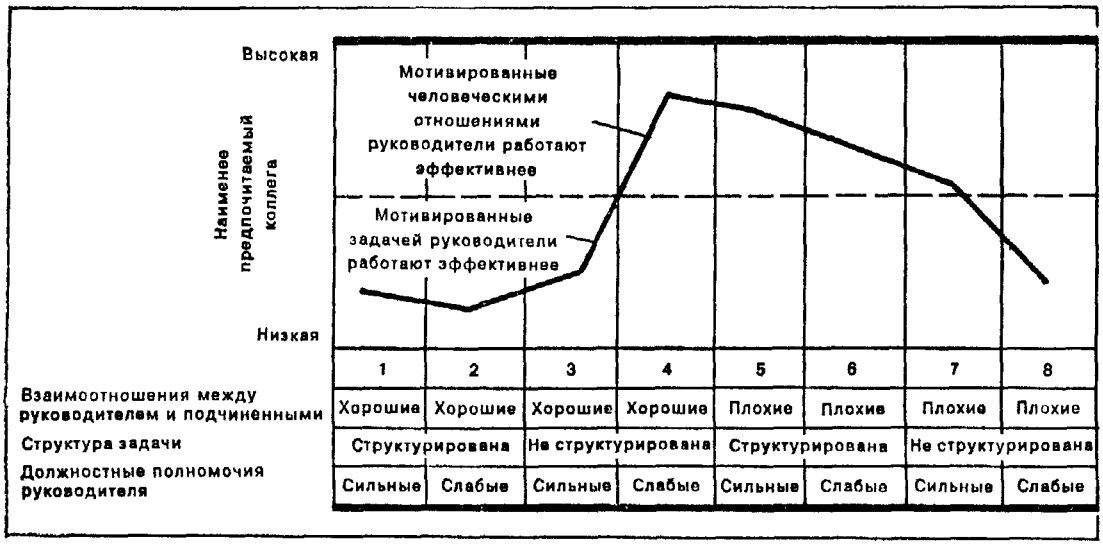

Рис. 17.6. Как меняется стиль эффективного руководства в зависимости от ситуации.

Источник: Fred B. Fiedler, "How the State of Effective Leadership Varies with the Situation". Reprinted by permission of Harvard *Business Review.* An exhibit from "Engineer the Job to Fit the Manager", by Fred E. Fiedler (September/October 1965). Copyright © 1965 by the President and Fellows of Harvard College. All rights reserved.

Потенциальные преимущества ориентированного на задачу стиля руководства — это быстрота действия и принятия решений, единство цели и строгий контроль за работой подчиненных. Таким образом, для успешности производства автократичный стиль изначально является эффективным инструментом достижения целей организация при условии, что исполнители охотно сотрудничают с руководителем. В этой ситуации самым подходящим будет стиль руководства, ориентированный на задачу, потому что отношения между руководителем и подчиненными уже хорошие. Поэтому руководителю не нужно тратить много времени на поддержание этих отношений. Кроме того, поскольку руководитель имеет значительную власть, а задача имеет рутинный характер, подчиненные повинуются указаниям руководителя и почти не нуждаются в помощи. Поэтому роль руководителя в этой ситуации состоит в том, чтобы говорить, что нужно сделать.

В силу того, что ситуация 1 случается сравнительно редко (у руководителя в руках большая палка, но его все равно любят), потенциальные недостатки авторитарной тактики, а также руководства, основанного на принуждении и на вознаграждении, — минимальны. Исполнители, например, не пытаются обойти систему контроля или сделать требуемую работу по минимуму. Отсюда, особенно в тех случаях, когда работа не требует творческого подхода, руководитель может реализовать часто приводимую в примерах потенциальную эффективность стиля, ориентированного на задачу.

Однако руководитель должен понимать, что ориентация на задачу и диктаторство или оскорбление подчиненных — не одно и то же. Если он или она имеют диктаторские замашки, то со

стороны подчиненных высока вероятность возмущения, недоверия, нежелания сотрудничать, приобщения к таким неформальным группам, цели которых противоречат целям организации. Эти факторы, в свою очередь, могут сделать руководство неэффективным.

В ситуации 8 власть руководителя настолько мала, что исполнители почти наверняка будут сопротивляться всякому влиянию, как только представится возможность. Здесь самым эффективным окажется авторитарный стиль, потому что он максимизирует прямой контроль руководителя, что абсолютно необходимо для правильного направления усилий подчиненных.

Стили руководства, ориентированные на человеческие отношения, по мнению Фидлера, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. В таких ситуациях у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество подчиненных. Но, в противоположность неблагоприятной ситуации 8, здесь подчиненные активно не ищут любого повода для возмущения. В большинстве случаев исполнители в целом склонны делать то, чего хочет от них руководитель, если им объяснить, для чего это делается и предоставить возможность выполнить его желание. Если руководитель уж слишком сосредоточен на задаче, он или она рискуют вызвать антагонизм исполнителей и тем самым способствовать проявлению потенциальных недостатков этого стиля. Такая сосредоточенность на задаче снижает влияние руководителя.

Стиль руководства, ориентированный на человеческие отношения, скорее всего расширит возможности руководителя оказывать влияние. Проявление заботы о благополучии подчиненных на деле улучшило бы отношения между руководителем и подчиненными. При условии, что подчиненные мотивированы потребностями более высокого уровня, использование такого стиля руководства может дать возможность руководителю стимулировать личную заинтересованность исполнителей в конкретной работе. Это было бы идеально, потому что самоуправляемая рабочая сила уменьшает необходимость в плотном, строгом надзоре» и к тому же минимизирует риск потери контроля.

Как и все другие модели, модель Фидлера не лишена недостатков и не получила полной поддержки со стороны других теоретиков. Она также имеет ограничения , но это не значит, что она бесполезна для практики управления. Определив, что ориентированный на задачу стиль руководства будет больше всего соответствовать в наиболее или наименее благоприятных ситуациях и что ориентированный на человека стиль лучше всего проявит себя в умеренно благоприятных ситуациях, Фидлер заложил основу для будущего ситуационного подхода к управлению. По мнению одного из авторов, «ситуационный подход Фидлера — прекрасное средство подчеркнуть важность взаимодействия руководителя, исполнителей и ситуации. Его подход предостерегает против упрощенного мнения, что существует какой-то один, оптимальный стиль руководства — независящий от обстоятельств. Более того, данные, полученные благодаря многочисленным исследованиям, говорят о том, что ситуационный подход может иметь практическое значение для подбора, найма и расстановки руководителей. Совершенно очевидно, что ситуационный подход уже внес и продолжает вносить существенный вклад в понимание концепции лидерства».

Применение модели Фидлера в практике управления рассматривается в примере 17.1.

Подход «путь—цель» Митчела и Хауса

Еще одна ситуационная модель лидерства, во многом аналогичная модели Фидлера и имеющая много общего с теорией ожидания, относящейся к мотивации, была разработана Теренсом Митчелом и Робертом Хаусом. Их подход под названием «путь — цель» также указывает руководителям на необходимость применять стиль руководства, наиболее сообразный ситуации.

Термин «путь — цель» относится к таким понятиям теории экспектаций (ожиданий), как усилие ~ производительность, производительность — результаты (вознаграждение) и ощущаемая ценность вознаграждения в глазах подчиненного (подробно это рассмотрено в гл. 13). По существу, подход «путь — цель» пытается дать объяснение тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. Согласно этому подходу, руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Обсуждая этот подход, профессор Хаус отмечает, что руководитель может повлиять на подчиненных, «увеличивая личную выгоду достижения подчиненными цели данной работы. Он также может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде» Ниже приведены некоторые приемы, с помощью которых руководитель может влиять на пути или средства достижения целей:

1. Разъяснение того, что ожидается от подчиненного.
2. Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех.
3. Направление усилий подчиненных на достижение цели.
4. Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить.
5. Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

СТИЛИ РУКОВОДСТВА. Поначалу Хаус в своей модели рассматривал два стиля руководства:

стиль поддержки и инструментальный стиль. *Стиль поддержки* аналогичен стилю, ориентированному на человека или на человеческие отношения. *Инструментальный стиль* аналогичен стилю, ориентированному на работу или на задачу.

Стиль поддержки мы обычно встречаем у дружелюбного и простого в обращении руководителя, который беспокоится о статусе, благополучии и потребностях подчиненных. Такой руководитель даже в мелочах старается сделать их труд более приятным, обращается с ними как с равными и демонстрирует дружелюбие и простату обращения. Инструментальный стиль руководства проявляется в том, что подчиненным сообщают, что от них хотят, дают им конкретные указания, что и как нужно делать, тем самым делая роль руководителя группы понятной всем. Кроме того, руководитель составляет графики работы, поддерживает определенные стандарты исполнения, просит подчиненных придерживаться стандартов, правил и процедур.

Позже профессор Хаус включил еще два стиля: стиль, поощряющий участие подчиненных в принятии решений и стиль, ориентированный на достижение. *Стиль, поощряющий участие* (партисипативный, от participation — *Прим. научн. ред.),* характеризуется тем, что руководитель делится имеющейся у него информации со своими подчиненными и использует их идеи и предложения для принятия решений

ПРИМЕР 17.1.

Управленческий эффект ситуационной модели Фидлера

Размышляя о ситуационном подходе к руководству, вы должны понять, что в свете этого подхода руководство может совершенствоваться, меняя любую из своих переменных. Эта предпосылка имеет широкий диапазон влияний на управление. Она открывает широкие возможности для повышения эффективности руководства, о которых не имели представление те, кто рассматривал руководство как взаимоотношения между руководителем и исполнителем. Например, организации могут поднять общий уровень руководства, применяя разные методы, и, в частности:

- переформирование групп по критерию личной совместимости. Если, например, работникам, которые любят, чтобы их усилия кто-то направлял, дать руководителя, использующего стиль руководства, ориентированный на задачу, это улучшит отношения между руководителем и подчиненными;
- перепроектирование задачи, чтобы сделать ее более или менее структурированной. Это сделает ситуацию сообразной стилю, ориентированному на задачу, или стилю, ориентированному на человеческие отношения, — по желанию руководства. Или, может быть, предпочтительней расструктурировать задачу, чтобы дать возможность перейти к стилю, в большей степени ориентированному на человеческие отношения, если этот стиль больше нравится исполнителям;
- модификация должностных полномочий руководителя. Расширение возможности вознаграждать облегчило бы использование стиля, ориентированного на задачу. Ограничение должностных полномочий может подтолкнуть ориентированных на задачу руководителей к стилю, больше сосредоточенному на человеческих отношениях, что будет больше подходить сотрудникам этой организации и способствовать осуществлению ее целей;
- другие факторы, такие как уровень затрат или специфика технологии, могут затруднить проведение подобной модификации или сделать ее практически непригодной. Лидерство, как и любой другой процесс управления, является лишь одним из аспектов усилий, направленных на достижение целей группой. Сильный акцент делается на консультации. *Стиль, ориентированный на достижение,* характеризуется постановкой перед подчиненными довольно напряженной цели, ожиданием, что они будут работать в полную меру своих возможностей. Им также напоминают о необходимости постоянно повышать уровень своей индивидуальной выработки. Хотя руководитель и стремится добиться высокой производительности, он или она в то же самое время стараются вселить в подчиненных уверенность, что они способны работать высокоэффективно.

СИТУАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ. Стиль руководства, наиболее соответствующий ситуации и предпочитаемый подчиненными, зависит от двух ситуационных факторов: личных качеств подчиненных, а также требований и воздействий со стороны внешней среды.

Когда у подчиненных наблюдается большая потребность в самоуважении и принадлежности, стиль поддержки (т.е. ориентированный на человека или человеческие отношения) будет самым подходящим. Однако, если у подчиненных существует сильная потребность в автономии и самовыражении, они, вероятнее всего, предпочтут инструментальный (ориентированный на задачу) стиль. Поскольку их первейшее желание — сконцентрировать свои усилия на задаче и выполнить ее, они предпочитают, чтобы руководитель сказал им, что нужно делать, и доверил им самим следить за решением задачи.

Другой личностной характеристикой, влияющей на выбор соответствующего стиля руководства, является убежденность подчиненных, что он или она способны воздействовать на внешнюю среду.

Ученые-бихевиористы называют эту характеристику *«пунктом контроля».* В своей основе пункт контроля относится к степени уверенности руководителя в том, что его или ее действия влияют на то, что с ними происходит. Индивиды, которые верят в то, что они, в самом деле, влияют на окружение, предпочитают стиль руководства, подразумевающий участие подчиненных в принятии решений. Те, кто считает, что они слабо воздействуют на происходящие вокруг них события, что этими событиями распоряжается судьба или фортуна, предпочитают авторитарный или инструментальный стиль.

Большая часть исследований сосредоточена на инструментальном стиле и стиле поддержки . Стиль руководства, ориентированный на достижение, считается более соответствующим таким ситуациям, где подчиненные стремятся к высокому уровню выработки и уверены в том, что способны достичь такого уровня. Стиль, ориентированный на участие подчиненных в принятии решений, более соответствует ситуациям, когда подчиненные стремятся участвовать в процессе управления.

В ситуациях, где характер задачи не вполне однозначен, предпочтительным является инструментальный стиль, который обеспечивает руководству выполнение заданий и который увеличивает и удовлетворенность, и производительность. Однако для неоднозначных задач, которые уже структурированы, добавочное структурирование, идущее через инструментальный стиль, будет восприниматься как чрезмерный контроль. Поэтому более подходящим здесь был бы стиль поддержки. Аналогичным образом, если задача с самого начала приносит подчиненным удовлетворенность, стиль поддержки мало что добавит. Однако, если задание не вполне удовлетворяет подчиненных, стиль поддержки будет как раз уместен.

Как и с моделью Фидлера, требуются дополнительные исследования для обоснования подхода «путь-цель». Исследователи этих направлений обычно приходят к выводу, что результаты обнадеживают . Однако «теория не является окончательным ответом на вопрос об эффективности лидерства. Этот феномен управления настолько важен и сложен, что вряд ли можно в ближайшие годы ожидать появления универсального подхода к лидерству, если таковой вообще возможен».

Теория жизненного цикла

Поль Херси и Кен Бланшар разработали ситуационную теорию лидерства, которую они назвали теорией жизненного цикла, согласно которой самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость не следует определять в категории возраста. Зрелость отдельных лиц и групп подразумевает способность нести ответственность за свое поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Согласно Херси и Блашпару, понятие зрелости не является постоянным качеством лица или группы, а скорее характеристикой конкретной ситуации. Другими словами, в зависимости от выполняемой задачи, отдельные лица и группы проявляют различный уровень «зрелости». Соответственно, руководитель может менять и свое поведение в зависимости от относительной зрелости лица или группы. Руководитель определяет эту зрелость, оценивая стремление к достижению, способность нести ответственность за поведение, а также уровень образования и опыт прошлой работы над порученными заданиями. На основании этой субъективной оценки руководитель и определяет сравнительную зрелость конкретного лица или группы.

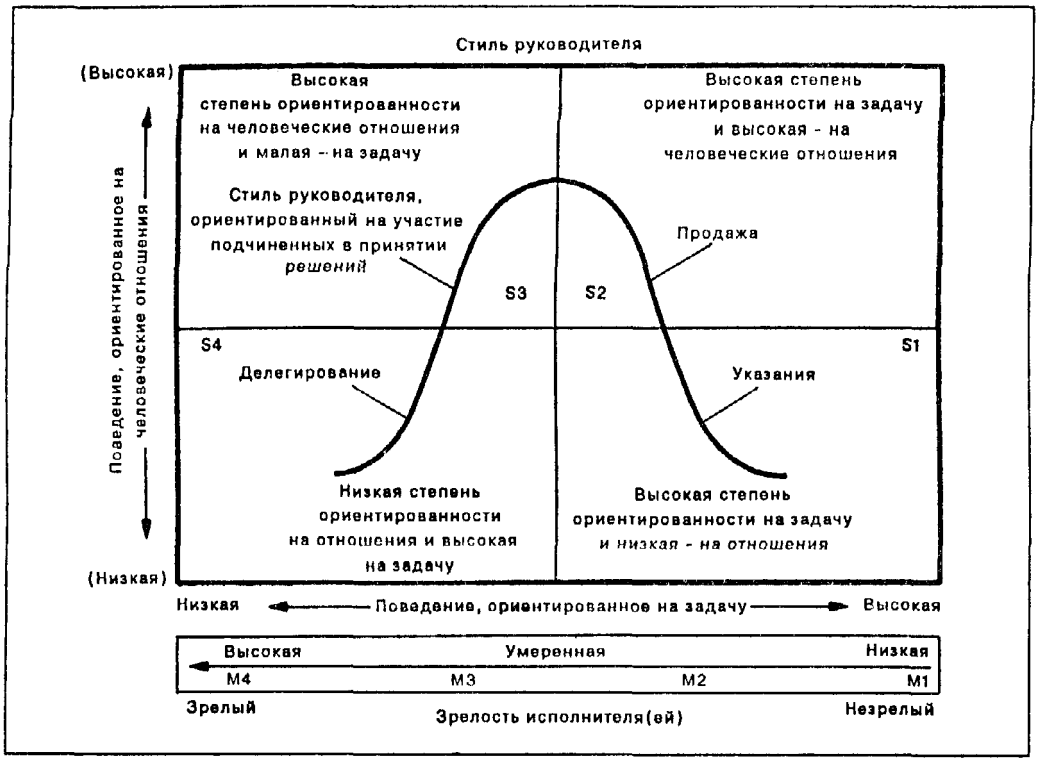

Рис. 17.7. Ситуативная модель руководства Херси и Бланшара,

Источник: Paul Hersey and Ken Blanchard, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources,* 4th ed., © 1982, p. 152. Reprinted by permission of Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N. J.

Как показано на рис. 17.7., имеются четыре стиля лидерства, которые соответствуют конкретному уровню зрелости исполнителей: давать указания, «продавать», участвовать, делегировать. Первый стиль S1 требует, чтобы руководитель сочетал большую степень ориентированности на задачу и малую — на человеческие отношения. Этот стиль называется «давать указания»; он годится для подчиненных с низким уровнем зрелости (MI). Здесь этот стиль вполне уместен потому, что подчиненные либо не хотят, либо не способны отвечать за конкретную задачу, и им требуются соответствующие инструкции, руководство и строгий контроль.

Второй стиль S2 — «продавать» — подразумевает, что стиль руководителя в равной и в высокой степени ориентирован и на задачу, и на отношения. В этой ситуации подчиненные хотят принять ответственность, но не могут, так как обладают средним уровнем зрелости (M2). Таким образом, руководитель выбирает поведение, ориентированное на задачу, чтобы давать конкретные инструкции подчиненным относительно того, что и как надо делать. В то же время руководитель поддерживает их желание и энтузиазм выполнять задание под свою ответственность.

Третий стиль S3 характеризуется умеренно высокой степенью зрелости (M3). В этой ситуации подчиненные могут, но не хотят отвечать за выполнение задания. Для руководителя, сочетающего низкую степень ориентированности на задачу и высокую степень — на человеческие отношения, самым подходящим будет стиль, основанный на участии подчиненных в принятии решений, потому что подчиненные знают, что и как надо выполнять, и им не требуется конкретных указаний. Однако они также должны хотеть и сознавать свою причастность к выполнению данной задачи. Руководители могут повысить мотивацию и причастность своих подчиненных, предоставляя им возможность участвовать в принятии решений, а также оказывая им помощь и не навязывая никаких указаний. В сущности, руководитель и подчиненные вместе принимают решения, и это способствует их большему участию и причастности.

Четвертый стиль S4 характеризуется высокой степенью зрелости (M4). В этой ситуации подчиненные и могут, и хотят нести ответственность. Здесь более всего подходит стиль делегирования, а поведение руководителя может сочетать низкую степень ориентированности на задачу и на человеческие отношения. Этот стиль уместен в ситуациях со зрелыми исполнителями, так как подчиненные знают, что и как делать, и сознают высокую степень своей причастности к задаче. В

результате руководитель позволяет подчиненным действовать самим: им не нужны ни поддержка, ни указания, так как они способны делать все это сами по отношению друг к другу.

Как и другие ситуационные модели, модель жизненного цикла Херси и Бланшара рекомендует гибкий, адаптивный стиль руководства. Но как и другие модели лидерства, она не получила всеобщего признания. Критика подчеркивала отсутствие последовательного метода измерения уровня зрелости; упрощенное деление стилей на «давать указания», «продавать», «участвовать» и «делегировать» и неясность в отношении того, смогут ли руководители на практике вести себя с такой степенью гибкости, как требует модель.

Модель принятия решений руководителем Врума—Йеттона

Еще одной ситуативной моделью руководства стала модель, разработанная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном. МОДЕЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ РУКОВОДИТЕЛЕМ ВРУМА—ЙЕТТОНА концентрирует внимание на процессе принятия решений. Согласно точке зрения авторов модели, имеется пять стилей руководства, которые может использовать руководитель в зависимости от того, в какой степени подчиненным разрешается участвовать в принятии решений. Эти стили приведены в табл. 17.2.

Эти пять стилей представляют континуум, начиная с автократического стиля принятия решений (AI и AII), затем идет консультативный (CI и CII), и, наконец, завершается полным участием (GII). Применение каждого из этих стилей зависит от характеристик ситуации или проблемы.

Чтобы помочь руководителям оценить ситуацию, Врум и Йеттон разработали семь критериев, по которым оценивается ситуация «подчиненные — руководитель», а также модель дерева решений. Эти критерии даны в табл. 17.3. Каждый критерий превращается в вопрос, который руководитель задает себе при оценке ситуации. Эти вопросы приведены в верхней части рис. 17.8. Первые три вопроса относятся к качеству решения, а последние четыре — к факторам, ограничивающим согласие подчиненных.

Чтобы определить, который из этих пяти стилей подходит к конкретной ситуации, руководитель использует дерево решений (рис. 17.8.). Начиная с левой стороны модели, руководитель отвечает на каждый вопрос, находит таким образом критерий проблемы и, в конечном счете, подбирает соответствующий стиль руководства.

Таблица 17.2. *Стили принятия решений по Врому—Йеттону*

A1. Вы сами решаете проблему или принимаете решение, используя имеющуюся у вас на данный момент информацию.
AII. Вы получаете необходимую информацию от своих подчиненных и затем сами решаете проблему. Получая информацию, вы можете сказать или не сказать своим подчиненным, в чем состоит проблема. Роль ваших подчиненных в принятии решений — предоставление необходимой информации, а не поиск или оценка альтернативных решений.
CI. Вы излагаете проблему индивидуально тем подчиненным, кого это касается, и выслушиваете их идеи и предложения, но не собираете их вместе в одну группу. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.
CII. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных, и весь коллектив выслушивает все идеи и предложения. Затем вы принимаете решение, которое отражает или не отражает влияние ваших подчиненных.
GII. Вы излагаете проблему группе ваших подчиненных. Все вместе вы находите и оцениваете альтернативы и пытаетесь достичь согласия (консенсуса) касательно выбора альтернативы. Ваша роль схожа с председательской. Вы не пытаетесь повлиять на группу, чтобы она приняла «ваше» решение, а хотите принять и выполнить любое решение, которое вся группа сочтет наиболее приемлемым.

Источник: Victor H.Vroom, «A New Look at Managerial Decision Making», *Organizational Dynamics,* vol. 1, no. 4 (Spring 1973), p.67.

Хотя модель Врума-Йеттона отличается от трех других ситуативных моделей, поскольку ее фокус — на принятии решений, она все же аналогична им в том, что подчеркивает отсутствие универсального оптимального метода влияния на подчиненных. Оптимальность стиля зависит от меняющихся переменных ситуации принятия решений.

Подобно другим ситуативным теориям, модель Врума—Йеттона получила полную меру как поддержки, так и критики. Ей требуется дальнейшее обоснование и уточнение .

Обсуждая вклад этого подхода, Хэмптон, Саммер и Уэбер отмечают, что он содержит:

«четкое изложение того, что ожидается от руководства: 1) качественные решения, выраженные в категориях производительности и результатов деятельности организации; и 2)

отношение к этим задачам тех подчиненных, которые должны выполнять вышеназванные решения. Хотя можно заметить некоторое сходство между этими двумя критериями и ранее упомянутыми стилями поведения, ориентированными на задачу и человеческие отношения, две последние цели несут в себе совершенно другое содержание. На самом деле вся модель направлена на объяснение того, как принимать и исполнять решение, а не на то, как достигнуть эффективности и удовлетворенности подчиненных».

АДАПТИВНОЕ РУКОВОДСТВО. ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЕ ЗАМЕЧАНИЯ

Различные ситуационные модели помогают осознать необходимость *гибкого* подхода к руководству. Чтобы точно оценить ситуацию, руководитель должен хорошо представлять способности подчиненных и свои собственные, природу задачи, потребности, полномочия и качество информации. Даже такая приятная и человечная теория как теория «У» МакГрегора состоит из ряда предположений (гипотез) и не дает объективной оценки имеющимся фактам. Более того, даже хорошо представляя себе все вышесказанное, очень легко допустить ошибку в суждениях о людях. Поэтому руководитель должен всегда быть готовым к переоценке суждений и, если необходимо, соответствующему изменению стиля руководства.

Очень немногие из тех, кто выбрал карьеру руководителя, согласны оставаться долгие годы на одной и той же работе. Многие активно стремятся к продвижению на должности с большей ответственностью. Руководитель, который выбрал определенный стиль лидерства и строго его придерживается, поскольку этот стиль хорошо зарекомендовал себя в прошлом, может оказаться неспособным осуществлять эффективное руководство в другой ситуации на более высоком посту, где все его непосредственные подчиненные ориентированы на достижения.

Таблица 17.3. *Критерии проблемы по модели Врума—Йеттона*

1. Значение качества решения.
2. Наличие достаточной информации или опыта у руководителя для принятия качественного решения.
3. Степень структурированности проблемы.
4. Значение согласия подчиненных с целями организации и их причастности для эффективного выполнения решения.
5. Определенная на основании прошлого опыта вероятность, что автократическое решение руководителя получит поддержку у подчиненных.
6. Степень мотивации подчиненных достигнуть целей организации, если они выполнят задачи, сформулированные при изложении проблемы.
7. Степень вероятности конфликта между подчиненными при выборе альтернативы.

Источник: Victor H. Vroom, «A New Look at Managerial Decision Making», *Organizational Dynamics, vol.1,* no. 4 (Spring 1973), p.67.

Аналогичная ситуация может возникнуть, как это часто и происходит, если руководитель переведен из подразделения с высоко структурированными задачами в подразделение с неструктурированными, творческими задачами. Конечно, некоторые люди имеют более выстроенную личность, чем другие, и они менее способны реагировать на различные ситуации, требующие изменений в характере поведения. Хотя в этой области необходимо проводить дальнейшие исследования, предыдущие исследования показали, что эффективные руководители реагируют на ситуации гибко, т.е. меняя стили.

Руководители, которые работают не в своей стране, должны особенно хорошо сознавать культурные ограничения какого-то одного конкретного стиля руководства. Исследования показывают огромные различия между стилями руководства, которые являются предпочтительными в разных странах. Это дает информацию к размышлению, что особенно важно в сегодняшнем мире многонациональных корпораций . Европейцы обычно находятся под влиянием традиций, и они более восприимчивы к автократичному руководству, чем американцы. С другой стороны, несмотря на то, что японская культура высоко ценит традицию и лояльность, японцы широко и эффективно используют участие работников в принятии решений.

Руководитель, который хочет работать как можно более эффективно, получить все, что можно от подчиненных, не может позволить себе применять какой-то один *стиль* руководства на протяжении всей своей карьеры. Скорее руководитель должен научиться пользоваться всеми стилями, методами и типами влияния, наиболее подходящими для конкретной ситуации. Если бы кого-то попросили назвать какой-то один — «лучший» стиль руководства, это был бы «адаптивный», или, как удачно выразился Арджирис, стиль, «ориентированный на реальность». Давая описание этого

ориентированного на реальность стиля, Арджирис отмечает, что он

«развивается по многим направлениям. Кроме того, разрабатываются правила принятия решений, которые могут служить ориентирами того, как и когда надо менять стили руководства». Если проанализировать соответствующую литературу, можно заметить, что считающийся «эффективным» стиль руководства меняется в зависимости от ситуации... ни один стиль руководства не может считаться самым эффективным... Поэтому эффективные руководители — это те, кто может вести себя по-разному — в зависимости от требований реальности».

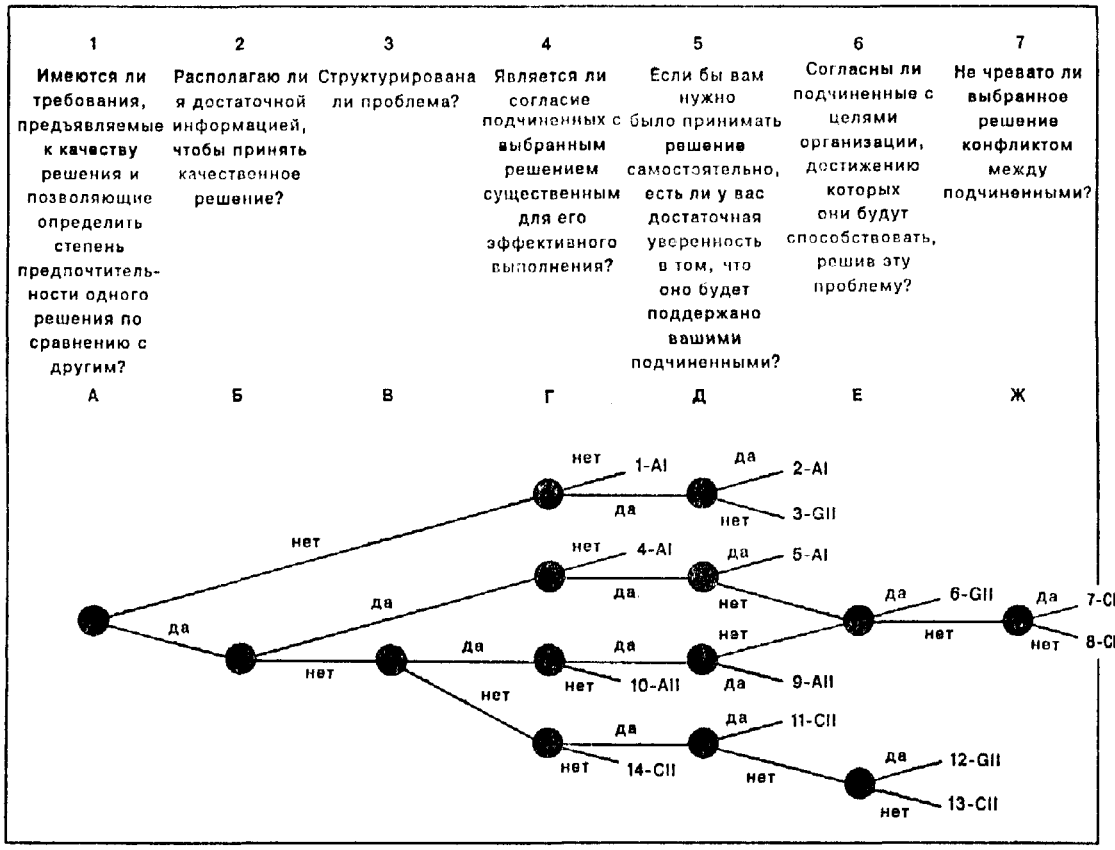

Рис. 17.8. **Модель принятия решений руководителем Врума-йеттона.**

Источник: Victor H. Vroom, «A New Look at Managerial Decision Making», *Organizational Dynamics,* vol. 1, no. 4 (Spring 1973), p. 70. Copyright ©1973 by AMACOM. Reproduced by permission of the publisher.

Лидерство, как и управление, является до некоторой степени искусством. Возможно, это и есть причина того, почему исследователям не удалось разработать или обосновать какую-либо теорию. Мы разделяем ситуационный подход к лидерству и полагаем, что при соответствующей подготовке руководители смогут научиться выбирать стиль, сообразный ситуации. В некоторых ситуациях руководители могут добиться эффективности своей работы, структурируя задачи, планируя и организуя задачи и роли, проявляя заботу и оказывая поддержку. В других ситуациях руководитель может посчитать более правильным оказывать влияние, разрешая подчиненным в какой-то степени участвовать в принятии решений, а не структурировать условия осуществления работы. Со временем те же самые руководители сочтут необходимым сменить стиль, сообразуясь с изменением характера задачи, с возникающими перед подчиненными проблемами, давлением со стороны высшего руководства и многими другими факторами, характерными для организации.

РЕЗЮМЕ

1. Три основных подхода к пониманию сути лидерства — это подход с позиций личных качеств, поведенческий подход и ситуационный подход.

2. Подход с позиций личных качеств сделал попытку определить соотношение между наличием

конкретных личных качеств и эффективностью руководства.

3. Поведенческий подход дал классификацию стилей руководства — манеры поведения с подчиненными — в континууме от автократичного до либерального стиля.

4. В высшей степени авторитарный или автократичный руководитель навязывает свою волю подчиненным путем принуждения, вознаграждения или ссылки на традицию. Предположения автократа, которые МакГрегор назвал теорией «Х», не принимают во внимание способностей исполнителей. Руководитель демократичный, позволяющий подчиненным участвовать в принятии решений, чьи предположения МакГрегор назвал теорией «У», предпочитает оказывать влияние с помощью убеждения, разумной веры или харизмы. Он избегает навязывать свою волю подчиненным. Либеральный руководитель дает подчиненным практически полную свободу.

5. Лайкерт делит руководителей на тех, кто ориентирован на работу и тех, кто ориентирован на человека. Руководитель, ориентированный на работу, заботится о том, чтобы спроектировать задачу на максимальную производительность и разработать систему вознаграждений для стимулирования желания работать усерднее. Руководитель, ориентированный на человека, старается оказывать влияние путем улучшения человеческих отношений. Лайкерт предложил континуум четырех систем (стилей) лидерства: от эксплуататорско-авторитарного до демократичного стиля, того, что позволяет подчиненным участвовать в принятии решений.

6. Группа в Университете штата Огайо разработала двумерную модель поведения руководителя. Исследователи классифицировали руководителей по уровню внимания к подчиненным и к структуре, считая, что самое эффективное — это сочетать оба аспекта. На основе этой концепции Блэйк и Мутон применили управленческую решетку. Они обнаружили, что самым эффективным «лидером команды» будет тот, в чьем стиле проявлялась большая забота о людях и не меньшая — о производительности.

7. Создалось впечатление, что нет никакого устойчивого соотношения между стилем руководства и уровнем производительности. Поскольку, кроме поведения руководителя и его личных качеств, имеются и другие факторы, влияющие на эффективность его деятельности, сейчас прочно утвердилось мнение, что эффективность руководителя имеет ситуационный характер.

8. Четыре ситуативных модели руководства повлияли на развитие теории лидерства. Ситуативная модель Фидлера рассматривает три переменных: отношения между руководителем и членом группы, структура задачи и должностные полномочия. Подход «путь-цель» Митчела и Хауса исходит из того, что руководитель мог сделать и сделал для облегчения пути или средств, с помощью которых подчиненные достигают цели. S рамках модели жизненного цикла руководителя Херси и Бланшара утверждается, что наиболее эффективный стиль руководства всегда разный — в зависимости от зрелости исполнителей. Модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона основана на пяти видах поведения и семи потенциальных ситуациях. Хотя ни одна из этих теорий не получила полного подтверждения в исследованиях, убеждение, что руководители должны выбирать стиль руководства сообразно ситуации, не вызывает сомнений. Не существует какого-то одного оптимального стиля лидерства.

9. Ситуационный подход к лидерству выявляет несколько способов повышения эффективности руководства; например, переформирование групп, чтобы добиться психологической совместимости с личностью руководителя, перепроектирование задачи или модификация должностных полномочий. Сейчас стало ясно, что самым эффективным стилем в сегодняшнем быстро меняющемся мире является стиль адаптивный, или то, что Арджирис назвал стилем, ориентированным на реальность.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Каковы три основных подхода к изучению проблемы лидерства?
2. Сравните автократичный, демократичный, либеральный, ориентированный на работу и ориентированный на человека стили руководства.
3. В чем основные различия между руководителем по теории «Х» и по теории «Y»?
4. Каковы четыре системы стилей лидерства по Лайкерту?
5. Расскажите о двумерной модели лидерства, разработанной группой Университе та Огайо?
6. Дайте описание модели руководства Блэйка и Мутона. Какой стиль руководства эти исследователи считали самым эффективным?
7. Каково, по вашему мнению, основное соотношение между стилем руководства, удовлетворенностью и производительностью?
8. Опишите ситуативную модель лидерства Фидлера.
9. Опишите модель руководства «путь-цель».
10. Опишите модель руководства «жизненный цикл».
11. Опишите модель принятия решений руководителем Врума-Йеттона.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Покажите на примере, почему демократичный, ориентированный на человека стиль руководства не всегда оказывается эффективным.

2. Почему один и тот же стиль подходит не всем подразделениям организации? Приведите примеры.

3. Сравните четыре ситуативных модели лидерства, приведенные в данной главе.

4. Учитывая происходящие в нашем обществе перемены в культуре и технологии, какой стиль руководства, по вашему мнению, будет наиболее эффективным в 90-х годах?

5. Какое воздействие на стиль руководства имеет изменчивость внешней среды ваших организаций? Приведите примеры.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Виктор Киам и электробритва «Ремингтон»

Корпорация «Ремингтон Продактс» производит электробритвы «Ремингтон». С конца 40-х годов до конца б0-х компания росла и процветала благодаря своей репутации — производителя электробритв самого лучшего качества.

Хотя «Ремингтон Продактс» была частью холдинга конгломерата «Спэрри Рэнд», ее возглавлял сам основатель корпорации. В 1967 г. самый первый владелец ушел на пенсию, и его место занял инженер, страстно увлекавшийся созданием новой продукции. На протяжении последних 12 лет он направлял все усилия корпорации на совершенствование продукции. В модель вносились изменения каждые 6 месяцев. Иногда они были настолько незначительными, что потребители их практически не замечали. Даже и в такой ситуации внедрение новой продукции означало, что компания переставала производить предыдущую модель. Розничные торговцы боялись держать товарный запас электробритв «Ремингтон», потому что модели устаревали чуть ли не в пределах суток. Положение компании на рынке электробритв начало ослабевать, и эта тенденция продолжалась в течение нескольких лет.

В 1979 г. Виктор Киам выкупил «Ремингтон» у «Спэрри Рэнд». После того, как жена купила ему электробритву «Ремингтон», он пришел к выводу, что компания «Ремингтон Продактс» стоит того, чтобы ее сохранить. Знаток электробритв с практической стороны, Виктор Киам утверждал, что ни одна электробритва не бреет лучше, чем «Ремингтон».

Когда Киам стал владельцем «Ремингтон Продактс», он внес кардинальные изменения в деятельность компании. Первое, что он сделал, это собрал в одну группу руководителей из разных компаний, с кем работал долгие годы, отпустив прежних руководителей «Ремингтона». Затем он наметил дальнейшие сокращения и в производстве: освободил трех из четырех управляющих производств и уволил большую часть инженеров.

Перестроив компанию и придав ей «скорость и эффективность», Киам взялся за этические нормы компании. Многие сотрудники, которых Киам не хотел увольнять, ушли из компании, не выдержав связанного с переменами напряжения. Чтобы остановить эту опасную тенденцию, сотрудников стали знакомить с планами Киама по развитию компании, и все до единого стали участниками программ стимулирования.

Когда организация несколько стабилизировалась, внимание еще раз было направлено на электробритву. Были сняты все хромированные детали и внешние дополнения, придававшие лишний вес, но никак не улучшавшие ее действия. Улучшенный дизайн был дешевле для исполнения, так что экономия на себестоимости пошла на пользу потребителю. Розничных торговцев заверили, что номенклатура производства останется стабильной и что заказы будут выполняться в течение 24 часов. Оздоровлению компании «Ремингтон Продактс» помогли также и другие новации маркетинга, такие как компактный чехол и гарантия возврата денег.

Источник: Victor Kiam, «Remington's Marketing and Manufacturing Strategies», *Management Review,* February 1987, pp.43-45.

Вопросы

1. Исходя из информации, касающейся данной конкретной ситуации, какой из пяти стилей руководства Врума-Йеттона использовал Киам после того, как стал владельцем «Ремингтон Продактс»?

2. Каков был стиль руководства Киама: ориентированным на работу или на человека?

3. В какую сторону, по вашему мнению, может измениться ситуация в «Ремингтон Продактс», когда компания придет в норму? Потребуется ли ей гибкий или адаптивный стиль руководства?

ЛИТЕРАТУРА

1. C. Bird, *Social Psychology* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1940).
2. Ralph M. Stogdill, «Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of Literature», *Journal of Psychology,* vol.25 (1948), pp.35-71.
3. Ralph M. Stogdill, *Handbook of Leadership* (New York: Free Press, 1974).
4. F. E. Finch, H. R. Jones, and J. A. Litterer, *Managig for Organizational Effectiveness: An Experiential Approach* (New York: McGraw-Hill, 1976), p.94.
5. Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise* (New York: McGraw-Hill, I960), pp.33-34.
6. Ibid., pp. 47-48.
7. Curt Lewin, R. Lippett, and R. K. While, «Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created Social Climates», *Journal of Social Psychology,* vol. 10 (1939), pp.271-301.
8. Rensis Likert, *New Patterns of Management* (New York: McGraw-Hill, 1961), p.7.
9. Rensis Likert, *The Human Organization* (New York: McGraw-Hill, 1967).
10. Ibid., p.57.
11. Для дополнительной информации см: Abraham K. Konnan, «Consideration, Initiating Structure, and Organizational Criteria — A Review», *Personnel Psychology,* vol.19 (Winter 1966), pp. 349-361; Andrew W. Halpin, *The Leadership Behavior of School Superintendents* (Chicago: Midwest Administration Center, University of Chicago, 1959); R. M. Slogdill and A. E. Coons, *Leader Behavior: Its Description and Measurement*

ГЛАВА 18

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТАМИ, ИЗМЕНЕНИЯМИ И СТРЕССАМИ

Введение

В ранних трудах по управлению, как правило, подчеркивается важность гармоничного функционирования организации. По мнению их авторов, если найти правильную формулу, организация будет действовать как хорошо смазанный механизм. Конфликты, возникавшие внутри организации, рассматривались как весьма негативные явления. В самом деле, одной из первейших целей Веберовской бюрократии и административной, школы в теории управления было устранение условий, способствовавших возникновению конфликта. Сегодняшние теоретики управления признают, что полное отсутствие конфликта внутри организации — условие не только невозможное, но и нежелательное.

Более того, хотя организации и нужна гармоничная интеграция всех видов деятельности, она не может оставаться статичной и удовлетворенной существующим положением. Напротив, руководство должно проявлять активность, планировать новшества и должным образом реагировать на изменение внешней среды.

В данной главе мы расширим понимание современного управления, пополняя свои знания о природе конфликта, переменах и стрессовых ситуациях в организации, а также о методах эффективного управления ими.

Прочитав эту главу, вы познакомитесь с вышеуказанными терминами и понятиями.

ПРИРОДА КОНФЛИКТА В ОРГАНИЗАЦИИ

Что такое конфликт

Как и у многих понятий в теории управления, у конфликта имеется множество определений и толкований. Мы определяем КОНФЛИКТ как отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Например, когда готовится смета компании «Си Би Эс» на следующий год, президенты «Си Би Эс Новости» и «Си Би Эс Спорт», возможно, оба стараются убедить Совет директоров «Си Би Эс», что именно он заслуживает большей доли ресурсов компании. Или представим себе двух инженеров на собрании, где каждый настойчиво предлагает принять его спецификацию продукта.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт — явление всегда

нежелательное, что его необходимо, по возможности, избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу. Эти подходы к эффективности организации в большой степени опирались на определение задач, процедур, правил, взаимодействий должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы, в основном, устранят условия, способствующие появлению конфликта, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей. Однако они обычно рассматривали конфликт как признак неэффективной деятельности организации и плохого управления. По их мнению, хорошие взаимоотношения в организации могут предотвратить возникновение конфликта.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже может быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно, снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть ФУНКЦИОНАЛЬНЫМ и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫМ и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно *им управляют.* Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Слишком уж часто управляющие считают, что основной причиной конфликта является столкновение личностей. Однако, последующий анализ показывает, что «виноваты» другие факторы. Перед тем, как перейти к обсуждению методов управления конфликтной ситуацией, давайте сначала поговорим об основных типах конфликта, его причинах и процессе его разрешения.

Типы конфликта

Существуют четыре основных типа конфликта: внутриличностный конфликт, межличностный конфликт, конфликт между личностью и группой и межгрупповой конфликт.

ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ. Этот тип конфликта не соответствует определению, данному нами выше. Однако, его потенциальные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм — *ролевой* конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Например, заведующий секцией или отделом в универсальном магазине может потребовать, чтобы продавец все время находился в отделе и предоставлял покупателям информацию и услуги. Позже заведующий может высказать недовольство тем, что продавец тратит слишком много времени на покупателей и уделяет мало внимания пополнению отдела товарами. А продавец воспринимает указания относительно того, что делать и чего не делать — как несовместимые. Аналогичная ситуация возникла бы, если бы руководителю производственного подразделения его непосредственный начальник дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивал бы на повышении качества продукции путем замедления производственного процесса. Оба примера говорят о том, что одному человеку давались противоречивые задания и от него требовали взаимоисключающих результатов. В первом случае конфликт возникал в результате противоречивых требований, предъявляемых к одному и тому же человеку. Во втором случае причиной конфликта было нарушение принципа единоначалия.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Например, женщина-

руководитель давно планировала в субботу и воскресенье поехать отдохнуть с мужем, так как ее чрезмерное внимание работе стало плохо сказываться на семейных отношениях. Но в пятницу к ней в кабинет врывается ее начальник с какой-то проблемой и настаивает, чтобы она занялась ее решением в выходные дни. Или агент по продаже рассматривает взятку как крайне неэтичный способ взаимодействия, но начальство дает ему понять, что продажа должна состояться во что бы то ни стало. Многие организации сталкиваются с тем, что некоторые руководители возражают против их перевода в другой город, хотя это сулит им солидное повышение в должности и жаловании. Это особенно часто происходит в семьях, где и муж, и жена занимают руководящую должность или являются специалистами. Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ. Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю. Или представим, что два художника работают над одной и той же рекламой, но имеют разные точки зрения относительно способа ее подачи. Каждый старается убедить директора принять его точку зрения. Аналогичным, только более тонким и длительным, может быть конфликт между двумя кандидатами на повышение при наличии одной вакансии.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

КОНФЛИКТ МЕЖДУ ЛИЧНОСТЬЮ И ГРУППОЙ. Как показал Хоторнский эксперимент, производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы. Например, обсуждая на собрании возможности увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один, однако, будет твердо убежден, что такая тактика приведет к уменьшению прибыли и создаст мнение, что их продукция по качеству ниже, чем продукция конкурентов. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать к сердцу интересы компании, его или ее все равно можно рассматривать, как источник конфликта, потому что он или она идет против мнения группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар — изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

МЕЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты (рис. 18.1.). Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Во время Хоторнского эксперимента, например, было обнаружено, что работники сообща решили работать ниже норм, установленных руководством. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

К сожалению, частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией. В экстремальных ситуациях линейные руководители могут намеренно выбрать такой способ выполнения предложения специалистов, что вся затея окончится провалом. И все это для того, чтобы поставить специалистов «на свое место». Штабной персонал, в свою очередь, может возмущаться, что его представителям не дают возможности самим провести в жизнь свои решения, и стараться сохранить информационную зависимость от них линейного персонала. Это — яркие примеры дисфункционального конфликта.

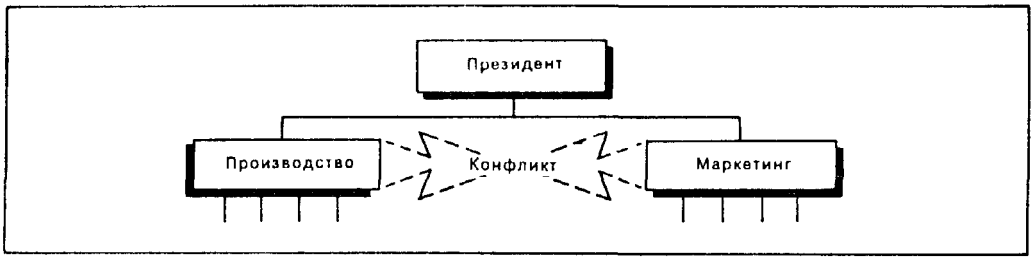

Рис. 18.1. *Межгрупповой конфликт.*

Часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации. Например, отдел сбыта, как правило, ориентирован на покупателя, в то время как производственное подразделение больше заботится о соотношении затрат и эффективности, а также об экономии на масштабах (имеется в виду снижение издержек производства на единицу продукции при увеличении размеров производства, так как на каждое изделие будет приходиться меньшая доля условно-постоянных и накладных расходов. Однако при слишком больших размерах предприятия такого рода «экономия на масштабах» часто перестает действовать из-за нарастающих трудностей в управлении *(Прим. научн. ред.)*). Держать большие товарные запасы, чтобы быстро выполнять заказы, как предпочитает отдел сбыта, значит увеличивать затраты, а это противоречит интересам производственных подразделений. Дневная смена медицинского персонала может обвинить ночную смену в том, что та плохо ухаживает за больными. В крупных организациях одно подразделение может попытаться увеличить свою прибыльность, продавая готовую продукцию внешним потребителям вместо того, чтобы удовлетворить потребности других подразделений компании в своей продукции по более низкой цене.

Причины конфликта

У всех конфликтов есть несколько причин. Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, которые нужно делить, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ. Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получат меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, чего касается это решение: за какой из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором, какому факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства или какое подразделение получит приоритет в обработке данных — люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ЗАДАЧ. Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы. Например, руководитель производственного подразделения может объяснять низкую производительность своих подчиненных неспособностью ремонтной службы достаточно быстро ремонтировать оборудование. Руководитель ремонтной службы, в свою очередь, может винить кадровую службу, что не взяла на работу новых рабочих, в которых нуждались ремонтники. Аналогичным образом, если один из шести инженеров, занятых разработкой новой продукции, не будет работать как следует, другие могут почувствовать, что это отражается на их возможностях выполнять свое собственное задание. Это может привести к конфликту между группой и тем инженером, который, по их мнению, плохо работает. Поскольку все организации являются системами, состоящими из взаимозависимых элементов, при неадекватной работе одного подразделения или человека взаимозависимость задач может стать причиной конфликта.

Некоторые типы организационных структур и отношений как бы способствуют конфликту, возникающему из взаимозависимости задач. Обсуждая межгрупповой конфликт, мы привели пример конфликта между линейным и штабным персоналом. Причиной такого конфликта будет взаимозависимость производственных отношений. С одной стороны, линейный персонал зависит от штабного, потому что нуждается в помощи специалистов. С другой стороны, штабной персонал зависит от линейного, так как нуждается в его поддержке в тот момент, когда выясняет неполадки в производственном процессе или когда выступает в роли консультанта. Более того, штабной персонал

при внедрении своих рекомендаций обычно зависит от линейного.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

РАЗЛИЧИЯ В ЦЕЛЯХ. Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты-эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом, отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

РАЗЛИЧИЯ В ПРЕДСТАВЛЕНИЯХ И ЦЕННОСТЯХ. Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководителей отдела сбыта, кадровой службы и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение.

Различия в ценностях — весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выражать свое мнение только тоща, когда его спрашивают, и беспрекословно делать то, что ему говорят. Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт. Конфликты часто возникают в университетах между факультетами, ориентированными на образование (бизнес и техника). Конфликты также часто зарождаются в организациях здравоохранения между административным персоналом, который стремится к эффективности и рентабельности, и медицинским персоналом, для которого большей ценностью является качество оказываемой больным помощи.

РАЗЛИЧИЯ В МАНЕРЕ ПОВЕДЕНИЯ И ЖИЗНЕННОМ ОПЫТЕ. Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Вам, конечно, встречались люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. И вот такие ершистые личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ. Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и се положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы. Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, — неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Модель процесса конфликта

Рис. 18.2. представляет модель конфликта как процесса. Из нее видно, что существование одного или более источников конфликта увеличивает возможность возникновения конфликтной ситуации в процессе управления. Однако, даже и при большей *возможности* возникновения конфликта, стороны могут не захотеть реагировать так, чтобы и дальше усугублять ситуацию. Одна группа исследователей обнаружила, что люди не всегда реагируют на конфликтные ситуации, которые влекут за собой малые потери или которые они считают малоопасными. Другими словами, иногда люди понимают, что потенциальные выгоды участия в конфликте не стоят затрат. Их отношение к этой ситуации выражается следующим: «На этот раз я разрешу ему поступить по-своему».

Однако, во многих ситуациях человек будет реагировать так, чтобы не дать другому добиться желаемой цели. Настоящий конфликт часто проявляется при попытке убедить другую сторону или нейтрального посредника, что «вот почему он не прав, а моя-то точка зрения правильная». Человек может попытаться убедить других принять его точку зрения или заблокировать чужую с помощью первичных средств влияния, таких как принуждение, вознаграждение, традиция, экспертные оценки, харизма, убеждения или участие.

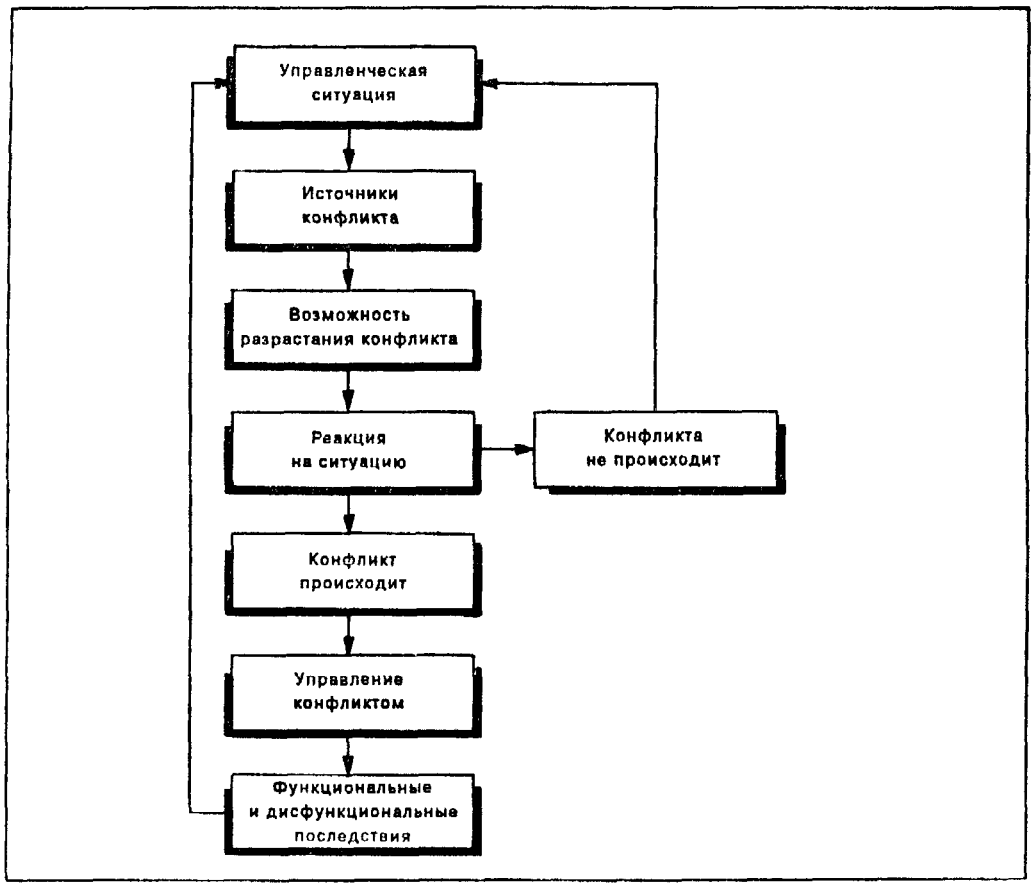

Рис. 18.2. *Модель конфликта как процесса.*

Следующая стадия конфликта как процесса — это управление им. Далее мы обсудим несколько способов управления конфликтом. В зависимости от того, насколько эффективным будет управление конфликтом, его последствия станут функциональными или дисфункциональными, что, в свою очередь, повлияет на возможность будущих конфликтов: устранит причины конфликтов или создаст их.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА. Имеется семь функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений — враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные

идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки. Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА. Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, которые мешают достижению целей.

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.
3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
4. Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.
6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
7. Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

УПРАВЛЕНИЕ КОНФЛИКТНОЙ СИТУАЦИЕЙ

Существуют несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные.

Как мы уже говорили, руководителям не следует считать причиной конфликтных ситуаций простое различие в характерах. Конечно, это различие может явиться причиной конфликта в каком-то конкретном случае, но оно — лишь один из факторов, которые могут вызвать конфликт. Руководитель должен начать с анализа фактических причин, а затем использовать соответствующую методику. Уменьшить возможность конфликта можно, применяя методики разрешения конфликта.

Структурные методы

ЧЕТЫРЕ СТРУКТУРНЫХ МЕТОДА РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТА — это разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

РАЗЪЯСНЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ К РАБОТЕ. Одним из лучших методов управления, предотвращающих дисфункциональный конфликт, — разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника в подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определены политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а с тем, чтобы его подчиненные хорошо поняли, чего ждут от них в каждой данной ситуации.

КООРДИНАЦИОННЫЕ И ИНТЕГРАЦИОННЫЕ МЕХАНИЗМЫ. Еще один метод управления конфликтной ситуацией — это применение координационного механизма. Один из самых распространенных механизмов — цепь команд. Как еще давно отмечал Вебер и представители административной школы, установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчиненных имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчиненный прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, которые обсуждались в гл. 12, такие как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межфункциональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого. Например, компания, где назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями — отделом сбыта и производственным отделом — сумели разрешить проблему, создав промежуточную службу, координирующую объемы заказов и продаж. Эта служба осуществляла связь между отделом сбыта и производством и решала такие вопросы, как требования к сбыту, загрузка производственных мощностей, ценообразование и графики поставок.

ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННЫЕ КОМПЛЕКСНЫЕ ЦЕЛИ. Установление общеорганизационных комплексных целей — еще один структурный метод управления конфликтной ситуацией.

Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели — направить усилия всех участников на достижение общей цели.

Например, если три смены производственного отдела конфликтуют между собой, следует сформулировать цели для всего отдела, а не для каждой смены в отдельности. Аналогичным образом, установление четко сформулированных целей для всей организации в целом также будет способствовать тому, что руководители отделов будут принимать решения, благоприятствующие всей организации, а не только их собственной функциональной области. Изложение высших принципов (ценностей) организации, как это сделала компания «Эппл» (см. пример 7.2.), раскрывает содержание комплексных целей. Компания старается уменьшить возможности конфликта, излагая общеорганизационные комплексные цели, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала.

Приводя компанию «МакДоналдс» в качестве примера организации, сформулировавшей комплексные цели для всех сотрудников, профессора Паскаль и Атос говорят:

«Начиная строить свою империю ресторанов быстрого обслуживания, «МакДоналдс» направил внимание не только на цены, качество и долю рынка. Руководство компании считало, что они действительно оказывают услугу американцам, имеющим ограниченные средства. Эта «социальная миссия» придала больший вес оперативным целям. Повара и официанты в заведениях, работающих под вывеской «МакДоналдс», отнеслись к этим целям более высокого порядка как к полезному приему, помогающему выдержать общефирменную строгую систему контроля за качеством. Соблюдать высокие стандарты было легче, когда они подавались в контексте помощи обществу».

СТРУКТУРА СИСТЕМЫ ВОЗНАГРАЖДЕНИЙ. Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Например, если вознаграждать руководителей отделов сбыта только на основании увеличения объема проданных товаров, то это может вступить в противоречие с намеченным уровнем получения прибыли. Руководители этих отделов могут увеличить объемы сбыта, предлагая без всякой надобности большие скидки и, тем самым, снижая уровень средней прибыли компании. Или может возникнуть конфликт между отделом сбыта и кредитным отделом фирмы. Стараясь увеличить объем продаж, отдел сбыта может не уложиться в рамки, установленные отделом кредитов. Это ведет к сокращению возможностей получения кредитов и, следовательно, к снижению авторитета кредитного отдела. В такой ситуации кредитный отдел может усугубить конфликт, не дав согласия на неординарную операцию и лишая отдел сбыта соответствующих комиссионных.

Подводя итог, заметим, что систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению *общеорганизационных* целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Межличностные стили разрешения конфликтов

Известны пять основных МЕЖЛИЧНОСТНЫХ СТИЛЕЙ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

УКЛОНЕНИЕ. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Как отмечают Роберт Блэйк и Джейн Мутон, один из способов разрешения конфликта — это «не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придется приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы».

СГЛАЖИВАНИЕ. Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все — одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточенности, апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Блэйк и Мутон отмечают: «Можно погасить стремление к конфликту у другого человека, повторяя: «Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошем, что проявилось здесь сегодня». В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растет вероятность того, что в конечном счете произойдет взрыв».

ПРИНУЖДЕНИЕ. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку

зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведет себя агрессивно, и для влияния на других использует власть путем принуждения. Согласно Блэйку и Мутон, «конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника». Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчиненными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчиненных, создает большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

КОМПРОМИСС. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто дает возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важному решению может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернатив. Как отмечают Блэйк и Мутон, «такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс — это удовлетворенность тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных».

РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ. Данный стиль — признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Обсуждая этот стиль, Блэйк и Мутон отмечают, что

«...расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путем прямых диалогов с лицом, имеющим отличный от вашего взгляд. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми... Такая конструктивность в разрешении конфликта (путем решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом».

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здравого решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно. Из исследований нам известно, что высокоэффективные компании в конфликтных ситуациях пользовались стилем решения проблем больше, чем малоэффективные компании. В этих высокоэффективных организациях руководители открыто обсуждали свои расхождения во взглядах, не подчеркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует. Они искали решение, пока, наконец, не находили его. Они также старались предотвратить или уменьшить назревание конфликта, концентрируя реальные полномочия принимать решения в тех подразделениях и уровнях управленческой иерархии, где сосредоточены наибольшие знания и информация о факторах, влияющих на решение. Хотя исследований в этой области еще не так много, ряд трудов подтверждает эффективность данного подхода к управлению конфликтной ситуацией.

Табл. 18.1. содержит некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта, выдвинутые Аланом Филли. Рис. 18.3. иллюстрирует соответствующую применимость различных стилей разрешения конфликта, которые мы приводили выше.

ПРИРОДА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕРЕНИЙ

Когда в 60-х годах Боб Дилан начал сочинять свои песни, молодежь Америки остро почувствовала ветер перемен. Руководители больших организаций, хотя и подвергались критике за свои консервативные экономические в социальные взгляды, тоже ясно сознавали, что создалась ситуация, где их выживание зависит от них самих, так как бюрократы со своими указаниями не поспевали за переменами. Теперь, спустя более двух десятков лет, во многих организациях перемены происходят еще быстрее, и опытные руководители всех организаций признают необходимость эффективно реагировать на них.

Перемены — вопрос, касающийся всех организаций. По мнению профессоров Джона Коттера и Леонарда Шлезинджерз, «большинство компаний и отделов крупных корпораций приходят к выводу, что они должны проводить умеренную реорганизацию, по крайней мере, раз в год, и коренную — каждые четыре или пять лет». Перемены внутри организации обычно происходят как реакция на перемены во внешней среде. В гл. 4 мы приводили много примеров таких перемен. С начала 80-х

годов вопрос управления эффективностью приобрел для американских организаций большое значение, особенно в условиях противостояния влиянию иностранных конкурентов и росту себестоимости продукции. Попытки увеличить производительность обязательно потребуют реорганизации какого-то участка данной организации.

Таблица 18.1. Методика разрешения конфликта через решение проблемы

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений. 2. После того, как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон. 3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны. 4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией. 5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнения другой стороны, а также сводя к минимуму проявления гнева и угроз.

Источник: From Allan C. Filley, «Some Normative Issues in Conflict Management», *California Management Review,* vol. 21, no. 2 (1978), pp. 61-66.

В 1974 г. в ответ на увеличение стоимости горючего гигант автоиндустрии «Дженерал Моторс» модернизировал свои заводы, чтобы увеличить производство автомобилей, наиболее экономно расходующих горючее. Одно только начальное капиталовложение составило 16 млрд. долл. Спустя десять лет после этих первоначальных шагов, «Дженерал Моторс» совместно с «Фордом» и «Крайслером» пытается осуществить другие крупномасштабные программы.

Увеличение числа дешевых ресторанов быстрого обслуживания, таких как «МакДоналдс» и «Бэрджер Кинг», заставило многие мелкие частные рестораны пойти на снижение цен, изменение меню и поиск более экономных технологий приготовления блюд. С того времени, как появилось постановление Департамента юстиции, разрешающее производство и продажу телефонного оборудования фирмам, конкурирующим с «Эй Ти энд Ти», эта корпорация продолжала проводить у себя реорганизацию, чтобы стать более ориентированной на маркетинг. После того, как научились лечить полиомиелит, фирма «Марч оф Даймо» выжила только потому, что изменила свою цель и стала вести борьбу с церебральным параличом. Когда в 1973 г. была отменена обязательная воинская повинность, руководство Вооруженных сил США начало использовать телевидение для изменения своего имиджа и апеллировать к индивидуальным потребностям в высокой цели и приключениях. Руководство было вынуждено ослабить некоторые требования к тому, как должны быть одеты военные во внеслужебных условиях, а также изменить условия подготовки и прохождения службы, чтобы привлечь и удержать современную молодежь. Организации, функционирующие в быстро меняющейся обстановке, испытывают большее влияние перемен, чем те, кто работает в более стабильном окружении, а некоторые подразделения организации испытывают большее влияние перемен, чем другие. Например, отдел исследований и разработок на деле старается внедрить нововведения, в то время как производственные подразделения хотят работать в относительно стабильной среде.

Хотя управляющие всех уровней должны реагировать на изменения, эффект изменений и форма реакции на разных уровнях различны. Например, фактическое решение о модернизации было принято высшим руководством «Дженерал Моторс». Управляющие среднего уровня и технические специалисты представили высшему руководству информацию о том, какие необходимы перемены, альтернативные варианты соотношения затраты — выгоды при реорганизации, а также технические альтернативы реакции. Руководители низового звена отвечали за проведение модернизации на уровне конкурентных задач и обеспечивали правильную эксплуатацию новых машин и оснастки, рабочие поняли новые процедуры и сумели выполнить требования к качеству продукции при использовании новой технологии.

И, наконец, перемены подразумевают массовые изменения организационной структуры новую продукцию и коренное изменение технологий. Необходимость успешного осуществления таких перемен очевидна. Но менее очевидной является необходимость успешного проведения, по словам Поля Лоренса, «очень нужных «мелких» изменений, которые происходят постоянно — изменений в методах работы, в рутинных канцелярских процедурах, размещении машины или стола, назначениях руководителей и названиях должностей». Может быть такие «мелкие» изменения и не имеют большого значения для организации в целом, они чрезвычайно важны для тех конкретных людей, кого они непосредственно касаются. А поскольку именно отдельные личности помогают осуществить цели организации, руководство не может позволить себе игнорировать их потенциальную реакцию на изменения.

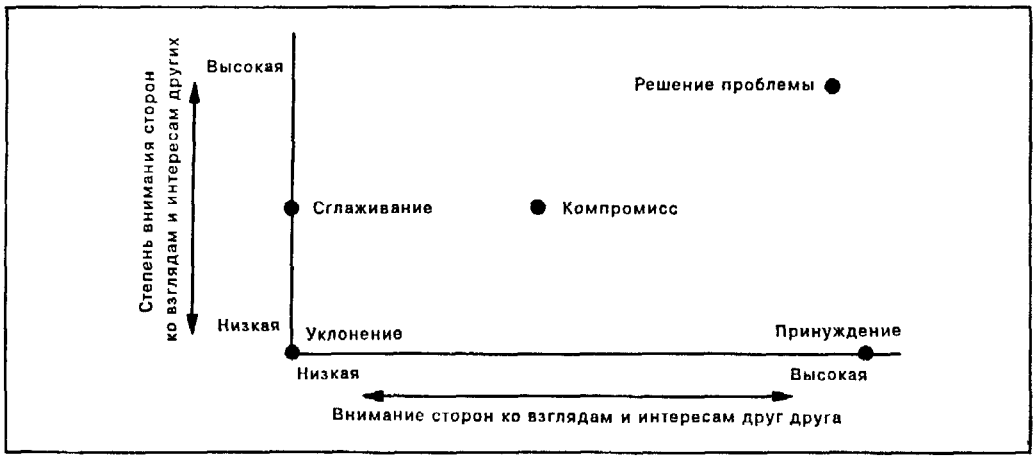

Рис. 18.3. *Межличностные стили разрешения конфликта.*

Говоря об изменениях в организации, мы имеем в виду решение руководства изменить одну или более внутренних переменных в целях организации, структуре, задачах, технологии и человеческом факторе. Принимая такие решения, руководство должно быть проактивным или реактивным, т.е. или само проявлять активность, или реагировать на требования ситуации. Изменение, которое предпринимается для исправления ошибки, обнаруженной системой контроля, — типичное реактивное действие. Действие, предпринятое для того, чтобы отреагировать на предоставленную окружением возможность, даже если пока не существует фактической проблемы, будет действием проактивным.

Рассматривая изменение данной переменной, руководитель должен помнить, что все переменные взаимосвязаны. Изменение одной переменной неизбежно скажется на других. Гарольд Левитт комментирует это так: «Внедрение новой оснастки — например, компьютеров — может вылиться в изменение структуры (т.е. системы коммуникаций и структуры полномочий организации), изменение людских ресурсов (их численности, квалификационного уровня, отношений и деятельности) и изменение в уровне выполнения задач и даже в определении задач, поскольку некоторые задачи могут быть впервые реально выполнены только сейчас». Осуждая каждую переменную далее, мы дадим другие взаимосвязи. Эта тема будет затронута в примере 18.1. Исследования показали, что программы нововведений, которые сосредоточены только на одной переменной не так эффективны, как те, что направлены одновременно на нескольких переменных.

ЦЕЛИ. Для выживания организации руководство должно периодически оценивать и менять свои цели в соответствии с изменениями внешней среды и самой организации. Модификация целей необходима даже для самых успешных организаций, хотя бы потому, что текущие цели уже достигнуты. Часто необходимость менять цели обнаруживается с помощью системы контроля, которая должна информировать руководство об относительной эффективности организации в целом и каждого подразделения в отдельности. Радикальные изменения целей скажутся на всех остальных переменных. Например, когда «Ай Би Эм» решила добиться большей доли рынка персональных компьютеров, она должна была образовать отдел, отвечающий за новую продукцию, разработать и внедрить технологию производства, подготовить персонал для выполнения новых задач, а также нанять и обучить большое число технических специалистов по ремонту и обслуживанию компьютеров.

СТРУКТУРА. Структурные изменения — часть организационного процесса — относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, делении на отделы, управленческой иерархии, комитетах и степени централизации. Структурные изменения — одна из самых распространенных и видимых форм изменений в организации. Они — реальная необходимость, когда происходят значительные изменения в целях или стратегии. Когда большая организация открывает новое направление деятельности, она создает подразделение с основной ответственностью за эту деятельность, и проводит интеграцию руководства этого направления с руководством всей остальной организации. Например, чтобы выйти на рынок с диетическим напитком «Кока-Кола», было создано специальное подразделение. Добавление нового подразделения к уже имеющимся также потребовало изменений в системе взаимоотношений функциональных служб на уровне корпорации.

Структурные изменения имеют очевидное влияние на человеческую компоненту, поскольку в организацию могут влиться новые люди, и изменится система подчиненности. (Страх, что структурные изменения подорвут сложившиеся социальные и властные отношения, часто служит причиной сопротивления таким переменам). Менее очевидным является воздействие на технологию, которая

косвенно связана с новой структурой. Например, должна меняться информационная управляющая система, чтобы поставлять информацию, необходимую как новому подразделению, так и системе контроля за его деятельностью.

ТЕХНОЛОГИЯ И ЗАДАЧИ. Изменения в тесно связанных переменных — технологии и задачах — относятся к изменениям процесса и графика выполнения задач, внедрению нового оборудования или методов, изменениям нормативов и самого характера работы. Как и структурные изменения, изменения технологические часто разрушают социальные стереотипы, обычно вызывая пересмотр планов, — изменение в технологии может потребовать модификации структуры и рабочей силы. Когда, например, газеты начали заменять старый способ набора электронной системой верстки, им потребовалось больше специалистов по электронике и намного меньше наборщиков, чем ранее. Когда почти все газеты заявили о переходе на новый вид верстки, они встретились с сильным сопротивлением профсоюзов, которые опасались сокращения рабочих мест. Введение новых методов контроля за качеством и товарно-материальными запасами потребует большого количества изменений в задачах организации. Аналогичным образом использование вычислительной техники часто меняет многие функции персонала организации.

ЛЮДИ. Изменения в людях подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения персонала организации. Это может охватывать техническую подготовку, подготовку к межличностному или групповое общению, мотивацию, лидерство, оценку качества выполнения работы, повышение квалификации руководящего состава, формирование групп, внедрение программ по повышению удовлетворенности работой и состояния духа, повышению качества трудовой жизни. Изменения в людях, поскольку они часто вызывают страх из-за неудовлетворения потребностей, особенно трудно сделать эффективными. Как уже упоминалось в одном из разделов, где обсуждались вопросы мотивации, руководитель никогда не может исходить из того, что объективно благоприятные изменения будут благоприятно восприняты подчиненными. Не все, например, хотят иметь больше ответственности или больше учиться.

Чтобы успешно провести изменения в самих людях, их надо скоординировать с другими изменениями. Вот красноречивый пример: руководитель направлен на семинар по методам разработки политики фирмы, и от него ждут принятия дополнительной ответственности. Если этого на практике не происходит, деньги, потраченные на подготовку, окажутся потраченными зря, и руководитель, возможно, будет чувствовать обиду. Более тонкий вопрос — необходимость в последовательности и поддержке, когда осуществляются изменения в людях. Например, явившееся вехой исследование, проведенное на фирме «Интернэшенел Харвестер», выявило, что низовые руководители, получившие подготовку в области работы с людьми, не могли применить новые методы у себя на работе, так как их начальник не имел аналогичной подготовки.

УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Из-за сложностей, вызываемых состоянием некоторых переменных, обусловивших введение новшеств и подвергшихся изменению, взаимозависимостей этих переменных и реакций на новшества, эффективное управление изменениями является одной из самых трудных, но и престижных задач для управляющих. Мы сейчас расскажем о нескольких подходах и концепциях управления организационными изменениями, начиная с первых шагов осуществления перемен.

ПРИМЕР 18.1.

Большая тройка начинает действовать

В г. флинт, штат Мичиган, в калифорнийском г. Фремонт, в Германии и Югославии, в Японии и Южной Корее они сходят со сборочного конвейера с ошеломляющей скоростью. Автомобили, автомобили и снова автомобили. Вдруг их начало выпускать большее число компаний в большем количестве географических точек, чем когда-либо в прошедшем десятилетии. Автомобили, имеющие мириады форм, размеров и цветов с ценами, рассчитанными для любого кармана, блестящей, хромированной, все растущей вереницей, которой, кажется, не будет конца, заезжают в автомобильные салоны США, а потом чуть с меньшей частотой, — обратно на улицы Америки. Под влиянием этого четырехколесного потока рынок автомобилей в США, имеющий годовой оборот 230 млрд. долл., все время в движении: его толкают, тянут, нажимают на него, требуя скорейшего ввода новых моделей. Это наиболее диверсифицированная, сложная и, прежде всего, жестко конкурирующая торговая арена мира. Откуда такой ажиотаж? Именно сейчас? Основной причиной является общее увеличение мощности производства автомобилей, благодаря чему уже неизмеримо вырос во всем мире выпуск автомобилей и будет продолжать расти еще несколько лет. Южная Корея показала, что развивающаяся страна может создать автомобильную промышленность чуть ли не за одну ночь и быстро прорваться на американский рынок. Япония, ведущий экспортер автомобилей 80-х годов, все еще ожесточенно борется за долю американского рынка и быстро увеличивает свои

собственные мощности по производству автомобилей на территории США, более всего на так называемых трансплантированных заводах, в большой степени зависящих от запасных частей, импортируемых из Японии. Тем временем американские автомобильные компании вступили в новые экзотические отношения с иностранными производителями как в Америке, так и за границей, что может еще больше увеличить потенциальный избыток автомобилей. К началу 90-х годов только на избыточных производственных мощностях в США можно выпустить от 1 до 2 миллионов автомобилей в год, что составляет примерно от 10 до 20% планируемого их сбыта внутри страны. Ллойд Ройс, исполнительный вице-президент «Дженерал Моторс» имеет четкое представление о будущем развитии событий. Он считает: «Хорошая новость заключается в том, что Северная Америка представляет собой единственный в мире автомобильный рынок, где имеются хорошие возможности для прибыли. Плохая новость состоит в том, что всем известна хорошая новость». Его мнение разделяет Дональд Эфлии, вице-президент «Юнайтсд Ауто Уоркерс»: «Мы говорим о фундаментальных переменах в мире, где живем, и на рынке, где конкурируем». Перемены — болезненные и глубокие — есть то, с чем в течение многих лет борются американские автомобильные компании, особенно детройтская «Большая тройка». Ослабленные в начале 80-х годов экономическим спадом и импортом, «Дженерал Моторс», «Форд» и «Крайслер» получили поддержку в виде краткосрочных протекционистских мер, в основном введением «добровольных» экспортных ограничений для Японии. К 1984 г. «Большая тройка» получила самую большую за всю историю совокупную прибыль — 9,8 млрд. долл.

Но после этого протекционизм стал ослабляться — в 1985 г. администрация Рейгана перестала навязывать Японии квоты. Даже когда Япония в одностороннем порядке сама себе в тот год установила потолок на количество автомобилей, экспортируемых в США, квота была на 24% выше, чем квота в предыдущем году. В 1985 г. коллективная прибыль детройтской «Тройки» немного снизилась и составила 8,1 млрд. долл. В следующем году произошло дальнейшее снижение — до 7,1 млрд. долл. В контексте высококонкурентного положения на рынке автомобилей, аналитики Уолл Стрит предполагают, что доля «пирога» детройтской «Тройки» на американском рынке автомобилей снизится с теперешних 68% даже до 55% к началу 90-х годов.

Однако, «Дженерал Моторс», «Форд» и «Крайслер» пытаются вернуть проигранное, притом разными способами. За два года они бросили примерно 20 млрд. долл. на новые высокотехнологические заводы и другие формы модернизации, чтобы снизить себестоимость и повысить эффективность. Они также заключили новые соглашения с профсоюзами о повышении производительности труда и нацелились на сокращение неэффективной когорты «белых воротничков» — бюрократии. Посылая за границу все большее число заказов на запасные части, они коренным образом реорганизовали свою традиционную систему материально-технического снабжения. Крупные американские производители автомобилей внесли коренные изменения в свои модели — иногда с помощью новых иностранных партнеров, и сумели продать их с новой активностью и энтузиазмом. С разной степенью успеха американские фирмы попытались продемонстрировать какую-то долю той самой гибкости, находчивости и новизны, которую критики так долго восхваляли в их конкурентах. Если жесткие новые условия конкуренции будут продолжать поставлять «хорошие новости» для всех, и виновником этого будет американский потребитель. Никогда еще не существовало такого разнообразия автомобилей и никогда еще рынок не был так аккуратно поделен на четкие сегменты. Компании предлагают массу новой продукции, включая минифургоны, удобные в хозяйстве машины с четырьмя ведущими колесами, новые очень компактные машины, впервые созданные аэродинамические спортивные автомобили. Несмотря на все тревоги за будущее, в 1986 г. в США удалось продать 11 млн. автомобилей, из которых 7,5 млн. было произведено в Америке. Это, конечно, несколько хуже, чем в 1985 г., когда американские производители выпустили 8,2 млн. из 11 млн. проданных машин. И все же 1986 г. оказался значительно лучше, чем 1982 г. — самый плохой за последний период в этой отрасли, когда из 8 млн. проданных машин только 5,8 млн. были американские.

В то же время прилив импорта продолжает увеличиваться. Западногерманские производители автомобилей «люкс» — «Бэ Эм Вэ» и «Мерседес-Бенц» — продали в США в 1986 г. соответственно 92 тыс. и 90 тыс. автомобилей. Хотя общие цифры были невелики, экспорт осуществлялся в самом прибыльном ценовом диапазоне автомобилей стоимостью от 20 тыс. до 60 тыс. долл. каждый, сияв большую долю сливок американского рынка. Шведские марки «Сааб», «Вольво» и британский «Ягуар» достигли рекордных объемов экспорта в США. На другом краю шкалы цен находился южнокорейский «Хьюндай Эксел», имевший блистательный дебют. В 1986 г. было продано более 130 тыс. единиц «Субкомпакта» стоимостью 4995 долл. за единицу. Это — рекордная цифра для автомобиля, импортируемого первый год. Гораздо менее успешным было вторжение югославской марки «Юго» — переделанного «фиата» стоимостью 3900 долл., что является минимальной ценой за автомобиль на рынке США. Ежемесячник *«Консьюмер Рипортс»* («Вестник потребителя») агитировал своих читателей покупать хорошие подержанные автомобили, а не дешевые новые марки. В 1986 г. было продано менее 28 тыс. автомобилей марки «Юго».

Пока растут объемы продаж дебютантов американского рынка автомобилей, японские

производители продолжают свое неуклонное продвижение. В том же году они ввезли в США все 2,3 млн. автомобилей — квоту, которую они сами себе установили, повысить ее с 2,2 млн. автомобилей. Это — внушительное достижение, учитывая, что стоимость японской иены за год выросла более, чем на 20% по отношению к американскому доллару. Повышение средней себестоимости одного импортируемого японского автомобиля из-за роста обменного валютного курса, как считают эксперты, составило около 1300 долл. Даже при этом руководители отрасли считают, что производство японских компактов и автомобилей среднего размера все еще стоит примерно на 700 долларов меньше, чем их американские эквиваленты.

Изменение валютного курса и прошлые протекционистские меры дали мощный толчок бурному росту производственных мощностей Японии на земле Америки. «Хонда» и «Ниссан» имеют заводы соответственно в штатах Огайо и Тенесси, которые в конце 80-х годов вместе выпускали 560 тыс. автомобилей ежегодно. За ними последовали «Мазда» (Мичиган), «Топота» (Кентукки) и совместное производство «Фудзи Хэви Индастрис» («Субару») и «Исузу».

Одним из признаков перемен в автомобильном мире является тот факт, что в своих новых предпринимательских программах американцы сотрудничают с японцами. «Тойота» начала ежегодное производство 50 тыс. единиц своей шустрой «Кораллы FX-16» па принадлежащем совместному предприятию заводе во Фремонте (Калифорния). Она также осуществляла сборку 200 тыс. «Шеви Новас» для «Дженерал Моторс».

«Форд», который с 1979 г. владеет 25% капитала «Мазды», согласился покупать до 50% выпуска продукции завода в Мичигане, принадлежащего этой компании, и они продаются как часть серии «Мустанг». У «Крайслера» и «Мицубиси» есть совместный проект, известный под названием «Даймонд Стар» («Бриллиантовая Звезда»), по которому начали производиться автомобили в Блумингтоне, штат Иллинойс, с конца 1988 г.

Ни одна страна не имеет таких близких экономических отношений с США, как Южная Корея. Рабочие автозавода, расположенного в Корее, получают 2,5 долл. в час (по сравнению с 15 долл. в Японии и 25 долл. в США), но имеют выгоду от бума производства, в основном вследствие повышения спроса на автомобили за рубежом. «Дэйву», второй по величине производитель автомобилей в Южной Корее после «Хьюндай» готовится отгружать ежегодно 100 тыс. единиц нового субкомпакта «Дженерал Моторс», известного под названием «ЛеМанс», который будет продаваться через автосалон «Понтиак». «Дэиву» на 50% является собственностью «Дженерал Моторс». Форд владеет 10% капитала Киа, третьего по величине производителя автомобилей.

В обстановке этой лихорадочной активности, говорит Председатель Совета директоров «Форд» Дональд Петерсен, «настоящую битву выиграет тот, кто сумеет лучше всех использовать мощности». Помимо всего, это — призыв к более эффективному производству автомобилей, что означает более интенсивное использование поставщиков материалов с низкой себестоимостью, более автоматизированные и эффективные заводы и, по всей вероятности, меньшее число рабочих, которые будут получать более низкую оплату в обмен на более прочные гарантии занятости. Реальность же заключается в том, что будущее крупных американских компаний, производящих автомобили уже наступило. Приятный факт состоит в том, что ни одна из них не пытается избежать этого будущего.

Источник: George Russell, «The Big Three Get in Gear», *Time,* November 24,1986, pp. 64-65.

Меры успешного проведения изменений в организации

Лэрри Грейнер разработал модель процесса успешного управления организационными изменениями. Он представлен на рис. 18.4. и состоит из 6 этапов.

ЭТАП 1. ДАВЛЕНИЕ И ПОБУЖДЕНИЕ. Первый шаг состоит в том, что руководство должно осознать необходимость изменений. Высшее руководство или другие руководители, имеющие полномочия принимать и исполнять решения, должны хорошо чувствовать необходимость перемен и готовиться к их проведению. Это давление может быть оказано внешними факторами, такими как возросшая конкуренция, изменения в экономике, или появление новых законодательных актов. Ощущение необходимости перемен может происходить от изменений внутренних факторов, таких как снижение производительности, чрезмерно возросшие затраты, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое количество жалоб работников.

ЭТАП 2. ПОСРЕДНИЧЕСТВО И ПЕРЕОРИЕНТАЦИЯ ВНИМАНИЯ. Хотя руководство и может почувствовать необходимость перемен, оно может не суметь сделать точный анализ проблем и провести изменения должным образом. Как отмечает Грейнер, «Вполне вероятно, что высшее руководство под сильным давлением может иметь тенденцию осмысливать свои проблемы, перекладывая за них ответственность на кого-то другого, например, «на этот мерзкий профсоюз» или на «это всюду сующее свой нос правительство». Возможно, возникнет необходимость в

посреднических услугах внешнего консультанта, способного объективно оценить ситуацию. Или можно привлечь в качестве посредников своих сотрудников, но при условии, что они могут считаться беспристрастными и выразить мнение, которое вряд ли обрадует высшее руководство. В любом случае, чтобы это посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации. Ответственные руководители должны осознать необходимость перемен и истинные причины возникновения этой необходимости. А это часто подразумевает восприятие новых точек зрения.

ЭТАП 3. ДИАГНОСТИКА И ОСОЗНАНИЕ. На этом этапе руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения. Согласно Грейнеру, «этот процесс начинается наверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организационной иерархии». Однако, если руководство пытается выявить проблему до того, как получит информацию от более низких уровней иерархии, оно рискует построить свои решения на неадекватной или неправильной информации. Определение области проблемы ведет к осознанию конкретных проблем.

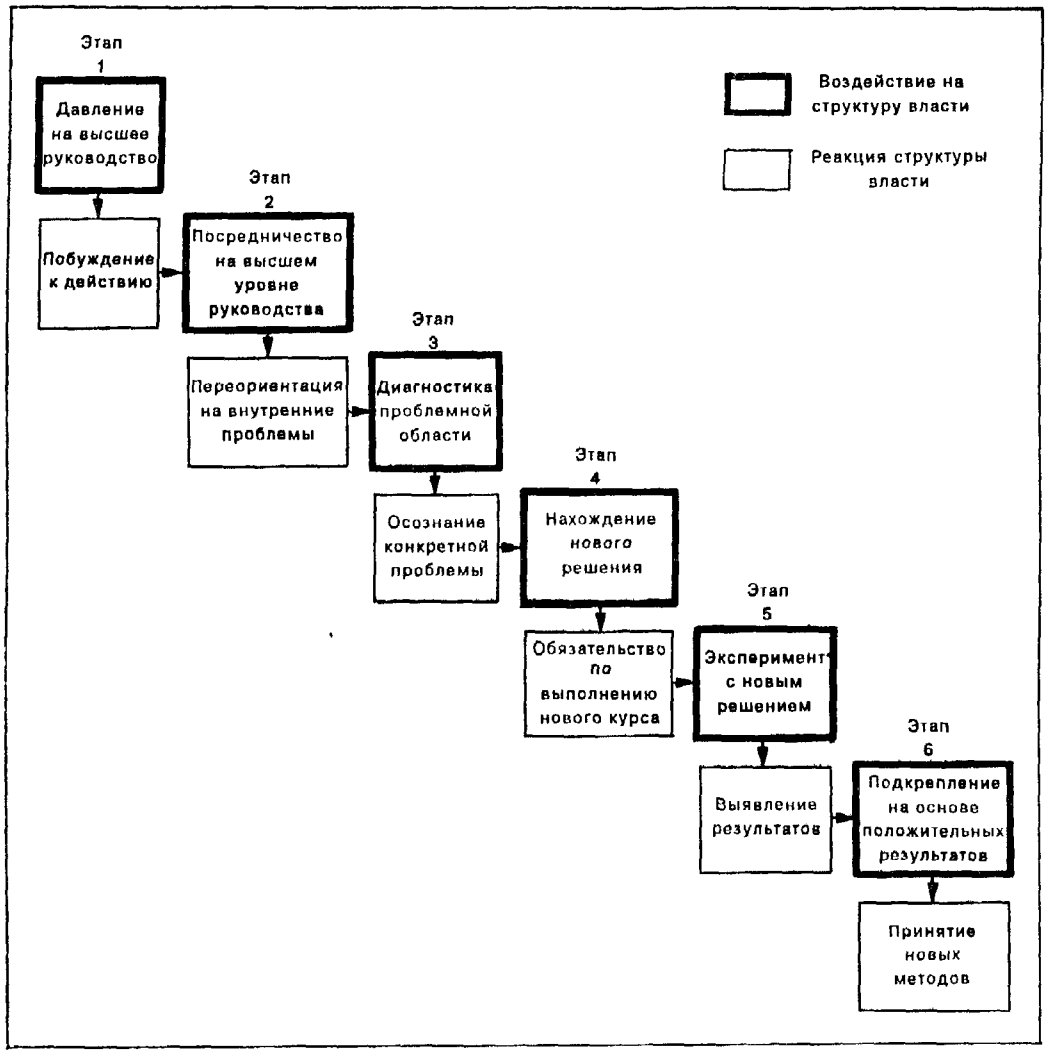

Рис. 18.4. Модель успешного проведения организационных изменений.

Источник: Larry E. Greiner, "Patterns of Organization Change", *Harvard Business Review,* May-June 1967, in *Organizational Change and Development,* ed. G. W. Dalton. P. R. Lawrence, and L. E. Greiner (Homewood, III: Irwin, 1970), p. 222. Reprinted by permission. All rights reserved.

ЭТАП 4. НАХОЖДЕНИЕ НОВОГО РЕШЕНИЯ И ОБЯЗАТЕЛЬСТВА ПО ЕГО ВЫПОЛНЕНИЮ. После того, как признано существование проблемы, руководство ищет способ исправления ситуации. В большинстве случаев руководство также должно заручиться согласием на проведение нового курса

тех, кто отвечает за его выполнение. Комментируя этот этап, Грейнер говорит: «Всегда имеется искушение, особенно для структур власти, применить старые решения к новым проблемам. Таким образом, возникает необходимость четвертого этапа — отыскания новых и уникальных решений, которые были бы поддержаны всей структурой власти».

ЭТАП 5. ЭКСПЕРИМЕНТ И ВЫЯВЛЕНИЕ. Организация редко берет на себя риск проводить крупные изменения одним махом. Она скорее начнет проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах. С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление. Руководство, например, может обнаружить, что некоторым людям необходимо дать дополнительные полномочия или дополнительную подготовку, или нужно создать комитет, который следил бы за выполнением этой программы, или одна из групп оказывает сильное сопротивление этим нововведениям. Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство сможет скорректировать свои планы, чтобы добиться их более высокой эффективности.

ЭТАП 6. ПОДКРЕПЛЕНИЕ И СОГЛАСИЕ. На последнем этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения. Этого можно достигнуть, убеждая подчиненных, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Как объясняет Грейнер, когда каждый человек получает стимул для того, чтобы изменения прошли успешно, «можно ожидать, что большая часть людей на всех уровнях примет методы, с помощью которых осуществляются эти изменения». Возможные способы подкрепить согласие на новшества — похвала, признание, продвижение по службе, повышение оплаты труда за более высокую производительность, а также разрешение тем, кто участвует в проведении изменений, принимать участие в обсуждении того, как проходит этот процесс, какие возникают проблемы, какие поправки должны быть внесены и т.д.

Использование участия работников в управлении для осуществления перемен

Благодаря влиянию школы человеческих отношений, весьма рекомендуется использовать участие работников в управлении организационными изменениями. Как замечает Поль Лоренс, руководители и штабной персонал имеют тенденцию рассматривать персонал более низких уровней или других, кого затрагивают эти изменения, как людей, не приносящих почти никакой пользы в процессе принятия решений. Конечно, это не так. При сборе информации нельзя игнорировать практический опыт низовых руководителей, которых изменения коснутся непосредственно. Вводя новшества, мы должны стремиться привлечь трудящихся к принятию решений в отношении этих нововведений. Это также поможет преодолеть тенденцию некоторых представителей штабного персонала или руководителей настолько увлекаться техническими аспектами новшеств, что забывать об общечеловеческих ценностях.

Как мы уже подчеркивали в предыдущих главах, посвященных группам и руководителям, не во всех ситуациях целесообразно использовать высокую степень участия трудящихся в принятии решений. Грейнер определяет три способа распределения власти между различными уровнями организации (Рис. 18.5.).

РАЗДЕЛЕНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ. Подход к управлению изменениями с позиций разделения полномочий подразумевает высокую степень участия трудящихся в принятии решений. Руководители и подчиненные совместно определяют необходимые изменения, разрабатывают альтернативные подходы к их проведению и рекомендуют действия, которые должны быть предприняты. Или в некоторых ситуациях руководители высшего уровня могли бы определить проблему, а персонал нижних уровней мог бы участвовать в обсуждении того, какие нужны изменения применительно к этой проблеме.

Разделение полномочий должно быть эффективным в ситуациях, аналогичных тем, в которых привлекают трудящихся к принятию решений, — в исследованиях и разработках, формировании политики и разработке новых стратегий маркетинга.

ОДНОСТОРОННИЕ ДЕЙСТВИЯ. Такой подход подразумевает использование законной власти для проведения изменений в жизнь. Грейнер считает, что «организационные изменения проводятся в жизнь на основе полномочий в каждой данной должности организационной иерархии. При этом подходе определение проблемы и способа ее решения осуществляются, как правило, высшими эшелонами власти и направляются вниз по формальным и безличным механизмам контроля».

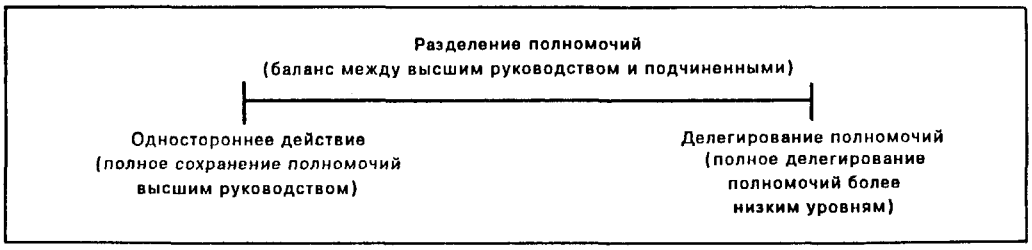

Рис. 18.5. *Распределение полномочий для управления переменами.*

Односторонние действия возможно были бы эффективны в ситуациях, где подчиненные восприимчивы к законной власти (как например, военные организации), а необходимость в плюрализме мнений — минимальная.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ ПОЛНОМОЧИЙ. Подход с таких позиций к осуществлению организационных изменений в целом соответствует либеральному стилю руководства. Руководство высшего уровня предоставляет подчиненным информацию о необходимых изменениях, а затем делегирует полномочия для оценки корректирующих действий и их осуществления. Согласно Грейнеру, руководитель «поощряет отдельных членов персонала на формулирование своей личной позиции и... воплощение ее в жизнь по своему усмотрению. Здесь необходимо исходить из предположения, что путем обсуждения конкретных ситуаций люди развивают навыки решения проблем, что поможет им проводить соответствующие индивидуальные и организационные изменения».

Преимущество делегирования полномочий состоит в том, что оно уменьшает возможность будущего сопротивления переменам и создает широкий диапазон мнений поданной проблеме. Недостатки этого подхода: возможное замедление реакции, качество решения может находиться под влиянием группового мышления, и у подчиненных может отсутствовать необходимый опыт для взвешивания всех альтернатив в контексте общих целей организации.

Преодоление сопротивления переменам

Сопротивление переменам, возможно, является неизбежным явлением. Однако, после того, как руководство решило ввести изменения, сопротивление необходимо преодолеть. Согласно ряду авторов, любое изменение традиционных методов создает сопротивление у всех людей, кого эти изменения касаются: и у руководителей, и у подчиненных. Чтобы справиться с этой часто возникающей проблемой, руководство сначала должно понять, почему люди не хотят перемен.

ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРЕМЕНАМ. Люди сопротивляются переменам по трем основным причинам: неопределенности, ощущению потерь и убеждению, что перемены ничего хорошего не принесут. Понятие неопределенности не нуждается в пояснениях. Человек может повышенно реагировать на изменения просто потому, что он или она не знает, каковы будут их последствия. Когда человек подозревает угрозу своей защищенности, он реагирует сознательно или бессознательно, выражая свое отрицательное отношение к изменениям или проявляет дисфункциональное поведение в период осуществления изменений.

Второй причиной сопротивления является ощущение, что перемены приведут к личным потерям, т.е. меньшей степени удовлетворения какой-либо потребности. Например, рабочие, занятые в производстве, могут считать, что новшества в технологии, как например, высокий уровень автоматизации, приведут к увольнениям или нарушению социальных отношений. Как отмечает Лоренс: «На самом деле сотрудники сопротивляются не нововведениям в технологии, а изменениям в социальных — человеческих отношениях, которые, как правило, сопровождают технический прогресс». Они могут считать, что новшества уменьшат их полномочия в принятии решений, формальную или неформальную власть, доступ к информации, автономию и привлекательность поручаемой им работы.

Третья причина сопротивления — это убеждение, что для организации изменение не является необходимым или желательным. Люди могут думать, что планируемые изменения не решат проблем, а лишь умножат их число. Например, руководитель может считать, что предлагаемая автоматизированная информационная система управления будет слишком сложной для пользователей или что она будет производить не тот тип информации. Аналогичным образом — и очень часто — руководитель может чувствовать, что проблема затрагивает не только его или ее функциональную область, а также и другую — так пусть и проводят изменения в *том* подразделении.

ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ. Несомненно, лучшее время для преодоления сопротивления переменам — это период до их возникновения. Другими словами, руководство должно сознавать большую вероятность сопротивления и принять меры по его предотвращению. Например, как мы только что отметили, первичной причиной сопротивления является страх того, что перемены будут угрожать существующим социальным взаимоотношениям. В этом случае, говорит Лоренс,

руководству требуется «настоящее понимание — глубокое и детальное — существующей в организации системы социальных отношений, которые или сохранятся, или изменятся — как из-за самих перемен, так и из-за того, каким способом они осуществляются». Это обычно означает ясное представление о том, что же такое неформальная организация и кто ее лидеры. Заверив более сильных неформальных лидеров (по формальным или неформальным каналам), что предполагаемые новшества не ухудшат их материального положения, или даже сообразовав процесс внедрения новшеств с настроениями неформальной организации, можно устранить сопротивление.

Ниже приводятся некоторые проверенные методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление.

1. *Образование и передача информации.* Подразумевается открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены. Можно использовать различные методы передачи информации, такие как индивидуальные беседы, выступления перед группой, меморандумы и доклады.

2. *Привлечение* подчиненных к принятию решений дает возможность некоторым сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление свободно выразить свое отношение к этим новшествам, потенциальным проблемам и переменам.

3. *Облегчение и поддержка* являются средствами, с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку. Например, руководитель может оказать эмоциональную поддержку, т.е. внимательно выслушивать сотрудников или давать им какое-то время для отдыха после напряженного периода. Возможно также появится необходимость в дополнительной профессиональной подготовке для повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями.

4. *Переговоры* для обеспечения одобрения новшеств подразумевают, что согласие сопротивляющихся «покупают» с помощью материальных стимулов. Например, руководство могло бы предложить профсоюзу более высокую оплату труда или обязательство не увольнять рабочих; или руководитель мог бы получить интересную работу, если он или она признает необходимость перемен.

5. *Кооптация* означает предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении. Например, рабочий или небольшая группа сотрудников, которые скептически настроены по отношению к грядущим новшествам в машинах и оснастке, могут быть введены в состав комиссии, которая анализирует применяемую технологию и определяет, какие машины и оснастка должны быть закуплены.

6. *Маневрирование с* целью уменьшения сопротивления переменам означает выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий, чтобы оказать желаемое воздействие на подчиненных. Например, один руководитель может попросить другого посмотреть предложение, поскольку он уже получил «добро» у высшего начальства. Хотя первый руководитель не получил этого одобрения у руководства корпорацией, он надеется, что, заручившись согласием различных руководителей своего уровня, он или она смогут затем заявить высшему руководству: «Мы все согласны с этим предложением, и нам остается получить лишь ваше согласие».

7. *Принуждение есть* угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, повышения заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены. Как показывает табл. 18.2., каждая тактика имеет свои особые преимущества и недостатки. Руководители должны развить в себе навыки точно оценивать ситуацию и выбирать наиболее подходящий метод.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ

В центре нашего обсуждения проблем управления процессом перемен были индивидуумы и малые группы. Однако, чтобы выработать в организации полноценную готовность к восприятию перемен, руководство должно предусмотреть способность к такой восприимчивости в самом построении организации и в своих управленческих действиях. Осознание этого привело к созданию концепции организационного развития, обычно обозначаемой ОР (organization development). Концепция организационного развития возникла в середине 60-х годов. В результате ее быстрой эволюции менеджеры смогли получить методы и процедуры для систематического диагноза, планирования, реализации и поддержки перемен с целью повышения эффективности организации. Метод ОР — более широкий и несколько отличается от тех методов, которые были нами описаны ранее.

Что такое организационное развитие

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ (ОР) определяется Уэнделлом Френчем и Сесилом Беллом

как «долговременная работа по усовершенствованию процессов решения проблем и обновления в организации путем более эффективного совместного регулирования культурных постулатов организации — при особом внимании к культуре внутри формальных рабочих групп — при помощи агента перемен, или катализатора, — применяя теорию и технологию прикладной науки о поведении, включая исследование действием».

Процессы решения проблем связаны с тем, как организация осуществляет оценку и принимает решения относительно возможностей и опасностей, исходящих от внешней среды. Френч и Белл ставят вопрос так: «Относится ли она (организация) к своей внешней среде, а следовательно, к своей миссии, с позиций десятилетней давности, или же она постоянно пересматривает свою цель и методы с учетом настоящего и будущего?».

Усовершенствование процессов обновления организации связано с процессами решения проблем в организации. Гордон Липпитт описывает обновление организации как «процесс предложения, создания и сохранение под контролем таких необходимых перемен, которые дают возможность организации стать или остаться

Таблица 18.2. Тактика обращения с сопротивлением изменениям

Тактика	Рекомендуется	Плюсы	Минусы
Образование и передача информации	При сопротивлении, основанном на отсутствии информации или	Может помочь, получить согласие на перемены со стороны людей, когда их убедят	Может потребовать много времени, если в этот процесс вовлечено много людей
Вовлечение работников в принятие решений	В ситуациях, где инициаторы не обладают всей необходимой информацией для разработки новшеств и где	Может помочь людям осознать необходимость проведения перемен и их обязательство помогать этому; может интегрировать	Может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении перемен
Облегчение и поддержка	Для случаев, когда имеешь дело с людьми, оказывающими сопротивление	Оптимальная тактика для решения личных проблем	Может отнять много времени, дорого стоить и все же не помочь
Переговоры	В ситуациях, где кто-то один или группа явно проигрывают при введении новшеств и где они имеют	Может быть сравнительно легким способом избежать основного сопротивления	Во многих случаях может быть слишком дорогим; может настроить других добиваться согласия уговорами
Кооптация	Для специфических ситуаций, в которых другая тактика связана со слишком большими	Может помочь найти поддержку в проведении перемен (но меньшую, чем участие трудящихся в принятии решений)	Может создать проблемы, если люди распознают ко оптацию
Маневрирование	В ситуациях, где другая тактика будет неэффективной	Может быть сравнительно быстродействующим и недорогим решением	Инициаторы могут лишиться какой-то доли доверия к себе; может привести к по явлению
Принуждение	Для ситуаций, где необходима быстрота и где инициаторы перемен обладают	Может быстро преодолеть любой вид сопротивления	Рискованная; может создать у людей сердитое отношение к инициаторам перемен

Источник: John P. Kotter, L. A. Schlesinger, and V. Sathe, Organization: *Text, Casea, and Reading on the Management of Organizational Design and Change,* 2nd. ed. (Homewood, Ill.: Irwin, © 1986), p. 359.

жизнеспособной, приспособиться к новым условиям, решить проблемы, извлечь уроки из своего опыта». Другие авторы к этому добавляют еще заботу о том, чтобы избежать организационного кризиса и создать такой управленческий климат, который способствует приспособляемости и новаторству.

Культура связана с социальной системой организации — это преобладающие нормы поведения, чувства, отношения и ценности людей, работающих в организации. Как было отмечено при обсуждении групповой динамики (гл. 15), культура организации оказывает определяющее воздействие на повседневное взаимодействие всех сотрудников и руководителей. Все организации характеризуются культурой, которую можно классифицировать и описать по различным параметрам, например, по стилю управления, обращению с людьми, вниманию к клиенту, заботе о качестве, вниманию к нововведениям и т.п.

Совместное регулирование культуры подразумевает определенную степень участия в управленческом воздействии на культуру. Перемены в организационной культуре не являются исключительным правом высшего руководства. Происходит замена односторонних действий иерархической верхушки предоставлением подчиненным известной власти в вопросах, связанных с диагнозом и составлением рекомендаций относительно изменений в культуре организации.

Формальные рабочие группы считаются главным объектом деятельности по организационному развитию. Подобная группа состоит из руководителя и его подчиненных. Как утверждают Френч и Белл, «большая часть деятельности по развитию управляющих сосредоточивается на отдельном менеджере или мастере — а не на его рабочей группе. Традиционно менеджер проходил обучение изолированно от динамичной ситуации в рабочей группе» °. В отличие от этого, концепция ОР обращает внимание на всю рабочую группу.

Агент изменений, или катализатор, используется для того, чтобы заставить различных людей в организации обратить внимание на такие вопросы, как отношение к разным аспектам организации и управления; определения того, что мешает выполнить работу; как можно выполнять работу более эффективно и т.д. Фактором перемен может быть внешний консультант или представитель отдела ОР или человеческих ресурсов.

Теория и результаты исследований в области наук о человеческом поведении, например, психологии, социальной психологии, социологии и антропологии, используются для создания основной базы знаний для работы в направлении ОР. Но используются также и прикладные разработки из области экономики, управления и организации производства.

Исследование действием представляет собой базовую модель исследований, применяемую в большинстве действий по ОР. Данный метод исследования состоит из следующих этапов:

1. Проведение диагноза состояния организации или ее подразделения при помощи таких инструментов сбора данных, как интервью, вопросники, наблюдения и документы компании.
2. Передача этих данных различным членам организации.
3. Принятие решений, какими должны быть конкретные планы действий в свете полученных данных.
4. Реализация планов действий.
5. Проведение оценки планов действий при помощи методов сбора данных и повторение этого же цикла.

Предпосылки и ценности ОР

Разнообразные предпосылки и ценности лежат в основе концепции организационного развития. Они относятся к людям как индивидуумам, людям как лидерам и членам групп, людям как членам организации.

ЛЮДИ КАК ИНДИВИДУУМЫ. Считается, что люди стремятся к личному росту в социальном плане и удовлетворению высших потребностей, если окружающие условия их поддерживают и стимулируют. Френч и Белл утверждают: «Большинство людей хочет добиться большего, чем то, на что они способны». Вторая предпосылка гласит:

«большинство людей хотят сделать, и в состоянии сделать, гораздо больший вклад в достижение организационных целей, чем позволяют условия большинства организаций. Огромное количество конструктивной энергии может быть освобождено, если это признают в организациях; например, путем обращения к подчиненным за предложениями и реализацией этих предложений. Однако часто члены организации на своем опыте убеждаются — то, что они воспринимают как конструктивные усилия, может быть обречено на провал, поскольку эти усилия не вознаграждаются и даже могут повлечь за собой наказание. Например, попытки решить какие-либо проблемы между двумя отделами на уровне горизонтальных связей могут быть пресечены из-за приверженности некоему принципу цепи команд».

ЛЮДИ В ГРУППАХ И ЛИДЕРСТВО. Одна из предпосылок заключается в том, что рабочая группа и ее доминирующая социальная система, особенно на неформальном уровне, сильно влияют на удовлетворенность и компетентность ее членов. Другая предпосылка состоит в том, что подавленные негативные отношения и чувства членов рабочей группы могут отрицательно влиять на решение проблем, личный рост и удовлетворенность работой. Предполагается также, «что уровень доверия, поддержки и сотрудничества значительно ниже в большинстве групп и организаций, чем это необходимо или желательно». Люди, как предполагается, хотят принадлежать к какому-то типу группы и взаимодействовать с ее членами. Наконец, считается, что лидер группы не может выполнять все задачи и функции, которые были описаны при рассмотрении групповой динамики. В результате, члены группы должны играть некоторые из этих ролей и помогать друг другу при эффективном лидерстве и слаженном поведении группы.

ЛЮДИ И ОРГАНИЗАЦИИ. Считается, что отношения и поведение людей в организации находятся под сильным влиянием стиля лидерства и климата на высших уровнях руководства. Френч и Белл пишут по этому поводу так: «Обстановка доверия, поддержки, открытости и коллективной работы имеет тенденцию оказывать влияние на стиль руководителей, находящихся на более низких ступенях иерархии, и отражаться на их подчиненных. С другой стороны, обстановка недоверия, политической (с позиций власти и влияния в организации — *Прим. научн. ред.)* внутренней борьбы, настороженности и отсутствия склонности к сотрудничеству имеет тенденцию распространяться как вверх, так и вниз, и воздействовать на отношения и взаимодействия на всех этих уровнях».

И последняя предпосылка заключается в том, что силовое разрешение конфликта, например, победа одной стороны и поражение другой, в конечном счете, не является благоприятной для решения организационных проблем. Кроме того, для осуществления перемен в культуре и людях требуется длительное время. Наконец, изменения в функционировании организации, «возникающие в результате усилий по организационному развитию, требуют необходимой поддержки со стороны соответствующих перемен в подсистемах оценки, вознаграждения, повышения квалификации, подбора кадров, постановки задач и коммуникаций — короче говоря, во всей системе человеческих ресурсов».

Участие в ОР

Понятием «участие в ОР» или вторжение, интервенция в организацию, обозначаются различные плановые мероприятия, в которых принимает участие организация, подразделение или производственная группа во время программы ОР. Согласно Френчу и Беллу, «эти мероприятия предназначены для совершенствования функционирования организации путем предоставления членам организации возможности лучше управлять культурой их группы и организации» , Эти мероприятия могут планироваться с помощью консультанта или предлагаться самими членами организации, получившими определенную подготовку в этой области или принимавшими ранее участие в программах ОР. Часть многочисленных видов участия в ОР приведена ниже.

1. *Диагностические меры* включают сбор информации о состоянии организации или подразделений при помощи интервью, вопросников, совещаний, наблюдений, ознакомления с документами организации и иных методов.

2. *Меры по использованию результатов обследования* включают передачу информации, полученной в результате диагностических мер, членам организации и разработку планов действий на основе этой информации. Описание мер по использованию результатов обследования дается в примере 18.2.

3. *Меры по обучению и повышению квалификации* предназначены для улучшения и повышения квалификации, возможностей и уровня знаний индивидуумов. Эти меры могут относиться к техническим и исполнительским вопросам или к межличностным и социальным проблемам.

4. *Меры по изменению техноструктуры или структуры* предназначены для усовершенствования организационной структуры или процедур выполнения заданий. Они могут включать план и практическое осуществление модернизации действующей организационной структуры, модификацию схемы работы и применение метода управления по целям.

5. *Консультирование по групповым процессам* предназначено для того, чтобы помочь членам организации более точно воспринимать и оценивать события в их организации или подразделении и действовать соответствующим образом. «Основное внимание уделяется коммуникации, роли лидера и члена группы, решению проблем и принятию решений, групповым нормам и развитию группы, лидерству и полномочиям, а также сотрудничеству и конкуренции между группами. Значение придается также тому, как диагностировать и развивать необходимую квалификацию, чтобы эффективно управлять этими процессами».

6. *Меры по формированию групп* предназначены для повышения эффективности в рабочих группах. «Они могут относиться к вопросам, связанным с задачами, например, способу выполнения работы, необходимой квалификации для выполнения заданий, выделением ресурсов для выполнения заданий; там, где все это может быть связано с характером и качеством отношений между членами

группы или между членами группы и ее лидером».

7. *Меры по межгрупповому взаимодействию* аналогичны мерам по формированию групп, но предназначаются они для повышения эффективности взаимодействия между взаимозависимыми рабочими группами, например, между сбытовым и производственным отделами или между администрацией и врачами больницы. Чтобы усилия по ОР были успешными, необходим ряд условий.

1. Люди, занимающие ключевые посты в организации, должны принимать участие в проведении исходных диагностических мер. Они также должны осознавать необходимость использования положений наук о поведении при решении данных проблем.

2. Следует привлечь консультанта по вопросам человеческого поведения к началу работы по программе ОР. Руководители и другие члены организации должны получить соответствующую подготовку, чтобы продолжить и поддержать работу по ОР.

3. Руководители более высокого уровня, чем тот, где осуществляется программа ОР, должны поддерживать эту деятельность и участвовать в ней. Например, если руководитель отдела сбыта и торговые агенты являются объектом реализации мер по ОР, то вице-президент по вопросам маркетинга должен до некоторой степени содействовать работе по ОР или принимать в ней участие.

4. Участники должны достичь понимания того, что из себя представляет ОР, в какой мере компоненты ОР аналогичны многим предыдущим управленческим мерам, с которыми они, возможно, сталкивались, и как они помогут участникам добиться быстрого успеха в программе ОР.

5. Следует использовать модель исследований действием: диагностирование состояния организации или подразделения, предоставление собранной информации их членам, составление планов действий на основе этой информации, за чем должен последовать следующий диагноз.

6. Рабочие группы должны принимать участие наравне с руководителем группы.

7. В ОР должны принимать участие сотрудники отдела кадров и отдела по вопросам трудовых отношений, при необходимости, чтобы поддержать усилия по ОР, следует изменить политику и практику работы с кадрами. Как утверждают Френч и Белл: «То, что делается в программе ОР, должно быть совместимо с тем, что делается в отношении подбора кадров, продвижения по службе, регулирования оплаты труда, оценки труда и других формальных аспектов человеческих и социальных систем».

8. Управление процессом ОР должно осуществляться эффективно, его результаты должны получать необходимую оценку. Эти результаты послужат исходными данными для планирования будущего участия в деятельности по ОР.

ЭФФЕКТИВНА ЛИ ПРОГРАММА ОР? Поскольку большая часть деятельности по ОР является долгосрочной по своей природе, ее трудно оценить объективно. С течением времени может произойти много других перемен, которые не входят в мероприятия по ОР. Все же они могут оказывать значительное воздействие на эффективность организации. К этим факторам относятся перемены в экономике, конкуренция и новая технология, внедренная в организации. Один всесторонний обзор исследований действенности организационного развития показал положительные результаты в отношении затрат 50% времени на ОР для таких факторов, как прибыль, затраты, производительность, невыходы на работу, текучесть кадров, удовлетворенность работой и усиление обмена информацией между сотрудниками, самосознание, доверие, лидерство и принятие решений. В целом, было обнаружено, что этим исследованиям недостает надежной методики и способов исследований. Еще один анализ 65 исследований программ ОР показал, что ни один метод осуществления перемен не может надежно работать во всех ситуациях. Следствием этого является следующий вывод: к ОР следует применить ситуационный подход. Нет единственного и наилучшего способа систематически повышать эффективность организации посредством мер по ОР. Как представляется, есть основания ожидать, что практики и исследователи ОР сделают выводы из некоторых своих прошлых ошибок и повысят эффективность мер по ОР в будущем

ПРИМЕР 18.2.
Организационный диагноз фирмы. «Эбаско Сервисиз»

Когда бывший профессор Гарвардского университета Гарри Левинсон, признанный гуру поведенческой науки для бизнеса, впервые опубликовал свой *«Организационный диагноз»* в 1972 г., это напоминало падение огромного камня в пруд. Книга — которая утверждала, что руководящие работники должны широко, с позиций самоанализа рассмотреть историю и цели своих компаний, чтобы принимать грамотные управленческие решения — вызвала волны обсуждений в управленческих и академических кругах. Затем так же внезапно дискуссия как будто умерла. Но одна из этих волн достигла «Эбаско Сервисиз», давно существующей фирмы по строительству электростанций, — первой фирмы, где *была* сделана попытка провеет организационный диагноз. Под эгидой Эндрю О. Манзини, директора по вопросам планирования и совершенствования рабочей силы, в «Эбаско» за последний год провели интенсивное интервьюирование 300 руководителей, каждое интервью длилось более 90 минут, для выяснения их представлений о том, чем была фирма «Эбаско», какого типа компанией она является сейчас и в каком направлении движется. Итоговый

отчет представлял собой объемистый том — 515 страниц анализа данных и 130 страниц выводов и рекомендации — содержание которого руководство «Эбаско» все еще пытается переварить. Но отчет помог раздуть некоторые тлевшие под спудом идеи относительно планирования рабочей силы на «Эбаско» и резче обозначить собственный образ компании. Несмотря на финансовую устойчивость, «Эбаско» испытывает ряд серьезных проблем, связанных с управлением и престижем марки фирмы, — что является в основном следствием ее статуса вечного приемыша какой-нибудь фирмы. Первоначальный родитель «Эбаско», фирма «Электрик Бонд энд Шэар компани» была создана в 1905 г. как филиал «Дженерал Электрик». В 1925 г. «Эбаско» обрела независимость, но в 1969 г. ее купила корпорация «Буаз Кэскэйд». Когда в начале 70-х годов «Бойз» переживала трудные времена, она избавилась от «Эбаско», которую вскоре приобрела компания «Хэллибертон». Позднее министерство юстиции заставило «Хэллибертон» проститься с «Эбаско», и в августе 1976 г. фирма по строительству электростанций нашла своего теперешнего хозяина — корпорацию «Энсерч», диверсифицированную фирму по производству электроэнергии.

Где-то в середине кого этого пути, в 1969 г. «Эбаско» начала эксперименты с матричной структурой управления, системой, при которой технические сотрудники — опора четырех с половиной тысячного производственного персонала «Эбаско» — несли ответственность за выпуск изделий в рамках утвержденных смет и одновременно за их отличное техническое исполнение. Но это создало новые управленческие проблемы. Иерархические линии полномочий часто становились размытыми. Например, руководитель конструкторского бюро, привыкший выбирать оборудование, которое работает лучше с инженерной точки зрения, теперь должен был столько же внимания уделять проблемам выполнения сметы руководителем проекта.

«Внезапно от этих людей потребовалось не только выполнять свои узкопрофессиональные обязанности, но и относиться ко всему, что они делают, с точки зрения всего проекта, над которым работают», — объясняет Джон А. Скарола, президент и главный администратор фирмы «Эбаско». — «Нам действительно потребовалось более четкое определение того, как взаимосвязаны различные функции руководителей».

Усугубило проблемы «Эбаско» и то, что компания, гордившаяся своим ведущим положением в области строительства электростанций, обнаружила: конкуренты все чаще перехватывают у нее выгодные проекты, большей частью из-за нежелания практически подойти к оценке затрат. «Мы всегда считали себя «кадиллаком» энергетического строительства, — отмечает один из административных работников «Эбаско». — Но некоторые из наших клиентов предпочитают «шевроле», а не «кадиллак». Организационный диагноз был необходим, потому что нам потребовалось понять, как мы воспринимаем сами себя, прежде чем мы смогли бы установить надлежащий баланс между качеством и прибыльностью».

Руководство «Эбаско» убеждено, что внутрифирменные интервью вывели компанию на правильный путь: к решению этих глубоко укорененных проблем. Скароле перешел на должность главы фирмы с поста исполнительного вице-президента по производству как раз тогда, когда был получен данный отчет. Это сразу открыло глаза на некоторые чувствительные моменты, чего, как признается сам Скарола, он раньше не замечал. «Когда приходится разговаривать с таким множеством людей, — говорит он, — вы видите, что некоторые проблемы разрешимы».

Кроме всего прочего, Скарола отмечает, что исследование показало широко распространенные беспокойство и неуверенность относительно комплектования штатов и будущего отдельных сотрудников. Это заставило компанию ускорить разработку находившихся в зачаточном состоянии планов прогнозирования будущих потребностей в рабочей силе и определения того, как согласно этой схеме, может быть распределен существующий персонал. В «Эбаско» начали также увязывать оценки результатов личной работы с характеристиками конкретной работы, а не с более общими стандартами оценки результатов, которые могут не иметь значения для задач определенных типов. Кроме того, здесь теперь проводятся «оценки потенциальных возможностей», которые очерчивают прогнозируемую карьеру сотрудника. Обследование также вскрыло значительное недопонимание смысла матричного управления и стратегического планирования, поэтому «Эбаско» начала чаще проводить занятия по повышению квалификации и ориентации, чтобы сотрудники чувствовали себя более уверенно в отношении этих методов. «Мы наконец признали, что наши сотрудники должны получить более полное понимание того, какие взаимодействия от них ожидаются», — объясняет Скарола.

Такое понимание требует полного знания целей компании, и именно в теории Левинсона утверждается, что цели могут быть установлены только в том случае, когда у компании есть чувство своей собственной истории — того, что, по его мнению, имеется у немногих компаний. «Если бы у них это было, — заявляет он, — они не принимали бы тех решений, которые приняли». Для иллюстрации этого он приводит пример розничной фирмы, которая всегда пользовалась репутацией исключительно честной компании, однако директора ее магазинов начали заманивать покупателей в магазин обещанием скидки на товары, которые на самом деле не уценивались. «Этого не случилось бы, — утверждает он, — если бы они считались с длительной традицией честного обслуживания в этой компании».

Во введении к отчету «Эбаско» Манзини и его сотрудники, за—мающиеся планированием рабочей силы, следуют за Левинсоном, обращая особое внимание iia анализ взглядов сотрудников на свою компанию. «Восприятие людей является для них реальностью и их действия будут направляться соответственно этому, — говорится в нем. — Если достаточное количество людей чувствует одно и то же в отношении определенных вопросов, проблем и обстоятельств, такие чувства в общем случае свидетельствуют о том, что в действительности происходит».

Рекомендованный Левинсоном вопросник, который Манзини принял почти дословно, предназначен для выявления таких чувств. При обследовании руководителей спрашивают, как «Эбаско» «стала такой, какая она есть сейчас», «подходящее ли это место для выполнения вашей работы», «каковы основные правила, которым здесь все должны подчиняться», и на что «Эбаско» «больше всего хотела бы равняться». Интервьюирующие также просили руководителей «представить «Эбаско» как личность и описать эту личность». Скарола выделяет один вопрос, который, может быть, легко открыл бы ящик Пандоры: «Предположим, «Эбаско» должна была прекратить делать что-то из того» что делает сейчас, — что не следовало бы менять?»

В действительности, и Скарола и другие администраторы высшего звена утверждают, что, хотя в отношении «Эбаско» руководителями высказывались отнюдь не только общие славословия, ответы были скорее обескураживающими, чем отрицательными. Например, Бенджамин Э. Тензер, директор по вопросам разработки материалов и гарантии качества, сообщает, что он был «удивлен, насколько несведущи сотрудники в финансовых вопросах «Эбаско» и насколько эгоцентричны бывают люди, когда дело касается аспектов их собственной работы в компании». Но он добавляет: «Я был приятно удивлен уверенностью в том, что компания в целом лучше, чем любой из ее сотрудников. Это было похоже на чью-то поговорку «Президент смердит, Конгресс смердит, но Америка — великая страна». Энтузиазм Тензера особенно приятен для Манзини, поскольку Тензер был одним из 23 сотрудников, которых он выделил в начале проекта, как имеющих, по его мнению, особое значение для его успеха. Чтобы подготовить путь для проведения организационного диагноза, Манзини провел анализ новой власти с целью поиска тех людей, которые считаются лицами, принимающими ключевые решения в «Эбаско». Учитывая политическую динамику, свойственную большинству крупных компаний, подобный вводный анализ, возможно, оказался более смелым предприятием, чем само исследование. «Мы просто ходили и опрашивали сотрудников, кто, по их мнению, обладает здесь властью, — говорит Манзини. — Затем мы спрашивали этих людей: как по вашему — вы обладаете властью?»

Данная процедура выявила 23 человека, которых Манзини называет «критической массой», — руководителей, обладающих властью, которые могли осуществить или же развалить проект проведения диагноза. Но Манзини пошел дальше: для обеспечения их поддержки основной работе он провел для них краткий курс организационного диагноза и взял в помощники в качестве опрашивающих.

Несмотря на объем и длительность, проект оказался относительно недорогим. Манзини оценивает общие затраты, включая время, затраченное на управление, в 74 тыс. долл. Тяжелая и монотонная работа по реализации проекта чуть не остановила его на полпути. Более 40 тыс. каталожных карточек было заполнено данными, тщательно выбранными с магнитофонных лент, на которых записывались интервью. «Мы страдали от информационной перегрузки, — вспоминает Манзини. — От начала до конца проекта прошел почти год, но только малая доля этого времени была затрачена на сами интервью».

Все же почти все участвовавшие руководители согласны в том, что диагноз не только помог выявить проблемы компании, но также изменил их собственный стиль и концепции управления. «Я обращаю больше внимания на передачу информации», — замечает Джон Л. Лепорати, вице-президент компании «Энвайросфэар», принадлежащей «Эбаско». «Это заставляет нас сосредоточиться на некоторых основных проблемах — например, противоречии между повышением качества и снижением затрат», — добавляет Джо Р. Креспо, президент компании «Бизнес Консалтинг», входящей в фирму «Эбаско». И Тендер отмечает: «Я узнал, сколь различные взгляды могут иметь люди по вопросам субъективного свойства, — это для меня потрясение, поскольку я всегда имел склонность к педантичности».

Однако для Мавзиви наибольшим достижением проекта является ликвидация коммуникационных барьеров между инженерами-руководителями и их сотрудниками. «Теперь легче обратить внимание руководителей компания на вопросы, которыми они обычно не занимаются, — заключает он, — потому что мы научили людей с техническим образованием спокойно управляться с психологическими трудностями».

Источник: Business Week, January 15,1979, pp. 60 — 61.

ПРИРОДА СТРЕССА

В данной главе обсуждался ряд методов управления человеческими ресурсами. Используя их надлежащим образом, руководство может повышать как благосостояние своих сотрудников, так и производительность организации. Однако даже в наиболее прогрессивной и хорошо управляемой организации существуют ситуации и характеристики работы, которые отрицательно воздействуют на людей и вызывают в них чувство стресса. Чрезмерный стресс может оказаться в высшей степени разрушительным для индивидуума, а, следовательно, для организации. Таким образом, это — еще один фактор, который должен понимать проницательный руководитель и научиться нейтрализовать его для обеспечения полной эффективности.

Что такое стресс

Стресс — обычное и часто встречающееся явление. Мы все временами испытываем его — может быть, как ощущение пустоты в глубине желудка, когда вы встаете, представляясь в классе, или как повышенную раздражительность, или бессонницу во время экзаменационной сессии. Незначительные стрессы неизбежны и безвредны. Именно *чрезмерный стресс* создает проблемы для индивидуумов и организаций. Как отмечает доктор Карл Альбрехт, автор книги *«Стресс и менеджер»:* «Стресс — это естественная часть человеческого существования... Мы должны научиться различать допустимую степень стресса и слишком большой стресс... нулевой стресс невозможен».

Тот тип *стресса,* который имеет отношение к руководителям, характеризуется чрезмерным психологическим или физиологическим напряжением (рис. 18.6.). Исследования показывают, что к физиологическим признакам стресса относятся язвы, мигрень, гипертония, боль в спине, артрит, астма и боли в сердце. Психологические проявления включают раздражительность, потерю аппетита, депрессию и пониженный интерес к межличным и сексуальным отношениям.

Снижая эффективность и благополучие индивидуума, чрезмерный стресс дорого обходится организациям. Как утверждает доктор Альбрехт: «Теперь ясно, что многие проблемы сотрудников, которые отражаются на деньгах и результатах работы, так же как и на здоровье и благополучии сотрудников, коренятся в психологическом стрессе. Стресс прямо и косвенно увеличивает затраты на ведение дела и снижает качество трудовой жизни для большого числа американских трудящихся».

Причины стресса

Стресс может быть вызван факторами, связанными с работой и деятельностью организации, или событиями личной жизни индивидуума.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ. Широко распространенной, понятной причиной стресса в организациях является перегрузка или напротив слишком малая рабочая нагрузка, — задание, которое следует завершить за конкретный период времени. По словам доктора Альбрехта: «Работнику просто поручили непомерное количество заданий или необоснованный уровень выпуска продукции на данный период времени. В этом случае обычно возникает беспокойство, фрустрация, а также чувство безнадежности и материальных потерь. Однако недогрузка может вызвать точно такие же чувства. Работник, не получающий работы, соответствующей его возможностям, обычно чувствует фрустрацию, беспокойство относительно своей ценности и положения в социальной системе организации и ощущает себя явно невознагражденным».

Вторым фактором является конфликт ролей. Конфликт ролей возникает, когда к работнику предъявляют противоречивые требования. Продавец может получить указание немедленно реагировать на просьбы клиентов, но, когда его видят разговаривающим с клиентом, то говорят, чтобы он не забывал заполнять полки товаром. Конфликт ролей может также произойти в результате нарушения принципа единоначалия. Два руководителя в служебной иерархии могут дать работнику противоречивые задания. Например, директор завода может потребовать от начальника цеха максимально увеличить выпуск продукции, в то время как начальник отдела технического контроля требует соблюдения стандартов качества. Конфликт ролей может появиться также в результате различий между нормами неформальной группы и требованиями формальной организации. В этой ситуации индивидуум может почувствовать напряжение и беспокойство, потому что хочет быть принятым группой, с одной стороны, и соблюдать требования руководства — с другой.

Третий фактор — это неопределенность ролей. Неопределенность ролей возникает, когда работник не уверен в том, что от него ожидают. В отличие от конфликта ролей, здесь требования не будут противоречивыми, но они уклончивы и неопределенны. Люди должны иметь правильное представление об ожиданиях руководства — что они должны делать, как они должны это делать и как их после этого будут оценивать.

Четвертый фактор — неинтересная работа. Обследование 2000 рабочих-мужчин 23 профессий показало, что индивидуумы, имеющие более интересную работу, проявляют меньше беспокойства и менее подвержены физическим недомоганиям, чем занимающиеся неинтересной работой. Однако, как было показано далее, взгляды на понятие «интересная» работа у людей различаются: то, что

кажется интересным или скучным для одного, совсем *ив* обязательно будет интересно другим.

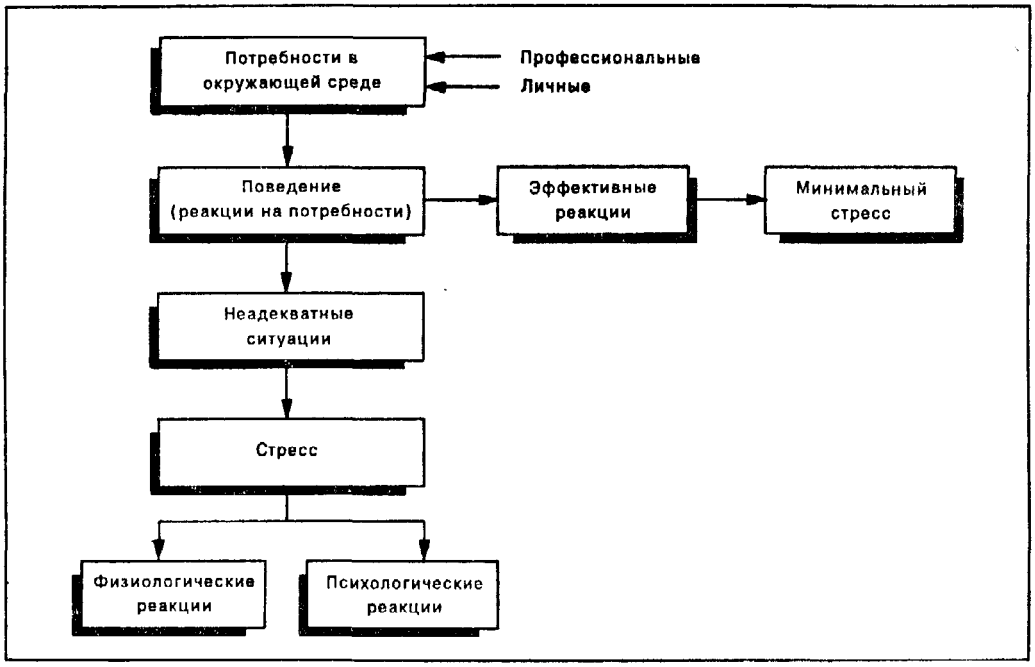

Рис. 18.6. *Модель стрессовой реакции.*

В дополнение к этим факторам стресс может возникнуть в результате плохих физических условий, например, отклонений в температуре помещения, плохого освещения или чрезмерного шума. Исследования также показали, что неправильные соотношения между полномочиями и ответственностью, плохие каналы обмена информацией в организации и необоснованные требования друг к другу тоже могут вызвать стресс.

ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ. Работа представляет собой основной аспект жизни большинства людей, но, несомненно, каждый участвует во многих видах деятельности, не связанной с организацией. Эти частные события также будут потенциальной причиной стресса, что может привести к пониженным результатам работы. В табл. 18.3. представлена шкала, где отмечено относительное значение стресса, вызванного широко распространенными жизненными событиями. Томас Холмс и Ричард Раз, разработавшие эту шкалу, пришли к выводу, что люди, набравшие более 300 баллов, почти 80% подвержены риску испытать чрезмерный физиологический или психологический стресс. Следует отметить, что положительные жизненные события, например, повышение по службе или значительное увеличение дохода, также могут вызвать такой же или даже больший стресс, как и отрицательные.

Как управлять, чтобы повысить производительность и понизить уровень стресса

Идеальным будет такое положение, когда производительность находится на возможно более высоком уровне, а стресс — на возможно более низком. Чтобы достичь этого, руководители должны научиться справляться со стрессом в самих себе. В примере 18.3. обсуждается вопрос о том, как руководители могут помочь снизить уровень стресса своих сотрудников. Люди, страдающие от чрезмерного стресса на работе, могут попытаться применить следующие методы.

1. Разработайте систему приоритетов в своей работе. Оцените свою работу следующим образом: «должен сделать сегодня», «сделать позднее на этой неделе» и «сделать, когда будет время».

Таблица 18.3. Шкала оценок социальной адаптации

Указания: отметьте каждое событие в вашей жизни, имевшее место в предыдущем году. Сложите полученные баллы. Сумма в 150 или менее баллов означает относительно небольшое количество перемен в жизни и низкую восприимчивость к нарушениям здоровья, вызываемым стрессом в последующие два года. Сумма выше 300 увеличивает эти шансы почти до 80% в соответствии со статистической моделью прогнозирования Холмса — Раэ.

№пп	Жизненное событие	Среднее
1.	Смерть супруга (или супруги)	100
2.	Развод	73
3.	Раздельное жительство супругов по приговору суда	65
4.	Содержание в тюрьме или ином исправительном заведении	63
5.	Смерть близкого родственника	63
6.	Серьезное телесное повреждение или болезнь	53
7.	Вступление в брак	50
8.	Увольнение с работы	47
9.	Восстановление отношений с супругом (с супругой)	45
10.	Уход на пенсию	45
11.	Крупные перемены в здоровье или поведении члена семьи	44
12.	Беременность	40
13.	Сексуальные затруднения	39
14.	Появление нового члена семьи (например, рождение, усыновление, приезд	39
	старшего родственника и т.п.)	
15.	Крупная перестройка в бизнесе (например, слияние, реорганизация,	39
16.	банкротство и т.д.)	38
	Крупные изменения финансового положения (например, стало гораздо хуже	
17.	или гораздо лучше, чем обычно)	37
18.	Смерть близкого друга	36
19.	Переход на совершенно иной вид работы	35
	Резкое изменение количества споров с супругой (например, их стало больше	
20.	или меньше, чем обычно, по поводу воспитания детей, личных привычек и	31
21.	т.д.)	30
22.	Получение закладной на сумму более 10 тыс. долл. (например, покупка	29
	дома, фирмы и т.д.)	
23.	Потеря права выкупа закладной или погашения ссуды	29
24.	Крупные перемены в служебном положении на работе (повышение,	29
25.	понижение, переход на аналогичную должность)	28
26.	Уход сына или дочери из дома (например, вступление в брак, поступление в	26
27.	колледж и т.д.)	26
28.	Натянутые отношения с родней мужа или жены	25
	Выдающиеся личные достижения	24
29.	Начало и прекращение женой работы вне дома	
30.	Начало или прекращение официального образования	23
31.	Резкие изменения жизненных условий (например, постройка нового дома,	20
32.	перестройка, ухудшение жилища или ближайшего района)	20
33.	Пересмотр личных привычек (одежды, манер, связей и т.д.)	20
34.	Трудные отношения с боссом	19
35.	Серьезные изменения времени работы	19
	Изменение местожительства	
36.	Переход в новую школу	18
	Крупные изменения в обычном типе и продолжительности отдыха	
37.	Резкие изменения в религиозной активности (например, значительно больше	17
	или значительно меньше, чем обычно)	
38.	Резкие изменения в общественной активности (например, посещение	16
	клубов, дансингов, кинотеатров, знакомых, и т.д.)	
39.	Получение закладной или ссуды менее 10 тыс. долл. (например, покупка	15
	автомобиля, телевизора, холодильника и т.д.)	
40.	Серьезные изменения в привычках сна (значительно больше или	15

ПРИМЕР 18.3.

Босс может стать для подчиненного лучшей защитой от стресса

Многих боссов обвиняли в том, что они были причиной расстройства здоровья у подчиненных, и восхваляли многих благожелательных супругов как утешителей при стрессе. Однако результаты новых исследований оспаривают правильность обоих стереотипов: босс может стать существенной защитой против стресса, в то время как, по утверждению некоторых исследований, поддержка семьи может только ухудшить дело.

Результаты дают надежду на изменение восприятия связей между работой, семьей и стрессом. «Стереотипным является взгляд, согласно которому крепкая домашняя основа представляет собой убежище, противостоящее бессердечному миру», — говорит Аарон Бек, специалист-психиатр в области стресса. — «Но даже самая благожелательная семья не может дать вам средство справиться со стрессом, связанным с работой, а ваш босс может это сделать».

Значение новых исследований в том, что они выходят за пределы очевидных фактов, — будто начальник обладает властью над чувствами подчиненного — чтобы более конкретно проанализировать последствия взаимоотношений между начальником и подчиненным.

Результаты исследований могут иметь большие последствия и изменить стиль управления, поскольку указывают на то, что не так важна личность начальника, — доброжелательный или сдержанный он человек — как его отношение к подчиненным, когда они решают свои проблемы. С точки зрения одной из исследователей, Сьюзан Уэлетт Кобасы, в настоящее время профессора психологии Школы последипломного образования, университета города Нью-Йорка: «Наиболее эффективный начальник — это тот, кто спрашивает себя: «Как я могу заставить моих подчиненных чувствовать себя такими же эффективными, как и я?» Он не собирается выполнять за них работу, но дает им понять, что доверяет им самим хорошо выполнить эту работу».

Другие исследователи стресса согласны с этим. Психолог Кеннет Пеллетье утверждает: «Босс — существенная фигура в том, как чувствуют себя его подчиненные и пострадает ли их здоровье. Одним из ключевых будет решение начальника — давать ли подчиненным почувствовать, что они самостоятельно выполняют свою работу». Майкл Ломбарде, ученый-бихевиорист из Центра творческого лидерства в Гринсборо, штат Северная Каролина, описывает типичные для начальника, который добивается наибольшей эффективности, помогая сотрудникам преодолеть стресс, подходы:

«Он обеспечивает своих сотрудников средствами для решения их проблем, но не делает это за них. «Более полезно показать голодному человеку, как пользоваться рыболовной удочкой, чем дать ему рыбу».

Надежный начальник защищает своих подчиненных от ненужных проблем. Например, если в подразделении фирмы назревают перемены в высших эшелонах власти, нет никакой необходимости, чтобы работник услышал об этом прежде, чем это произойдет.

Если работник застрял на какой-нибудь проблеме, начальник может сказать, чтобы тот отложил ее на время, или засыпать вопросами, которые заставили бы подумать об этой проблеме с других сторон.

Эти простые решения, конечно, не могут сгладить любые испорченные отношения между начальником и подчиненным. В одном исследовании, которое наглядно выделяет возможности умелого начальника, показано, что он может даже защитить сотрудников от физических и психологических расстройств, связанных со стрессом: наиболее часто среди них встречаются ожирение, ослабление половых функций и депрессия.

Исследователи Кобаса и Марк К. Пьюсетти начали с выяснения того, почему некоторые люди поддаются связанному с работой стрессу, в то время как другие, работающие под похожим давлением, действуют гораздо лучше.

Кобаса и Пьюсетти обследовали 170 человек — среднего управленческого звена и выше — в иллинойском филиале компании «Америкэн Телефон энд Телеграф». Это подразделение было чрезвычайно подходящим полигоном для исследования стресса, потому что разделение компании бросило весь управленческий корпус в завихрения потока перемен в политике и структуре. Сотрудники, испытывающие значительный стресс, но чувствовавшие поддержку начальника, в два раза меньше болели в течение года, чем те, кто такой поддержки не ощущали. Самым поразительным результатом исследований оказалось, что работники, которые воспринимали свои семьи как самую большую поддержку, имели самый высокий уровень заболеваний, связанных со стрессом. Это подтверждалось даже в отношении тех, кто располагал таким социальным активом, как большая заработная плата или высокая должность.

Среди тех работников, у кого отсутствует устойчивость, большему риску подвергается тот, кто чувствует, что начальник не на его стороне, и вместо него обращается за поддержкой к семье. Кобаса предполагает, что семьи работников, которых она исследовала, оказывают им нс тот вид поддержки для преодоления проблем на работе. В то время как должность требует от них дисциплины и усиленной работы, семьи могут потворствовать развитию горечи и жалости к себе. С точки зрения Кэри Банкер, психолога, который проводит свое собственное углубленное исследование 200 руководителей филиала «Эй Ти энд Ти» в Нью-Йорке: *Не то, чтобы семья не предоставляла убежища против стресса, просто это совсем не связано со стрессом на работе». Если начальник,

обладающий определенным мастерством, может стать наилучшей опорой для встревоженного подчиненного, то правда также и то, что начальник с неправильными представлениями может причинить вред разуму и телу своего подчиненного.

Пример вреда, который может причинить начальник, имеется в исследовании 357 сотрудников министерства обороны, главным образом с баз ВВС, расположенных на Среднем Западе США. Единственным связанным с местом работы элементом, соответствующим повышенному содержанию холестерина в крови, основным фактором риска для сердечных заболеваний, было наличие начальника, который вел себя слишком по-начальнически.

По словам одного из исследователей, профессора управления университета Клемсона в Южной Каролине, Уильяма Хепдрикса: «Такой босс — привержснец правил, больше озабоченный мелочами, вроде своевременного прихода на работу, чем более общей картиной производительности подчиненных. Он строго придерживается инструкций, не разрешая сотрудникам нарушать правила, даже если это будет означать их большую эффективность».

Источник: Daniel Goleman, *The New York Times,* in Fort Lauderdale News, February 3,1984, pp. 1D, 4D.

2. Научитесь говорить «нет», когда достигнете предела, после которого вы уже не можете взять на себя больше работы. Объясните своему начальнику, что понимаете важность задания. Затем опишите конкретные приоритетные работы, над которыми в настоящее время работаете.. Если он настаивает на выполнении нового задания, спросите, какую работу вы должны отложить до завершения нового задания.

3. «Наладьте особенно эффективные и надежные отношения с вашим боссом. Поймите его проблемы и помогите ему понять ваши. Научите вашего босса уважать ваши приоритеты, вашу рабочую нагрузку и давать обоснованные поручения».

4. Не соглашайтесь с вашим руководителем или кем-либо, кто начинает выставлять противоречивые требования (конфликт ролей). Объясните, что эти требования тянут вас в противоположных направлениях. Попросите устроить совещание со всеми заинтересованными сторонами, чтобы выяснить вопрос. Не занимайте обвинительно-агрессивной позиции; просто объясните, какие конкретные проблемы создают для вас противоречивые требования.

5. Сообщите своему руководителю или сотрудникам, когда вы почувствуете, что ожидания или стандарты оценки не ясны (неопределенность ролей). Скажите им, что вы несколько неуверенны относительно ряда конкретных, связанных с заданием вопросов и хотели бы иметь возможность обсудить эти вопросы с ними.

6. Обсудите чувство скуки или отсутствие интереса к работе со своим руководителем. Еще раз учтите, не следует становиться в положение жалующегося. Объясните, что вы сторонник выполнения требующей отдачи сил работы и хотели бы иметь возможность принять участие в других видах деятельности.

7. «Найдите каждый день время для отключения и отдыха. Закройте дверь на пять минут каждое утро, поднимите и обоприте на что-нибудь ноги, полностью расслабьтесь и выбросите работу из головы. Обратитесь к приятным мыслям или образам, чтобы освежить мозг... Уходите время от времени из конторы, чтобы сменить обстановку или ход мыслей. Не обедайте там и не задерживайтесь подолгу после того, как вам следовало бы уже идти домой или заняться другой работой».

К другим факторам, связанным с понижением вероятности стресса, относятся соблюдение надлежащего режима питания, поддержание себя в форме с помощью физических упражнений и достижение общего равновесия в жизни**.** В табл. 18.4. приведены различия между стрессовым и низкострессовым стилями жизни.

Чтобы управлять другими, достигая при этом высокой производительности труда и низкого уровня стресса, мы предлагаем следующее.

1. Оцените способности, потребности и склонности ваших работников и попытайтесь выбрать объем и тип работы для них, соответствующие этим факторам. Как только они продемонстрируют успешные результаты при выполнении этих заданий, повысьте им рабочую нагрузку, если они того желают. В подходящих случаях делегируйте полномочия и ответственность.

2. Разрешайте вашим работникам отказываться от выполнения какого-либо задания, если у них есть для этого достаточные основания. Если необходимо, чтобы они выполнили это задание, объясните, почему это нужно, и установите приоритеты в их работе, чтобы дать им необходимое время и ресурсы для выполнения дополнительного задания.

3. Четко опишите конкретные зоны полномочий, ответственности и производственных ожиданий. Используйте двустороннюю коммуникацию и информацию своих подчиненных.

4. Используйте стиль лидерства, соответствующий требованиям данной ситуации.

5. Обеспечьте надлежащее вознаграждение за эффективную работу.

6. Выступайте в роли наставника по отношению к вашим подчиненным, развивая их способности и обсуждая с ними сложные вопросы.

Таблица 18.4. Сопоставление стрессового и низкострессового стилей жизни

Стрессовый стиль жизни	**Нестрессовый стиль жизни**
Испытывает хронический неослабевающий стресс	Допускает наличие «творческого» стресса в определенные периоды напряженной деятельности
Попадает в одну или несколько непрекращающихся стрессовых ситуаций	Имеет «пути спасения», позволяющие хотя бы временно отстраниться и
Тяжело преодолевает стрессовые межличные отношения (например, трудности в семье, осложнение отношений с супругой, любовницей, боссом, сотрудниками)	Отстаивает собственные права и потребности; устанавливает низкострессовые отношения взаимного уважения; тщательно выбирает друзей и завязывает взаимоотношения, которые
Участвует в неинтересной, скучной, раздражающей или иным образом неприятной и неблагодарной работе	Участвует в интересной, благодарной, стоящей работе, которая обеспечивает подлинное вознаграждение
Испытывает постоянную нехватку времени; слишком много нужно сделать за данный отрезок времени	Сохраняет стимулирующую рабочую нагрузку, где периоды перегрузки и кризисов уравновешиваются периодами «передышки»
Беспокоится по поводу потенциально неприятных наступающих событий	Уравновешивает опасные события полезными целями и положительными событиями, к которым следует стремиться
Обладает пагубными для здоровья привычками (например, в питании, курит, выпивает, испытывает недостаток физических упражнений, в плохой физической форме)	Сохраняет хорошую физическую форму, хорошо питается, очень редко употребляет алкоголь и табак или совсем не употребляет
Поглощен одним видом жизненной деятельности (например, работой, общественной деятельностью, зарабатыванием денег, одиночеством или физической деятельностью)	Вкладывает энергию в различные виды деятельности, что в целом приносит чувство удовлетворения (например, в работу, общественную деятельность, отдых, уединение, культурные
Считает, что трудно просто «хорошо провести время», расслабиться и насладиться какой-нибудь кратковременной работой	Находит удовольствие в простой деятельности, не чувствуя необходимости оправдывать наигранное поведение
Воспринимает отношения между полами как неприятные, неблагодарные или общественно «запрограммированные» (например, путем интриг, стремления «заманить»)	Наслаждается полной и кипучей сексуальной жизнью, прямо выражая свой «сексуальный аппетит»
Воспринимает жизнь как серьезную трудную ситуацию; отсутствует чувство	Наслаждается жизнью в целом; может смеяться над собой; имеет хорошо
Соглашается с выполнением угнетающих неблагодарных социальных ролей	Проводит жизнь, относительно свободную от ролей; способен выражать естественные потребности, желания и чувства без оправдания
Воспринимает тяжелые или стрессовые ситуации пассивно; страдает молча	Настойчиво пытается изменить по возможности напряженные ситуации; пересматривает невозможные для выполнения сроки; избегает ненужных напряженных ситуаций; эффективно

Источник: Karl Albrecht, *Stress and the Manager* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1979), pp. 107-108. Copyright © 1979 by Simon & Shuster. Reprinted by permission of Simon & Schuster, Inc.

РЕЗЮМЕ

1. Конфликт означает несогласие сторон, при котором одна сторона пытается добиться принятия своих взглядов и помешать другой стороне сделать то же самое. Конфликт может иметь место между индивидуумами, между индивидуумами и группами и между группами.

2. Потенциальные причины конфликта — совместно используемые ресурсы, взаимозависимость заданий, различия в целях, различия в восприятии и ценностях, различия в стиле поведения и биографиях людей, а также плохая коммуникация. Люди часто не реагируют на ситуации потенциальных конфликтов, если эти ситуации связаны с минимальными личными потерями или угрозами.

3. Структурные методы разрешения конфликтов включают уточнение производственных ожиданий, механизмы координирования и интегрирования, постановку более высоких по уровню заданий и систему вознаграждений.

4. К потенциальным отрицательным последствиям конфликта относятся: снижение производительности, неудовлетворенность, снижение морального состояния, увеличение текучести кадров, ухудшение социального взаимодействия, ухудшение коммуникаций и повышение лояльности к подгруппам и неформальным организациям. Однако при эффективном вмешательстве конфликт может иметь положительные последствия, например более углубленная работа над поиском решений, разнообразие мнений при принятии решений и улучшение сотрудничества в будущем.

5. Имеется пять стилей разрешения конфликтов. Уклонение представляет уход от конфликта. Сглаживание — такое поведение, как будто нет необходимости раздражаться. Принуждение — применение законной власти или давления с целью навязать свою точку зрения. Компромисс, уступка до некоторой степени другой точке зрения, является эффективной мерой, но может не привести к оптимальному решению. Решение проблем, стиль, предпочитаемый в ситуациях, которые требуют разнообразия мнений и данных, характеризуется открытым признанием разницы во взглядах и столкновением этих взглядов для того, чтобы найти решение, приемлемое для обеих сторон.

6. Перемены оказывают воздействие на все организации и все уровни управления, но те организации, которые действуют в неустойчивой внешней среде, подвержены этому влиянию больше, чем другие. Перемены могут происходить в любом из внутренних факторов, как и затрагивать любой из них. Поскольку все переменные факторы взаимосвязаны, руководство должно при рассмотрении перемен в каком-либо одном из них учитывать все воздействия на другие факторы.

7. Шаги, которые следует предпринять, чтобы сделать эффективными организационные перемены, — давление и стимулирование, вмешательство и переориентация, диагноз и признание, изобретательность и обязательное участие, экспериментирование и научный поиск, а также поддержка и принятие чужого мнения.

8. Часто рекомендуется участие всех работников в процессе перемен, но в некоторых ситуациях, связанных с переменами, оно может оказаться нежелательным. Временами односторонние действия могут оказаться предпочтительными по сравнению с методами разделения власти и делегирования полномочий.

9. Сопротивление переменам должно быть в конце концов преодолено. Основными причинами сопротивления переменам являются чувства, что они приведут к личным потерям, неопределенным результатам, и уверенность в том, что предполагаемые перемены неправильны и нежелательны.

10. Организационное развитие представляет собой долгосрочную работу по совершенствованию способности организации обновить себя, по решению проблем и реагированию на перемены. При этом особо выделяется более эффективное управление культурой организации, особенно в формальных рабочих группах, применение методики науки о поведении и привлечение агента изменений. Меры ОР представляют деятельность, направленную на улучшение функционирования организации. Они включают диагностические меры, обратную связь, образование и повышение квалификации, структурные перемены, консультации по организационным процессам, формирование групп и межгрупповую деятельность. 11 Чрезмерный стресс может быть вызван слишком большим или слишком маленьким объемом работы, конфликтом ролей, неопределенностью ролен, скукой, физическими факторами и различными событиями личного характера.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Кратко обсудите четыре типа конфликтов, рассмотренные в данной главе.
2. Каковы некоторые причины конфликта, упомянутые в тексте?
3. Обсудите функциональные последствие конфликта.
4. Каковы некоторые дисфункциональные последствия конфликта?
5. Опишите четыре структурных метода разрешения конфликта.

6. Опишите пять основных стилей отношений между людьми, которые можно использовать для разрешения конфликта.

7. Сравните некоторые методы и концепции управления переменами, упомянутые в этой главе.

8. Кратко опишите три типа распределения власти, которые можно использовать при управлении переменами.

9. Кратко опишите семь способов устранения сопротивления переменам.

10. Каковы основные предпосылки И ценности развития организации?

11. В какой внешней среде перемены могут оказать более сильное воздействие на фирму? Почему?

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Почему весьма часто рекомендуется участие работников в управлении переменами?

2. Опишите организационные перемены и обсудите их взаимодействие с развитием организации.

3. Как можно было бы эффективно разрешить конфликтную ситуацию в следующих организациях: прибыльной, некоммерческой, новом рискованном предприятии. Обязательно обсудите различие между тремя типами организаций.

4. Сравните различные методы участия в ОР и приведите примеры, когда каждый метод оказался бы эффективным в организациях, которые вам известны.

5. Почему поддержка высшего руководства является обязательной предпосылкой эффективной программы ОР?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА
Перемены в «Бэнк оф Америка»

«Бэнк оф Америка» был основан энергичным отважным предпринимателем по имени А.П. Джаннини. В годы становления своего банка Джаннини особое внимание уделял человеческим ценностям, и банк хорошо обслуживал клиентов. Он хотел улучшить качество жизни в Америке при помощи предлагаемых его банком услуг и предложит идею ссуд с определенным сроком погашения. После его смерти в 1949 г. «Бэнк оф Америка» получил в наследство устойчивую репутацию внимательного к людям и новаторского учреждения.

В течение 60-х и 70-х годов «Бэнк оф Америка» отстал от темпов развития банковского дела. Направление усилий высшего руководства стало смещаться от заботы о людях в сторону заботы о прибылях. Многие руководители понимали, что «Бэнк оф Америка» уходит от основополагающих ценностей, которые были его силой. В 1983 г. были собраны консультанты и аналитики из аппарата банка, чтобы проанализировать состояние организации и определить, что, по мнению сотрудников, является стержневыми убеждениями в организации.

После нескольких интервью с сотрудниками консультанты и аналитики обнаружили следующее:

1. «Не иди на заведомый провал». Преобладающей была точка зрения, что неудача стоит денег. Предполагалось, что капиталовложения в новые идеи должны окупаться за счет текущих прибылей.

2. «Будь любезен с каждым». Это подразумевало, что люди не будут откровенными друг с другом. Ценные идеи часто подавлялись, потому что не поощрялись конфликты и противоречия.

3. «Не беспокойся о результатах работы». Широко было распространено убеждение, что важнее старшинство по службе, а не результаты работы.

4. «Верь этому, только когда это увидишь». Работники считали, что риск и новаторство нс поощряются.

Высшее руководство было весьма обеспокоено и считало, что эти настроения плохо помогут компании выжить в конце 80-х годов. Чтобы повысить конкурентоспособность «Бэнк оф Америка», руководители высшего звена приступили к работе по изменению поведения и ценностей в компании. Прежде всего» руководство установило собственную систему ценностей, включавшую следующие положения: 1) поставь на первое место клиента, 2) извлеки максимум из применения современной технологии и 3) плати и вознаграждай за результаты труда.

Поскольку попытка изменить работников с помощью лозунгов скорее всего породила бы цинизм, с новыми ценностями сотрудников ознакомили, используя существующую структуру управления. Глава фирмы познакомил 100 руководителей высшего звена с новыми целями на совещании руководства компании. В организации были созданы курсы для ознакомления с новыми управленческими задачами и обучения новым методам обеспечения этих задач, например, измененному процессу оценки результатов работы. Затем опытные линейные руководители вели эти курсы для других линейных руководителей.

Компания также уделила внимание символике организационных перемен. Был придуман значок с изображением орла в качестве отличительного знака для тех сотрудников на всех организационных

уровнях во всем мире, которые являются носителями стержневых ценностей компании.

Перемены привели ко многим улучшениям. Обследования с целью выяснения удовлетворенности клиентов и сотрудников показали наличие постоянных улучшений в течение ряда лет.

Вопросы

1. Каким, вероятно, был преобладающий метод разрешения конфликтов, прежде чем началась работа по внедрению перемен в организации?
2. Какие внутренние переменные факторы организации (цели, структура, задача, технология и люди) были изменены в результате мероприятий, описанных в примере?
3. Обсудите метод участия сотрудников «Бэнк оф Америка» в управлении переменами.

Источник: Robert N. Beck, «Visions, Values, and Strategies: Changing Attitudes and Culture», *Academy of Management Executive,* Februaiy 1987, pp. 33-39.

ЛИТЕРАТУРА

1. Stuart M. Schmidt and T. A. Kochan, «Conflict: Toward Conceptual Clanty*», Administrative Science Quarterly,* vol. 17 (1972), pp. 359-370, C. F. Fink, «Some Conceptual Difficulties in the Theory of Conflict Resolution», *Journal of Conflict Resolution, vol.* 12(1968), pp. 413-458.
2. David L. Austin, «Conflict: A More Professional Approach», *Personnel Administrator,* vol. 21 (July 1976); Maty Parker Follet, *Dynamic Administration* (New York: Harper & Row, 1940). It should be noted that the writings of Mary Parker Follett showed exceptional concern for conflict at an early point.
3. William R. Scott, «Organization Theory: A Reappraisal», *Academy of Management Journal,* vol. 4 (1961), pp. 7-26.
4. R. L. Kahn, D. M. Wolfe, R. P. Quinn, J. D. Snoek, and R. A. Ros, *Organizational Stress:* Studies in Conflict and Ambiguity (New York; Wiley, 1964).
5. Melville Dalton, «Conflicts Between Staff and Line Managerial Officers», American *Sociological Review,* vol. 15 (1950), pp. 342-351; Gordon L. Lipitt, «Managing Conflict in Today's Organizations», *Training and Development Journal,* vol. 36 (1982), pp. 67-74.
6. Schmidt and Kochan, op, cit.; Richard D. Walton and J. M. Dutton, «The Management of Inter-departmental Conflict: A Model and Review», *Administrative Science Quarterly,* vol. 14 (1969), pp. 73-84.
7. R. G. Gorwin, «Patterns of Organizational Conflict», *Administrative Science Quarterly,* vol. 14 (1969), pp. 507-521; Paul Lawrence and J. J. Lorsch, *Managing Differentiation and Integration* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1967).
8. D. C Dearborn and H. A. Simon, «Selective Perception: A Note on the Departmental Identification of Executives», *Sociometry,* vol. 21 (1958), pp. 140-144.
9. Walton and Dutton, op. cit, p. 342.
10 Richard Walton and R. D. McKersie, *A Behavioral Theory of Labor Negotiations* (New York: McGraw-Hill, 1965).
11 Robert R. Blake, Jane S. Mouton, and H. A. Shepard, *Managing Inter-Group Conflict in Industry* (Houston: Gulf, 1964).
12 T. T. Herbert and R. W. Estes, «Improving Executive Decisions by Formalizing Dissent; The Corporate Devil's Advocate»*, Academy of Management Review,* October 1977, pp. 662-667.
13. W. N. Evan, «Conflict and Performance in R&D Organizations», *Industrial Management Review,* vol. 7 (1965) pp. 37-45.
14. Blake, Mouton, and Shepard, op. cit.; M. Scherrif, O. J. Harvey, B. J. White, W. R. Hood, and C W. Scherrif, *Intergroup Conflict and Cooperation: The Robbers Cave Experiment* (Tulsa: The University of Oklahoma Book Exchange, 1961); Robert E. Callahan, C. Patrick Fleenor, and Harry R. Knudson, *Understanding Organizational Behavior* (Columbus, Ohio: Bell & Howell, 1986), p. 290, L. David Brown, *Managing Conflict at Organizational Interfaces* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1983), pp. 7-8.
15. Gary Johns, *Organizational Behavior* (Glenview, Ill.: Scott, Foresman, 1983), p. 418.
16. Lawrence and Lorsch, op. cit.
17. A. 1 M. Sykes and J. Bates, «A study in Production-Sales Liaison», *Management International,* vol. 5-6 (1964), pp. 57-67.
18. Scherrif et al., op. cit.
19. Richard T. Pascale and Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management* (New York: Warner Books, 1981), pp.315-316.

20. Robert R. Blake and Jane S. Mouton, *Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1969), pp. 66-68.
21. Lawrence and Lorsch, op. cit

ЧАСТЬ ПЯТАЯ

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 1

Повышение эффективности работы организаций «Блю Кросс — Блю Шилд»

Пауль Т. Шонеманн *Школа бизнеса Университета Сан-Франциско*

Организации «Блю кросс — Блю шилд» в Калифорнии действуют как некоммерческие организации по страхованию здоровья отдельных лиц и групп служащих. Условия деятельности организаций, предоставляющих подобные услуги в Калифорнии, характеризуются высоким уровнем конкуренции. Коммерческие страховые компании, различные программы страхования с предварительной оплатой страховки типа фонда Кайзера, ряд организаций, поддерживаемых местной медицинской ассоциацией, и много других организаций предоставляют услуги по страхованию здоровья.

Важной отличительной чертой организаций «Блю кросс — Блю шилд» является то, что они — посреднические организации, традиционно не занимающиеся вопросами стоимости медицинского обслуживания, а просто оплачивающие его.

Одной из основных причин озабоченности руководителей программ по страхованию здоровья было то, что в последнее десятилетие рост стоимости медицинского обслуживания значительно превосходил темпы инфляции. Средняя стоимость страхования здоровья служащего дошла почти до 8% уровня его зарплаты. Частично этот рост объяснялся более высокой стоимостью новой техники, используемой в здравоохранении. Вместе с тем врачи, больницы, лаборатории и т.д. не беспокоятся об уровне затрат, у них нет ни экономических, ни каких-то других стимулов для учета экономической эффективности своего труда. Основная их цель — вылечить и восстановить здоровье больных. Обычные мерки эффективности не приложимы к медицине — «Стоимость человеческой жизни измерить нельзя».

Чтобы сохранить конкурентоспособность на рынке, «Блю кросс» нужно было разработать стратегический план удовлетворение потребностей клиентуры. Организация предоставляла два основных вида услуг. Первый вид — срочная обработка заявлений клиентов. Это означало быстрое, без каких-либо проволочек возмещение оплаченных клиентом медицинских услуг по разумным ценам. Для этого нужно было организовать эффективное управление внутренней деятельностью организации. Эта внутренняя эффективность должна была обеспечиваться с учетом общих эксплуатационных расходов, своевременности выплаты компенсаций, уровня административных расходов (коммерческих, финансовых, управленческих, накладных и т.д.).

Второй вид услуг заключался в том, что нужно было найти метод для сдерживания темпов роста стоимости медицинского обслуживания, предоставляемого клиентам организации «Блю кросс». Что можно было сделать, чтобы повлиять на цены за обслуживание их клиентов врачами, больницами, лабораториями и прочими учреждениями здравоохранения? Это была особенно трудная проблема, поскольку медики традиционно противодействовали любым внешним попыткам повлиять на стоимость предоставляемых ими услуг. Обычно организации «Блю кросс» располагались в городских районах, оперативную работу вел централизованный аппарат работников. Значительный объем бумажной работы выполняли работники, нанимавшиеся из этих же городских районов. Некоторые из них сохранили прочные связи со своими профсоюзами. Профсоюзы, совсем не случайно, тоже интересовались вопросами контроля стоимости медицинского обслуживания, поскольку они согласовывали вопросы оплаты такого обслуживания с администрацией, и часть денег, которая шла на оплату все дорожающих услуг, могла бы быть использована на зарплату работникам.

Характерной чертой этих городских работников был довольно низкий уровень подготовки, отмечалась большая текучесть кадров и высокий уровень прогулов. Работа по обработке заявлений на страхование была монотонной и утомительной, перспектив перевода на какую-нибудь более интересную работу не было.

По мере расширения использования ЭВМ для выполнения текущей работы выяснилось следующее. Во-первых, было установлено, что есть довольно большая категория относительно хорошо подготовленных работников, проживающих в местных пригородах, которые не хотели ездить на работу в город и согласились бы работать по местным, более низким, тарифам. Несколько лет тому назад крупная нефтяная компания перенесла свой центр по обработке кредитных карточек в пригород, удаленный на 45 миль от Сан-Франциско, и обнаружила, что производительность труда возросла почти на 20%, текучесть кадров почти исчезла, количество прогулов резко сократилось. Во-вторых, в «Блю кросс» поняли, что при надлежащем управлении малочисленные группы могут работать более эффективно, чем большие группы. Для этого «Блю кросс» должен был модернизировать целый ряд должностей, переделать должностные инструкции и квалификационные характеристики и, может быть, переобучить некоторых руководящих работников. Одна из организаций

«Блю кросс» проанализировала вопрос о переезде из города и решила, что ей лучше расположиться в виде отделений в нескольких пригородах, чтобы можно было воспользоваться рабочей силой, имеющейся там. С учетом прогнозируемой нагрузки нужно было обосноваться в восьми — двенадцати пригородах. Возможный выигрыш за счет характеристик рабочей силы, имеющейся в пригородах, мог быть перечеркнут увеличением расходов на компьютерное обеспечение в рассредоточенном географически районе, необходимостью административного обеспечения (по руководителю в каждой точке), а также ростом расходов на транспортировку документов. Кроме того, традиционный стиль руководства в организации характеризовался высокой степенью централизации и относительно небольшим делегированием прав. Стало ясно, что для рассредоточения службы по обработке заявлений клиентов по нескольким пригородам, необходимо провести большую планомерную подготовку.

Одновременно проводилась работа и по организации внешнего контроля за стоимостью медицинского обслуживания. Исследования показали, что клиент к этому вопросу обычно не имел никакого отношения. Само обслуживание было построено так, чтобы исключить возможность участия клиентов в решении вопросов о его стоимости. Наниматели платили страховой взнос, а страховая компания оплачивала счет. Даже в пределах одного населенного пункта разброс ставок за пользование больницами был весьма значительным. Разные врачи прописывали разные курсы лечения при одном и том же заболевании, что, естественно, и стоило по-разному. Одновременно в больницах оказался избыток больничных коек, персоналу пришлось принять участие в конкурентной борьбе за заполнение свободных коек.

Были проанализированы различные стратегии маркетинга и действий, которые позволили бы установить контроль над платой за медицинское обслуживание. Некоторые мероприятия предусматривали подключение клиентов путем расширения их информированности о наличном выборе и разнице в уровне цен, путем требования освидетельствования у второго доктора перед серьезными хирургическими операциями, а также просто путем участия клиента в оплате минимальной суммы за медицинское обслуживание, что должно было сократить число ненужных обращений к врачам. Другие меры предусматривали экономическое воздействие, в том числе согласование выгодных ставок с госпиталями и клиниками в обмен на обязательство ускоренной оплаты по заявлениям и рекомендации клиентам пользоваться услугами данного госпиталя или клиники. Еще один вариант предусматривал создание организации по сохранению здоровья, в которой руководство госпиталями и врачами осуществлялось бы со стороны финансирующей организации, и она могла бы в таком случае влиять на решения о стоимости медицинского обслуживания. Все эти стратегии предусматривали некоторое ограничение выбора для клиентов и проведение переговоров с больницами, которые не имели особого опыта общения с внешними силами, стремящимися повлиять на их ставки. Для того чтобы внедрить предполагаемые изменения, нужно было как следует поработать и с теми, и с другими.

Одна из организаций «Блю кросс» успешно децентрализовала свои бюро по обработке заявлений клиентов и организовала 10 региональных центров с числом работающих от 200 до 300 человек, каждый со своим руководством и службой обеспечения. Некоторые ввели программы, по которым требовалась консультация второго врача и участие в оплате медобслуживания в обмен на более низкие страховые взносы. Ряд организаций договорились с клиниками и больницами о более низких тарифах в обмен на обещание рекомендовать клиентам «Блю кросс» пользоваться именно этими больницами или клиниками.

Вопросы

1. Как вы определите эффективность работы организаций типа «Блю кросс»?
2. Какие мероприятия по подготовке трудовых ресурсов необходимо провести для успешного комплектования штатов организации «Блю кросс» при осуществлении рассматриваемых в тексте стратегий?
3. Как бы вы разработали службу контроля качества для рассмотренных выше видов деятельности?
4. Какие основные информационные системы потребуются для управления производительностью в новых условиях работы организаций «Блю кросс — Блю шилд»?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА 2

Управление производством и распределением в масштабах страны

Пауль Т. Шонеманн *Школа бизнеса Университета Сан-Франциско*

Одна из крупнейших компаний страны по производству строительных и изоляционных материалов в условиях быстрого роста почувствовала, что в ее системе планирования производства и распределения появились признаки перегрузки. Компания имела 5 заводов, разбросанных по всей стране — в Нью-Джерси, Огайо, Джорджии, Техасе и Калифорнии. Заводы выпускали изоляционные и кровельные материалы, звукоизоляционную и прочую плитку, а также материалы для обшивки стен. В компании разрабатывался ежеквартальный общий производственный план, в котором учитывался

общий прогноз сбыта и плановые остановки заводов на профилактику. Недельные планы производства разрабатывались руководством предприятий на местах с учетом имеющегося на руках портфеля заказов.

Производственные затраты на заводах были неодинаковыми в силу различий оборудования, тарифных ставок оплаты труда, стоимости сырьевых материалов и возраста оборудования. Кроме того, компания оплачивала доставку материалов заказчикам, причем эти расходы зависели от имеющегося вида транспорта и тарифов на перевозки. Складирование готовой продукции из-за ее слишком малой удельной плотности обходилось слишком дорого. Готовая продукция занимала много места при относительно невысокой стоимости.

Продукция сбывалась по всей стране. Среди клиентов были оптовые торговцы стройматериалами, крупные строительные фирмы, изготовители бытовой техники, которые использовали изоляционные материалы в своих изделиях. Коммерческие работники различных бюро сбыта, расположенных по всей стране, могли размещать заказ на любом из заводов своей компании с учетом наличия нужной продукции и обещаемых сроков поставки.

Руководство компании было озабочено частыми случаями нехватки продукции и дисбалансом производства на предприятиях во всех частях страны. Продукция, изготовленная в Калифорнии, отгружалась потребителям на восточном побережье и, одновременно, продукция из Нью-Джерси направлялась, например, в Колорадо. И хотя обычно это была не совсем аналогичная конечная продукция, но во всяком случае, ее можно было производить и на том, и на другом заводе. Когда руководство компании провело анализ сложившейся ситуации, управляющие заводов заявили, что на своих заводах они придерживаются стратегии производства с наименьшими затратами с учетом имеющегося портфеля заказов. Работники отдела сбыта заявили, что они размещают свой заказ там, где обеспечивают наиболее сжатые сроки поставки. Дальнейший анализ показал, что коммерческие службы вообще игнорируют принципы загрузки мощностей на заводах и стремятся добиться лишь самых сжатых сроков поставки. Было установлено, что в некоторых случаях службы сбыта, размещали заказ сразу на нескольких заводах, а затем после первой отгрузки проводили аннулирование лишних заказов.

Прогноз для целей планирования производства выполняла планово-производственная служба, расположенная в центральной конторе компании. Поступление входных данных от коммерческой службы и службы маркетинга было при этом минимальным. Прогнозы часто корректировали под план доходов и прибыли без учета реальных условий рынка. Ни одна группа не отвечала за качество прогнозов, и никто в полной мере не отдавал себе отчета о влиянии ошибок прогноза на общие затраты всей компании.

Система вознаграждения различных групп руководителей была построена на конфликтных принципах. Коммерсантов премировали за выполнение или перевыполнение заданий по объему продаж и разработку новых рынков. Соблюдение обещанных сроков поставки в этой ситуации имело весьма важное значение. Руководство производственных подразделений и экспедиционной службы оценивали по их способности произвести и доставить продукцию с минимальными затратами при сохранении приемлемого уровня качества. Все пытались повысить эффективность своей работы без малейшего учета общих соображений рентабельности для всей компании.

При остановке завода на профилактический ремонт, авралы на других заводах были явлением совершенно обычным. Когда мощности были загружены полностью, не было четкого представления о том, как определять приоритетность распределения заказов между заводами, не было никаких правил по созданию материальных запасов при подготовке к плановой остановке производства.

Высшее руководство компании проанализировало собранную информацию и пришло к выводу о необходимости перестройки структуры организации так, чтобы можно было скоординировать работу по всей стране, включить в эту систему информацию, которую сейчас изолированно друг от друга используют различные группы, создать комплексную систему планирования производства и распределения продукции, которая бы учитывала потребности как службы маркетинга, так и руководителей производств.

Для успешной разработки такой системы управления необходимо было решить несколько вопросов организационного характера, комплектации кадров и разработки системы оплаты и материального стимулирования. Для разработки прогнозов нужно было обеспечить сбор достаточно большого количества данных, отражающих реальный спрос. Систему вознаграждений надо было переработать так, чтобы она могла стимулировать работу разных групп руководителей в направлении реализации общих целей всей компании по удовлетворению потребностей заказчиков при минимальных общих издержках. Это означало, что если затраты на производство и доставку продукции превысят какой-то определенный уровень, то от продажи продукции нужно отказаться. Управляющих производством могли заставить выпускать продукцию без заявки в портфеле заказов, но с учетом будущего спроса. Это означало, что компании нужно было создать центральную планово-производственную службу, которая осуществляла бы общую координацию работы. Для этой службы нужно было приготовить квалификационные характеристики, штатное расписание, распределение прав и обязанностей, четкие должностные инструкции и т.д. Кроме того, поскольку в систему

прогнозирования и планирования производства предполагалось внедрить новые методы работы, нужно было по мере разработки и внедрения новой системы обеспечить солидную переподготовку руководителей службы маркетинга и руководителей производства.

На разработку системы комплексного управления прогнозированием и планированием производства и распределения продукции было затрачено порядка 300 000 долл. В первый год после внедрения системы экономия, в основном за счет снижения транспортных расходов, составила порядка 3 млн. долл.

Вопросы

1. По каким критериям компания должна распределять заказы на производство между различными заводами?

2. В какой информации нуждается высшее руководство компании для контроля за работой производства и службы распределения?

3. Какие должности могли бы вы порекомендовать для центральной планово-производственной службы? Основные обязанности по каждой из рекомендованных вами должностей?

4. Какую систему вознаграждения вы предложили бы для:

а) работников службы маркетинга;

б) управляющих заводов;

в) плановиков?

5. Дайте определение оценки степени производительности труда представителей каждой из указанных выше групп.

ГЛАВА 19

УПРАВЛЕНИЕ ТРУДОВЫМИ РЕСУРСАМИ

Введение

Значение человека в процессе производства подчеркивалось на протяжении всей книги. В этой главе мы сконцентрируем наше внимание на вопросах эффективного управления людьми — трудовыми ресурсами организации. Мы начнем с вопросов планирования потребности в ресурсах, набора и отбора лучших для работы в организации. Затем мы изучим вопросы повышения качества людских ресурсов методами обучения работников, подготовки руководящих кадров. В конце главы рассмотрим, как руководство может поднять качество трудовой жизни работников для развития их чувства удовлетворенности и повышения производительности. Прочитав эту главу, вы должны понять термины и понятия, приведенные на этой странице.

Мы уже показывали, сколь важное значение имеет управление людьми для всех организаций — больших и малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Несомненно, что управление трудовыми ресурсами является одним из важнейших аспектов теории и практики управления.

Конкретная ответственность за общее руководство трудовыми ресурсами в крупных организациях обычно возложена на профессионально подготовленных работников отделов кадров, обычно в составе штабных служб. Для того чтобы такие специалисты могли активно содействовать реализации целей организации, им нужны не только знания и компетенция в своей конкретной области, но и осведомленность о нуждах руководителей низшего звена. Вместе с тем, если руководители низшего звена не понимают специфики управления трудовыми ресурсами, его механизма, возможностей и недостатков, то они не могут в полной мере воспользоваться услугами специалистов-кадровиков. Поэтому важно, чтобы все руководители знали и понимали способы и методы управления людьми.

Управление трудовыми ресурсами включает в себя следующие этапы (рис. 19.1):

1. *Планирование ресурсов:* разработка плана удовлетворения будущих потребностей в людских ресурсах.

2. *Набор персонала:* создание резерва потенциальных кандидатов по всем должностям.

3. *Отбор:* оценка кандидатов на рабочие места и отбор лучших из резерва, созданного в ходе набора.

4. *Определение заработной платы и льгот:* разработка структуры заработной платы и льгот в целях привлечения, найма и сохранения служащих.

5 *Профориентация и адаптация:* введение нанятых работников в организацию и ее подразделения, развитие у работников понимания того, что ожидает от него организация и какой труд в ней получает заслуженную оценку.

6 *Обучение:* разработка программ для обучения трудовым навыкам, требующимся для

эффективного выполнения работы.

7 *Оценка трудовой деятельности:* разработка методик оценки трудовой деятельности и доведения ее до работника.

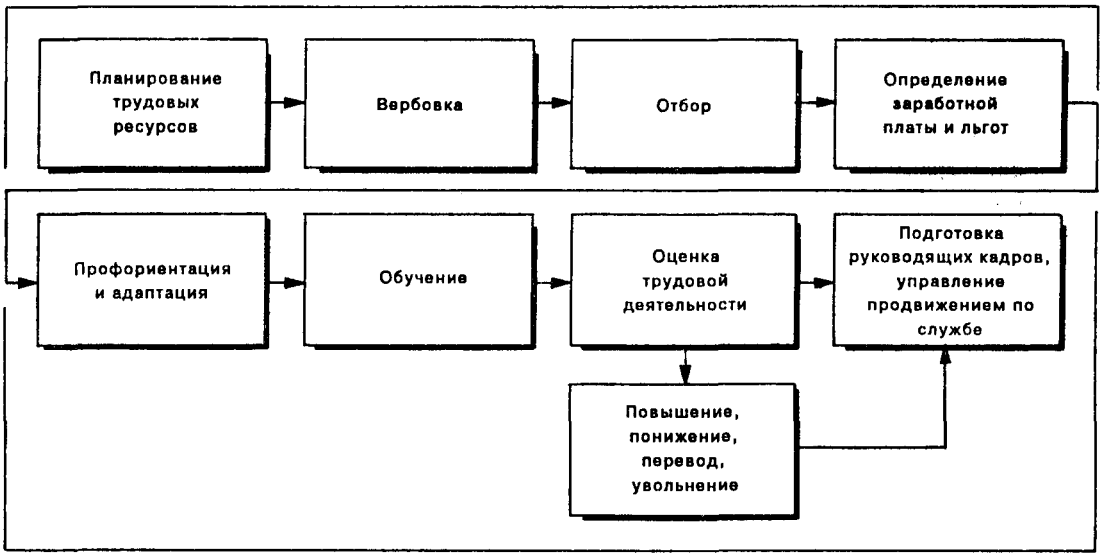

Рис. 19.1. **Управление трудовыми ресурсами.**

8. *Повышение, понижение, перевод, увольнение:* разработка методов перемещения работников на должности с большей или с меньшей ответственностью, развития их профессионального опыта путем перемещения на другие должности или участки работы, а также процедур прекращения договора найма.

9. *Подготовка руководящих кадров, управление продвижением по службе:* разработка программ, направленных на развитие способностей и повышение эффективности труда руководящих кадров.

ФОРМИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Планирование потребности в трудовых ресурсах

При определении целей своей организации руководство должно также определить необходимые для их достижения ресурсы. Необходимость в деньгах, оборудовании и материалах является вполне очевидной. Редко кто из руководителей упустит эти моменты пои планировании. Потребность в людях — тоже кажется вполне очевидной. К сожалению, зачастую планирование людских ресурсов ведется ненадлежащим образом или же ему не уделяется того внимания, которого оно заслуживает.

ПЛАНИРОВАНИЕ ЛЮДСКИХ РЕСУРСОВ по существу представляет собой применение процедур планирования для комплектации штатов и персонала. Для удобства можно считать, что процесс планирования включает в себя три этапа (рис. 19.2):

1. Оценка наличных ресурсов.
2. Оценка будущих потребностей.
3. Разработка программы удовлетворения будущих потребностей.

ЭТАПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ. Планирование трудовых ресурсов в действующей организации логично начать с оценки их наличия. Руководство должно определить, сколько человек занято выполнением каждой операции, требующейся для реализации конкретной цели. Например, в крупных рекламных агентствах в проведении и подготовке одной рекламной коммерческой передачи может быть задействовано более ста человек. Даже в столь простом деле, как обработка багажа на авиалинии, обычно задействовано много различных работников.

Помимо этого, руководство должно оценить и качество труда своих работников. Некоторые компании, такие как «Ай Ти энд Ти», «Ар Си Эй», «Ай Би Эм», «Рокуэлл Интернейшнл», а также Вооруженные Силы США, разработали систему ИНВЕНТАРИЗАЦИИ ТРУДОВЫХ НАВЫКОВ или специальностей, которая предусматривает регистрацию профессиональных навыков служащих с указанием количества работников, обладающих ими.

Следующим этапом планирования является прогнозирование численности персонала, необходимого для реализации краткосрочных и перспективных целей. Так,

Рис. 19.2. Планирование трудовых ресурсов.

например, когда компания «Ай Би Эм» приняла решение о выходе на рынок персональных ЭВМ с тем, чтобы захватить значительную долю этого рынка, руководству компании пришлось включить в свои планы вопросы найма и перевода научно-исследовательских кадров с опытом работы в области микро-ЭВМ, а также коммерческих работников и специалистов по маркетингу, знакомых с бытовой электроникой. Точно также, если администрация местного универсального магазина решает организовать в первую неделю января широкую продажу бельевых товаров, ей необходимо определить, сколько при этом потребуется дополнительных продавцов для обслуживания возросшего потока клиентов. Естественно, что при крупных организационных изменениях, например, при создании нового завода, внедрении новой важной продукции, оценка будущей потребности в рабочей силе представляет собой сложную и весьма важную задачу. В этих случаях необходимо оценить внешний рынок труда и определить имеющуюся на нем рабочую силу. В помощь организациям в деле прогноза потребности в людских ресурсах наука управления разработала целый ряд моделей.

Изменения во внешней среде, особенно экономической, могут оказать сильное влияние на перспективные потребности организации в трудовых ресурсах. Серьезный экономический спад 1980-1982 гг., например, привел к снижению численности рабочей силы в различных отраслях промышленности и к перемещению производственных мощностей в страны тихоокеанского региона, где стоимость труда значительно ниже. По некоторым оценкам на конец 1986 г. 75% компаний, входящих в список пятисот крупнейших, публикуемый журналом «Форчун», сократили численность своих работников на 1000 — 20 000 человек каждая. Тысячи служащих компаний, занятых в области высоких технологий в «Силикон Велли» в Калифорнии, тоже были уволены.

Определив свои будущие потребности, руководство должно разработать программу их удовлетворения. Потребности — это цель, программа — средство ее достижения. Программа должна включать конкретный график и мероприятия по привлечению, найму, подготовке и продвижению работников, требующихся для реализации целей организации.

ЮРИДИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ. Как мы уже отмечали ранее, юридические ограничения являются той переменной, которую необходимо всегда учитывать в процессе планирования. В особой мере это относится к планированию людских ресурсов. Закон о профессиональной безопасности и охране здоровья в промышленности, например, устанавливает стандарты по технике безопасности для многих отраслей промышленности. Раздел VII Закона о гражданских правах от 1964 г. запрещает дискриминацию по соображениям расы, цвета кожи, пола, религии или национального происхождения. Соображения по поводу сексуальных отклонений, препятствующие его найму или продвижению по службе, тоже являются нарушением раздела VII этого Закона. Закон 1979 г. о защите беременности, поправка к разделу VII запрещает увольнять женщин лишь по той причине, что они беременны. Он же защищает их интересы во время отпуска по беременности. Закон 1967 г. о пожилых запрещает дискриминацию по соображениям возраста. Принятая в 1978 г. поправка к этому закону увеличивает защищаемый возраст до 70 лет для большинства рабочих и не устанавливает верхнего предела по возрасту для государственных служащих. Существует несметное количество других федеральных норм, кроме того, каждый штат имеет собственные нормы, регулирующие действия руководства во многих ситуациях.

Организации, имеющие контракты с федеральным правительством стоимостью свыше 10 тыс. долл., должны разрабатывать и проводить программы «положительных действий». Цель этих программ заключается в повышении уровня занятости женщин и представителей национальных меньшинств в своих организациях. Закон 1973 г. о реабилитации инвалидов и закон 1974 г. об оказании помощи в трудоустройстве ветеранам войны во Вьетнаме также предусматривают реализацию соответствующих программ. Эти законы требуют положительных действенных мер при найме и продвижении по службе ветеранов Вьетнама и всех нетрудоспособных инвалидов.

Договоры, заключаемые с профсоюзами, тоже часто накладывают юридические ограничения на программы по трудовым ресурсам, поскольку в них оговариваются вопросы о продвижении по службе, род работы для некоторых категорий занятых, размер заработной платы, порядок разрешения конфликтов и т.д. И хотя вопросы взаимоотношений с профсоюзами не относятся к предмету данной книги, тем не менее необходимо заметить, что руководители, управляющие деятельностью рабочих — членов профсоюза, должны знать все стороны системы трудовых отношений в их организации. Все руководители и администраторы должны получить соответствующую подготовку в области

юридических ограничений, накладываемых договорами с профсоюзами.

АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ РАБОТЫ. Для того чтобы нанять соответствующих работников, руководство должно в деталях знать, какие задачи они будут выполнять во время работы и каковы личные и общественные характеристики этих работ. Эти знания получают посредством АНАЛИЗА СОДЕРЖАНИЯ РАБОТЫ, который является краеугольным камнем управления трудовыми ресурсами. Без него трудно реализовать все остальные функции управления. Всесторонняя оценка всех конторских, оперативных, технических и административных специальностей создает надежное основание для принятия будущих решений о найме, отборе, назначении зарплаты, оценки деятельности и повышении в должности.

Существует несколько методов анализа содержания работы. Один из них заключается в наблюдении за работником и формальном определении и регистрации всех выполняемых им задач и действий. Другой метод предусматривает сбор такой информации посредством собеседования с работником или его непосредственным начальником. Этот метод может оказаться менее точным из-за искажений, вносимых восприятием опрашиваемого или опрашивающего. Третий метод заключается в том, что работника просят заполнить вопросник или дать описание его работы и требований к ней. Информация, полученная при анализе содержания работы, является основой для большинства последующих мероприятий по планированию, набору рабочей силы и т.п. На ее основе создается ДОЛЖНОСТНАЯ ИНСТРУКЦИЯ, которая представляет собой перечень основных обязанностей, требующихся знаний и навыков, а также прав работника. Она должна разрабатываться по всем должностям и специальностям организации, например, для секретаря, экспедитора, управляющего по рекламе и т.д. Конкретный пример такой характеристики приведен в примере 19.1.

Набор

Набор заключается в создании необходимого резерва кандидатов на все должности и специальности, из которого организация отбирает наиболее подходящих для нее работников. Эта работа должна проводиться буквально по всем специальностям — конторским, производственным, техническим, административным. Необходимый объем работы по набору в значительной мере определяется разницей между наличной рабочей силой и будущей потребностью в ней. При этом учитываются такие факторы, как выход на пенсию, текучесть, увольнения в связи с истечением срока договора найма, расширение сферы деятельности организации Набор обычно ведут из внешних и внутренних источников.

К средствам внешнего набора относятся: публикация объявлений в газетах и профессиональных журналах, обращение к агентствам по трудоустройству и к фирмам, поставляющим руководящие кадры, направление заключивших контракт людей на специальные курсы при колледжах. Некоторые организации приглашают местное население подавать в отдел кадров заявления на возможные в будущем вакансии.

Большинство организаций предпочитают проводить набор в основном внутри своей организации. Продвижение по службе своих работников обходится дешевле. Кроме того, это повышает их заинтересованность, улучшает моральный климат и усиливает привязанность работников к фирме. Согласно теории ожиданий в отношении мотивации можно полагать, что если работники верят в существование зависимости их служебного роста от степени эффективности работы, то они будут заинтересованы в более производительном труде. Возможным недостатком подхода к решению проблемы исключительно за счет внутренних резервов является то, что в организацию не приходят новые люди со свежими взглядами, что может привести к застою.

ПРИМЕР 19.1.

Должностная инструкция менеджера-кадровика

Общие положения

Выполняет ответственные административные функции и руководит кадровой работой в крупной государственной организации или учреждении. Отвечает за планирование и проведение программы в области кадровой политики, в том числе за набор, проведение испытаний, оценку, назначение, продвижение по службе, перевод и рекомендации по изменению статуса служащих организации, а также за систему доведения необходимой информации до работников.

Работает под общим руководством, проявляя инициативу и независимость суждений при выполнении возложенных на него задач *Примеры выполняемой работы.* Участвует в общем планировании и определяет курс на обеспечение эффективной работы и равномерной загрузки персонала. Доводит информацию о важнейших решениях по кадровым вопросам до всех уровней организации через бюллетени, собрания и при личных контактах.

Проводит собеседования с нанимающимися на работу, оценивает выпускников учебных заведений, классифицирует заявления о приеме на работу. Вербует и отбирает новых служащих для заполнения вакансий, анализирует заявления квалифицированных специалистов. Совещается с

руководителями низшего звена по кадровым вопросам, в том числе по вопросам назначений, найма или увольнения служащих по окончании их испытательного срока, по вопросам перевода, понижения в должности и увольнения постоянных работников.

Организует обучение персонала, координирует мероприятия по обучению кадров с работой должностных лиц и руководителей низшего звена. Устанавливает систему рейтинга служащих и организует обучение руководителей низшего звена по вопросам оценки трудовой деятельности работников.

Ведет личные дела работников. Руководит непосредственно или через своих подчиненных работой группы служащих. По поручению руководства выполняет отдельные задания и поручения, относящиеся к сфере его деятельности.

Общие квалификационные требования Опыт и подготовка: должен обладать значительным опытом руководства кадровой работой *Образование:* четырехгодичный колледж или университет со специализацией в области образования и управления кадрами.

Знания, навыки и способности: достаточные знания принципов и практики управления кадрами, отбора и назначения служащих, вопросов оценки трудовой деятельности работников.

Источник: William F. Glueck, *Personnel: A Diagnostic Approach,* rev. ed. (Dallas: Business Publications, 1978), p. 108 © 1978 by Business Publications, Inc.

Популярным методом набора за счет внутренних резервов является рассылка информации об открывающейся вакансии с приглашением квалифицированных работников. Некоторые организации практикуют уведомление всех своих служащих о любой открывающейся вакансии, что дает им возможность подать заявления до того, как будут рассматриваться заявления людей со стороны. Великолепным методом является и обращение к своим работникам с просьбой порекомендовать на работу их друзей или знакомых.

Одна из основных проблем при наборе служащих связана с желанием нанимающего «выгоднее продать» свою компанию. Он может завысить положительные моменты или занизить трудности работы в компании. В результате у потенциального кандидата могут возникнуть необоснованные ожидания. Исследования показывают, что возникновение такого рода ожиданий при найме ведет к росту неудовлетворенности трудом и увеличению текучести кадров. Для решения этой проблемы некоторые из компаний, например, «Тексас Инструменте», разработали программы под названием «Реалистичное знакомство с вашей будущей работой», которые дают возможность нанимающемуся увидеть и положительные, и отрицательные стороны. Внедрение таких программ позволило в значительной мере избежать разочарования и сократить текучесть кадров.

Отбор кадров

На этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует человека, имеющего наилучшую квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а не кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, научный работник), то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и центры оценки.

ИСПЫТАНИЯ. Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, сколь эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей путем устных сообщений или письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Для того чтобы такие

испытания были бы полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытаний, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

Бланки заявлений, хотя они и не относятся к истинным средствам определения способностей или психологических характеристик, тоже успешно применяются для сравнительной оценки уровня квалификации. Так, например, конкретные сведения, которые требуется указать в бланке заявления о стаже предыдущей работы, зарплате, характере образования и оконченном учебном заведении, хобби и т.д., тоже можно использовать для отбора кандидатов, если такие биографические данные помогают отличить более эффективных от менее эффективных служащих, уже работающих в данной организации.

Несоблюдение принципов проведения испытаний, установленных федеральной комиссией по соблюдению равенства возможностей при трудоустройстве, может привести к возбуждению судебного иска со стороны работника, который может обвинить организацию в дискриминационной практике при наборе персонала. Аналогичные требования распространяются и на формы заявлений, используемых при отборе.

ЦЕНТРЫ ОЦЕНКИ. Центры оценки впервые были созданы во время второй мировой войны для отбора и оценки агентов для секретной службы — предшественника ЦРУ. «Ай Ти энд Ти» была первой частной компанией, использовавшей центр для отбора руководящих кадров и коммерческих работников. Сегодня многие крупные фирмы, такие, как «Д. С. Пенни», «Дженерал Электрик», «Ай Би Эм», используют их в основном для отбора кандидатов на повышение.

В ЦЕНТРАХ оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методами моделирования. Один из методов, так называемое упражнение «в корзине для бумаг», ставит кандидата в роль управляющего гипотетической компании. В течение трех часов он должен принимать решения — как отвечать на письма, памятные записки, как реагировать на различную информацию. Он должен принимать решения, общаться в письменной форме с подчиненными, наделять полномочиями, проводить совещания, устанавливать приоритеты и т.д. Другим методом является имитация собрания организации без председательствующего. Кандидатов оценивают по таким характеристикам, как умение выступать, настойчивость, навыки межличностных отношений. К прочим методам отборочных центров относятся: устные доклады группе слушателей, исполнение заданной роли, психологические тесты, тесты по определению уровня интеллекта, официальные интервью.

Исследования показали, что центры оценки являются отличным средством для прогнозирования рабочих качеств кандидатов. Однако они весьма дороги и поэтому обычно используются только крупными преуспевающими компаниями.

СОБЕСЕДОВАНИЯ. Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев. Вместе с тем, исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров.

Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятно тех кандидатов внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные.

Исследования показывают, что структурированные интервью со стандартизированными и записанными вопросами и ответами повышают точность этого метода. Вместе с тем, собеседование следует сконцентрировать на тех вопросах, которые конкретно относятся к данной работе. Подчеркивая это положение, Джон и Мэри Майнеры говорят: «Если интервьюер хорошо знает ту работу, по которой ведется собеседование, и знает, какие люди могут преуспеть в ней, то он будет более объективен и получаемые результаты будут лучше».

Некоторые общие рекомендации эффективного проведения собеседования сводятся к следующему:

1. Установите взаимопонимание с кандидатом и дайте возможность ему или ей чувствовать себя свободно.

2. В ходе всего собеседования концентрируйте внимание на требованиях к работе.

3. Не оценивайте по первому впечатлению. Подождите, пока не получите всю информацию.

4. Подготовьте комплект структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам. Будьте, вместе с тем, достаточно гибки, чтобы исследовать и другие возникающие вопросы.

Определение заработной платы и льгот

При обсуждении вопросов мотиваций в гл. 13, мы описали различные виды вознаграждений, которые руководство может выдавать своим работникам. В этом разделе мы обсудим вопросы заработной платы и дополнительных льгот. Вид и количество вознаграждений, предлагаемых организацией, имеют важное значение для оценки качества трудовой жизни.

Исследования показывают, что вознаграждения влияют на решения людей о поступлении на работу, на прогулы, на решения о том, сколько они должны производить, когда и стоит ли вообще уйти из организации. Многими исследованиями установлено, что количество прогулов и текучесть кадров прямым образом связаны с удовлетворенностью получаемым вознаграждением. При хорошей работе, которая дает чувство удовлетворения, количество прогулов имеет тенденцию к снижению. Когда же работа неприятна, число прогулов значительно возрастает.

Термин «ЗАРАБОТНАЯ ПЛАТА» (в оригинале — compensation, что охватывает не только собственно основную заработную плату (wage — для рабочих или salary — для служащих), но и все остальные выплаты работнику. *(Прим. научи, ред.)*) относится к денежному вознаграждению, выплачиваемому организацией работнику за выполненную работу. Она «направлена на вознаграждение служащих за выполненную работу (реализованные услуги) и на мотивацию достижения желаемого уровня производительности». Организация не может набрать и удержать рабочую силу, если она не выплачивает вознаграждение по конкурентоспособным ставкам и не имеет шкалы оплаты, стимулирующей людей к работе в данном месте.

Разработка структуры заработной платы является обязанностью отделов кадров или трудовых ресурсов. Структура заработной платы в организации определяется с помощью анализа обследования уровня заработной платы, условий на рынке труда, а также производительности и прибыльности организации. Разработка структуры вознаграждения административно-управленческого персонала более сложна, поскольку помимо самой зарплаты в нее часто входят различные льготы, схемы участия в прибылях и оплата акциями.

Помимо заработной платы организация предоставляет своим работникам различные ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ, которые раньше называли «мелкими привилегиями» (fringe benefits). Однако, так как эти доплаты составляют значительную часть пакета вознаграждений, выплачиваемых организацией, сейчас их называют дополнительными льготами. Исследование 1986 г. показало, что усредненная стоимость таких дополнительных льгот составила 36,6% всей зарплаты. При пересчете в доллары, стоимость таких дополнительных льгот на одного служащего составила 7842 долл. Сегодня само собой разумеется, что такие льготы как оплаченные отпуска, оплата больничных (в США, как правило, частичная — *Прим. ред.),* страхование здоровья и жизни, а также пенсионное обеспечение, являются составной частью любой постоянной работы. К прочим видам льгот относятся субсидируемые предприятием кафетерии, ссуды с пониженной процентной ставкой на обучение в колледжах детей сотрудников, детские учреждения, предоставление оплаченных юридических услуг, программы физического оздоровления, коллективные гаражи, оплаченные творческие отпуска после определенного количества лет работы (такого рода «творческий отпуск» (subbatical) означает, что, например, после каждых 9 лет работы служащий имеет право на годичную работу на стороне: стажировку в научном институте, поездку за границу, преподавание или консультации и т.п. с сохранением полной зарплаты по основному месту работы и с правом получать дополнительную оплату на стороне. *(Прим. научи, ред.)*).

Традиционный подход к предоставлению дополнительных льгот заключается в том, что одинаковые льготы имеют все работники одного уровня. Однако при этом не учитываются различия между людьми. Исследования показывают, что не все служащие ценят такие льготы. Воспринимаемая ценность дополнительных льгот зависит от таких факторов, как возраст, семейное положение, размер семьи и т.д. Так, например, люди с большими семьями обычно весьма сильно озабочены размером льготного медицинского обслуживания и страхованием жизни, пожилые люди — льготами, предоставляемыми при выходе на пенсию, молодые работники — немедленным получением наличных денег. В свете вышеизложенного, некоторые организации разработали систему, которую иногда называют «системой вознаграждения по принципу кафетерия». Работнику разрешается самому выбрать в установленных пределах тот пакет льгот, который наиболее его устраивает.

Хотя такая система выбора вознаграждения по принципу «самообслуживания в кафетерии» имеет явные достоинства, она не свободна и от некоторых недостатков. Общая стоимость льгот при этом повышается, поскольку влечет за собой дополнительные административные накладные расходы, а также потому, что некоторые льготы, например, страхование персонала, обходятся дешевле, если их приобретают в больших объемах. Другая проблема заключается в необходимости просвещения работников в вопросах наличного набора льгот и потенциального значения этих льгот для них в будущем и настоящем.

Вместе с тем, компания «Ти Ар Дабл Ю» установила, что при соответствующей информированности работники могут сделать обоснованный выбор и изменить свое мнение о

наиболее желанных льготах, когда у них появляется возможность их получить. Другие исследования показали, что большинство работников приветствуют гибкие программы предоставления льгот.

РАЗВИТИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ

Когда-то работа с кадрами заключалась исключительно в мероприятиях по набору и отбору рабочей силы. Идея заключалась в том, что если вам удалось найти нужных людей, то они смогут выполнить нужную работу. Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага служащих своей организации, руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров.

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации. Если, например, в результате реализации такой программы производительность труда рабочих на сборке возрастает на 10% без увеличения заводской стоимости изделий, то доход на капитал, вложенный организацией в развитие людских ресурсов, гораздо выше этого показателя.

Ниже мы рассмотрим ряд методов, используемых для развития потенциала рабочей силы: профессиональную ориентацию, адаптацию в коллективе, оценку производственной деятельности, систему вознаграждений, профессиональную подготовку и обучение, продвижение по службе.

Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе

Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация — это общественная система, а каждый работник — это личность. Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Если, например, последний босс нового работника был человеком властным и предпочитал общаться только путем переписки, работник будет считать, что ему лучше послать бумагу, чем просто поднять телефонную трубку, хотя его новый босс в действительности предпочитает устное общение. Кэррол и Тоси замечают по этому поводу:

«Таким образом, типичный член организации зачастую имеет определенные ожидания по поводу своей работы, которые до некоторой степени нереалистичны с точки зрения тех надежд, которые имеет организация в отношении этого работника. Проходит какой-то период притирки и адаптации, и постепенно человек лучше понимает, что ожидает от него организация, а руководство начинает понимать стремления и надежды своего нового работника».

Во время этого периода приспособления у человека через социальную адаптацию к организации (в оригинале: organizational socialization — *Прим. научи, ред.)* вырабатывается новое отношение к работе. Эдгар Шейн определяет СОЦИАЛЬНУЮ АДАПТАЦИЮ «как процесс познания нитей власти, процесс постижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения, осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях».

Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были бы реалистичны. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные формальные методы адаптации работников в коллективе организации. Некоторые организации, такие как «Ай Би Эм», «Тандем Компьютерз», «Пак Белл», «3 Эм», разработали официальные программы для воспитания нужной им корпоративной культуры в своих организациях. В этих программах указывается, чего же ждет организация от своих служащих, чтобы все они, независимо от своего положения или должности, вели себя соответственно имиджу корпорации. Формулировка ключевых ценностей фирмы «Эппл» была приведена в примере 7.2.

В ходе неофициального общения, как отмечалось выше, новые работники узнают неписанные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношение к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей и установок организации.

Обсуждая вопрос о недостаточном внимании к социальной адаптации новых работников в американских организациях, профессор Ричард Паскаль и Энтони Атос говорят:

«Некоторых может удивить то, что «Дженерал Моторс», считавшаяся в течение долгого времени одной из наиболее прогрессивных корпораций, почти до самого последнего времени не имела общекорпоративной программы набора и воспитания рабочей силы. Буквально тысячи молодых людей (будущих руководителей «Дженерал Моторс») нанимались каждый год без какой-либо централизованной программы по набору и обучению. Большинство их нанимали местные заводы или отделения, которые просто отбирали тех, кто обратился в местные конторы найма. Не было никакой общей стратегии, структуры или системы для ее реализации, не было оценки обеспечения качественных результатов. В отличие от этого, многие японские корпорации уделяют значительное внимание процессу адаптации работников в своих коллективах».

Если руководитель не прилагает активных усилий для организации адаптации новых подчиненных, последние могут разочароваться из-за несбыточности своих надежд, могут посчитать, что в поведении следует руководствоваться опытом, приобретенным на прежней работе, или прийти к другим неправильным заключениям о своей работе. Руководитель должен также помнить и о том, что кое-что из того, что новички узнают в ходе своей адаптации, может оказаться для них просто шоком. Исследование в среде выпускников колледжа, поступивших на работу в крупную автомобилестроительную фирму, показало, что в отличие от тех, кто остался в компании, многие из ушедших из нее обнаружили, что большинство характеристик работы оказались хуже, чем они вначале ожидали.

Подготовка кадров

Организации имеют постоянную потребность в обеспечении высокой производительности труда работников. Многие организации при этом заботятся и об общем качестве трудовых ресурсов. Одним из способов достижения этой цели является набор и отбор наиболее квалифицированных и способных новых работников. Однако этого не достаточно. Руководство должно также проводить программы систематического обучения и подготовки работников, помогая полному раскрытию их возможностей в организации. Необходимость проведения набора, собеседований, отбора и обучения рассмотрена в примере 19.2.

ПРИМЕР 19.2.
Управление людскими ресурсами в условиях быстрого роста фирмы

Генеральные директора, вице-президенты по административным вопросам, руководители кадровых служб и все те, на ком лежит ответственность за поиск и наем работников в условиях быстрого роста фирмы, знают сколь трудна такая задача. Внутренние изменения, которые обычно могли занимать десять и более лет, приходится осуществлять немедленно, при этом растет число обычных проблем, появляются совершенно новые. «Набрать, провести собеседование, нанять, обучить. Набрать, провести собеседование, нанять, обучить, — повторите это 600 раз и вы кое-как представите какова наша жизнь», — говорит руководитель службы человеческих отношении одной из компании, число работников в которой ежегодно почти удваивается.

Положение осложняется еще и тем, что многие из быстрорастущих компаний молоды и неопытны в кадровых вопросах. К счастью, есть у них и ряд преимуществ — характерный для них энтузиазм и ясность перспективы, типичные для победителей, что может облегчить решение проблем и придать неопределенности некую привлекательность. Компании «Дейта Свитч», производящей системы коммутации и управления для ЭВМ, в 1981 г. было всего 4 года, когда ее объем сбыта резко возрос почти в три раза. В то время компания использовала неформализованную и децентрализованную процедуру найма работников — набор, собеседование и отбор проводили начальники отделов. В компании не было отдела кадров. Ее первая реакция на неожиданный бум заключалась в том, чтобы продолжать поступать так, как она действовала раньше. «Мы просто продолжали нанимать большее количество работников, чтобы удовлетворить спрос», — говорит Сиско (вице-президент компании «Дейта Свитч» по эксплуатации). Когда появились деньги, увеличили штат коммерсантов. По мере возрастания числа заказов, увеличивали численность производственников и, наконец, как бы спохватившись, компания начала создавать инфраструктуру для управления своим ростом. Лишь в апреле 1982 г., когда потребность в новых служащих приобрела критический характер (численность служащих в течение следующих восьми месяцев возросла со 139 до 250 человек), компания наняла начальника отдела кадров. Поиск достаточного количества нужных людей оказался одной из наименее сложных проблем нового начальника. «Когда компания растет такими темпами как наша, — говорит Давид Гольдштейн, начальник отдела кадров компании, — она выходит в «свет», а это большой источник для набора рабочей силы».

Наиболее трудной проблемой для «Дейта Свитч» оказалась адаптация этого невероятного числа новых лиц в компании. «Я думаю, — говорит Гольдштейн, что нам удалось справиться с этой

проблемой с помощью наших новых программ профориентации и информации. Хорошая информация — это ключ, то, что связывает людей воедино в период взрывного роста. Это не следует упускать из вида».

Сиско отмечает, что компания изложила на бумаге свои устные принципы организации, а сейчас она собирается опубликовать свой первый справочник для работника. Она также формализовала процедуру найма. Руководители отделов передают свои заявки в отдел кадров, который и проводит предварительную работу с кандидатами. Окончательный отбор проводится начальником заинтересованного отдела. «Наша нынешняя задача, — говорит Сиско, — найм на будущее». «Мы достаточно уверены в нашей способности к дальнейшему росту и сознательно приняли решение пригласить на работу в компанию руководителей, которые пошли бы дальше того рубежа, на котором находимся сейчас, — поясняет Сиско. — Это предполагает определенный компромисс между тем, что я могу им платить сейчас и что мне будет нужно завтра. Но если мы собираемся расти и дальше, я должен найти возможность взять этих людей». Пока что эта цель представляется достижимой. Совсем недавно «Дейта Свитч» заполучила высококвалифицированных директоров по производству, материально-техническому снабжению и обеспечению качества. «Это уже дает отдачу», — говорит Сиско, сияя. Компания «Майком Системе», занятая производством оборудования для передачи данных, которая входит в число 100 ведущих компаний и расположена в Чатсуорте, штат Калифорния, столкнулась с трудностями в привлечении и сохранении хороших сотрудников в условиях резкого развития наукоемких производств. Она решила справиться с конкуренцией, предложив своим служащим конкурентоспособную заработную плату и дополнительные льготы. Предложила программу льгот, действующую с первого дня поступления на работу — немедленное медицинское страхование, стоматологическая и глазная помощь, подарки к Рождеству стоимостью в 100 — 400 долл., база отдыха, занятия аэробикой, гитарой и английским языком для испанских и вьетнамских рабочих. Кроме того, некоторые работники административно-управленческого состава получали пособия для переезда, компенсацию по квартплате и льготное страхование жизни. Компания также реализовала ряд мероприятий по организации общения в коллективе, например, часто проводятся встречи различных слоев служащих, сплочению людей способствуют и два внутренних периодических издания для служащих.

«Это имело большое значение для сохранения служащих», — говорит Роберт Уивер, вице-президент компании по вопросам финансов и администрации, количество служащих у которого с 1978 до 1982 г. увеличилось с 40 до 775 человек.

Компания «Интерграф Корпорейшн», Хантсвилль, штат Алабама, выявила проблему, характерную для многих ее быстро развивающихся коллег: как повысить квалификацию управленческого состава в условиях увеличения численности подчиненных. «Люди просто приходили и говорили, что они не хотят работать руководителями, потому что не способны управлять таким большим количеством людей», — говорит Диана Мейпл, директор по кадрам. Компания, занятая в сфере систем автоматизированного проектирования и управления производством, справилась с ситуацией, разработав солидную программу подготовки кадров.

Компания «Шопсмит Инк.», производитель инструмента из Вандалии, штат Огайо, которая начала процветать около шести лет тому назад, допустила ошибку, прибегнув к большому набору сотрудников, чтобы справиться с возрастающим объемом сбыта, который удваивался каждый год, а также с возросшим объемом переписки, возникшей при переходе от системы сбыта через оптовиков на прямые продажи. «Мы были не слишком разборчивы, когда принимали народ, — признает президент Джон Фолкет. — Мы часто атаковали наши проблемы количеством, а не умением».

Компания не имела особых трудностей при наборе людей, она была сильным работодателем в экономически неразвитом районе, но зачастую нанимала не лучших людей или слишком много. Через некоторое время годовая текучесть кадров составила 20%. «У нас возникли проблемы учета. Вы принимаете еще шесть клерков и они приступают к работе, — поясняет Фолкет. — Но теперь у вас имеются эти шесть, да еще шесть, с которыми вы начинали, хотя, если бы все шло нормально, то с этой работой могли бы справиться всего четыре человека. Когда вы принимаете по 300 новых служащих в год (а в период бурного роста с 1978 по 1982 гг. компания увеличила число работающих с 211 до 1280 человек), вам иногда может потребоваться года два, чтобы осознать ошибку».

Источник: «Recruit, Interview, Hire, Train». *Recruit, Interview, Hire, Train Inc.,* May 1983, pp. 82,84.

Подготовка представляет собой обучение работников навыкам, позволяющим поднять производительность их труда. Конечная цель обучения заключается в обеспечении своей организации достаточным количеством людей с навыками и способностями, необходимыми для достижения целей организации.

Значение обучения широко признано. К сожалению, многие руководители не осознают всех

связанных с этим сложностей. Как отмечает один автор:

«К сожалению, иногда программы обучения разрабатывают и применяют без достаточного анализа и планирования, а обучение вводят лишь потому, что «все так делают», и подражают при этом фирмам, использующим какие-то особые программы. Их копируют так, как будто это последний крик моды, не анализируя, действительно ли такой стиль соответствует потребностям конкретного случая».

Обучение полезно и требуется в трех основных случаях. Во-первых, когда человек поступает в организацию. Во-вторых, когда служащего назначают на новую должность или когда ему поручают новую работу. В-третьих, когда проверка установит, что у человека не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Подробное рассмотрение вопроса о структуре программ обучения выходит за рамки нашей книги. Обучение — это большая, специализированная область. Специфические методы обучения весьма многочисленны, причем их нужно приспосабливать к требованиям профессии и организации. Некоторые основные требования, обеспечивающие эффективность программ обучения, сводятся к следующему:

1. Для обучения нужна мотивация. Люди должны понимать цели программы, каким образом обучение повысит их производительность и, тем самым, их собственное удовлетворение своей работой.

2. Руководство должно создать климат, благоприятствующий обучению. Это подразумевает поощрение учащихся, их активное участие в процессе обучения, поддержку со стороны преподавателей, желание отвечать на вопросы. Важным моментом может оказаться и создание определенной физической среды. Некоторые организации предпочитают проводить обучение в специальных центрах, а не в помещениях своей организации.

3. Если навыки, приобретаемые посредством обучения, являются сложными, то процесс обучения следует разбить на последовательные этапы. Участник программы должен иметь возможность отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и уже только затем двигаться дальше.

4. Учащиеся должны почувствовать обратную связь по отношению к результатам обучения, необходимо обеспечить положительное закрепление пройденного материала. Это может происходить в форме похвалы или признания успехов со стороны преподавателя, либо, в случае компьютеризированных современных систем обучения, в виде непосредственной обратной связи при правильном решении задач, предложенных программой.

Оценка результатов деятельности

Следующим шагом после того, как работник адаптировался в коллективе и получил необходимую подготовку для эффективного выполнения своей работы, будет определение степени эффективности его труда. В этом заключается цель оценки результатов деятельности, которую можно представить себе как продолжение функции контроля. Как вы должны помнить, процесс контроля предусматривает учреждение стандартов и измерение результатов для определения отклонения от установленных норм и при необходимости принятие корректирующих мер. Аналогичным образом, оценка результатов деятельности требует, чтобы руководители собирали информацию о том, насколько эффективно каждый работник выполняет делегированные ему обязанности. Сообщая эти сведения своим подчиненным, руководитель информирует их о том, как хорошо они справляются со своей работой и дает им возможность исправить свое поведение, если оно не соответствует принятому. Вместе с тем, оценка результатов деятельности позволяет руководству определить наиболее выдающихся работников и реально поднять уровень их достижений, переводя их на более привлекательные должности.

В основном, оценка результатов деятельности служит трем целям: административной, информационной и мотивационной.

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ФУНКЦИИ: ПОВЫШЕНИЕ ПО СЛУЖБЕ, ПОНИЖЕНИЕ, ПЕРЕВОД, ПРЕКРАЩЕНИЕ ТРУДОВОГО ДОГОВОРА. Каждая организация должна выполнять оценку труда своего персонала для принятия административных решений о повышении, переводе и прекращении трудового договора. Продвижение по службе помогает организации, поскольку позволяет ей заполнять вакансии служащими, которые уже проявили свои способности. Оно помогает и служащим, поскольку удовлетворяет их стремление к успеху, достижениям и самоуважению. Продвижение по службе — отличный способ признания выдающегося исполнения работы. Однако при принятии решений о продвижении по службе руководство должно повышать только тех, кто имеет способности для эффективного исполнения обязанностей на новой должности. К сожалению, иногда повышают тех работников, которые хорошо исполняют свои нынешние обязанности, но не располагают потенциалом для эффективной работы в новой должности. Очень многие отделы сбыта впадали в ошибку, выдвигая отличного продавца на должность заведующего. В результате они теряли хорошего продавца и приобретали посредственного заведующего.

Перевод можно использовать, чтобы расширить опыт работника, а также в тех случаях, когда руководство считает, что он или она будут работать более эффективно на другой должности. Иногда перевод используется и в тех случаях, когда человек работает неудовлетворительно, но в связи с его большим стажем или прошлыми заслугами руководство считает, что прекращение трудового договора с ним было бы неэтичным. В такой ситуации перевод представляет собой понижение в должности, и бедняга оказывается на такой должности, где он или она еще могут приносить какую-то пользу, но не будут блокировать карьеру способному молодому работнику или фактически препятствовать реализации целей организации.

В тех случаях, когда работнику сообщили оценку результатов его труда и предоставили достаточные возможности для ее улучшения, но работник не хочет или не может работать по стандартам организации, трудовой договор с ним должен быть расторгнут во имя реализации целей организации. Какова бы ни была административная ситуация, ясно, что без эффективного метода оценки результатов деятельности невозможно принять обоснованное решение.

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ФУНКЦИИ. Оценка результатов деятельности нужна и для того, чтобы можно было информировать людей об относительном уровне их работы. При должной постановке этого дела работник узнает не только достаточно ли хорошо он или она работает, но и что конкретно является его силой или слабостью и в каком направлении он может совершенствоваться.

МОТИВАЦИОННЫЕ ФУНКЦИИ. Оценка результатов трудовой деятельности представляет собой важное средство мотивации поведения людей. Определив сильных работников, администрация может должным образом вознаградить их благодарностью, зарплатой или повышением в должности. Систематическое положительное подкрепление поведения, ассоциирующегося с высокой производительностью, должно вести к аналогичному поведению и в будущем. Как вы могли уже понять, информационные, административные и мотивационные функции оценки трудовой деятельности взаимосвязаны, т.е. информация, ведущая к административному решению о повышении по службе, должна положительно мотивировать человека к хорошей работе.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОЦЕНКИ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ. В одном исследовании было установлено, что более 90% компаний имеют ту или иную систему оценки результатов трудовой деятельности. Однако эффективность системы оценки определяется несколькими факторами. Для начала отметим, что наиболее часто работа подчиненного оценивается его непосредственным вышестоящим начальником. Поэтому он должен обладать способностью точно оценивать работу, не основывая свою оценку на личном отношении к подчиненному. Он должен также уметь довести эту оценку до подчиненного. Это может оказаться довольно трудным делом, когда работа плохая, особенно, если начальник никогда не проходил подготовки по технике общения. Из-за этих потенциальных проблем руководители могут выступать против формальных систем оценки результатов деятельности подчиненных.

Интенсивные исследования оценки результатов работы на фирме «Дженерал Электрик» привели к ряду важных выводов. Один из них заключается в том, что критика не является эффективным способом информирования подчиненных о недостатках в их работе. Критика часто вызывает защитную реакцию поведения. Подчиненный в этом случае более озабочен тем, чтобы защитить себя, а не сутью проблемы и не способами улучшения работы. Как писала одна группа авторов, «для достижения полезной оценки, нужно, чтобы работники были бы готовы к взаимному общению и хотели бы обсудить свою работу, не занимая оборонительную позицию». Для этого необходимо, чтобы руководитель создал спокойную, без каких-либо угроз обстановку, в которой его подчиненные могли открыто обсудить свои проблемы, связанные с результатами деятельности.

Руководитель должен четко понимать различие между критикой и оценкой работы. Критика представляет собой общение в одном направлении. Для эффективной информации и должной обратной связи руководитель должен разрешить двустороннюю конструктивную дискуссию по конкретным вопросам улучшения работы. Так, например, вместо того, чтобы сказать: «Последние два месяца ты работал отвратительно», можно сказать: «Джон, наша норма на отходы составляет 2% от используемого материала. В последний месяц у тебя отходы составили 5%. Как ты думаешь, почему это случилось?». Обратите внимание, что такая формулировка позволяет руководству определить, лежит ли причина в плохой работе данного работника или тут сказалось действие каких-то других факторов.

Второй вывод исследования «Дженерал Электрик» заключается в том, что метод выдачи подчиненным раз или два раза в год информации с оценкой их работы

Таблица 19.1. Расплывчатые и четкие формулировки целей при оценке работы

Расплывчатые формулировки целей	Четкие по результатам поведенческие цели
Продемонстрировать удовлетворительную способность к выполнению работы и выполнить ее по требуемым стандартам	Работать на прессе, выпуская 120 годных изделий в час. Брак не должен превышать 1 дефектного изделия в час

Выработать положительное отношение к работе, показать себя надежным работником	Доказать свое желание работать и в этих целях не допускать отсутствия на рабочем месте, за исключением уважительных причин и дней, оговоренных в коллективном договоре. Прибывать на рабочее место по звонку к началу смены
Научиться эффективному общению с подчиненными	Уведомлять начальников отделов письменно обо всех изменениях в бюджетах не позже, чем через день после поступления такого уведомления на ваш

Источник Craig Schneier, «Content Validity: The Necessity of a Behavital Job Description», *Personnel Administrator, Febr. 1976.*

неэффективен. Ежегодно необходимо планировать проведение одной или двух официальных сессий по оценке результатов деятельности. Вместе с тем оценку необходимо выдавать всегда, когда это необходимо, ежедневно или так часто, как этого требует ситуация. Если подчиненный работает по новому краткосрочному проекту, то его работу нужно оценивать два или три раза в месяц. Если подчиненный не уверен в своих способностях, руководитель может обсуждать его успехи с ним раз в несколько дней, чтобы воспитать в нем уверенность в себе. С опытными, уверенными и проверенными работниками руководитель может беседовать по мере необходимости для поддержания контроля над ними.

Третий вывод исследования «Дженерал Электрик» заключался в том, что не следует обсуждать вопрос об оценке результатов деятельности и зарплате одновременно. Силу и слабость подчиненного лучше обсуждать на отдельных встречах с ним, а не вместе с административными мерами, касающимися зарплаты.

Дуглас МакГрегор настоятельно выступает в пользу оценки трудовой деятельности, ориентированной на результаты труда. Он утверждает, что традиционные оценки не являются адекватными, поскольку они сфокусированы на основных чертах характера, таких как инициатива, способность срабатываться с коллективом, надежность, отношения с людьми. Это вынуждает руководителя быть пристрастным, а не объективным. Вместе с тем, если подчиненному говорят, что у него плохие отношения в коллективе, то это несет очень мало информации о том, что же он или она делают не так как надо и что же надо делать иначе. Вместо этого, утверждает МакГрегор, руководитель и подчиненный вместе должны определить согласованные цели, которые будут использованы как стандарт для будущих оценок. Когда конкретные цели установить невозможно, руководитель должен выдать подчиненному информацию, в которой описывалось бы его желательное поведение, а не свойства характера или расплывчатые производственные цели. Пример такого рода приведен в таблице 19.1.

Как мы уже вкратце отмечали, для достижения максимальной точности оценки результатов трудовой деятельности желательно, чтобы собеседование носило двусторонний характер. Работник должен иметь возможность свободно обсуждать, почему его или ее работа не соответствует стандарту, что могло послужить причиной этого и что будет предпринято для исправления положения.

И, наконец, руководитель должен пытаться воспринимать работу подчиненных как можно более объективно.

Когда, например, руководителя просят дать оценку своим подчиненным по каким-то свойствам их характера (надежность, отношения с людьми и т.д.), то в рейтингах проявляется эффект «ореола», т.е. какое-то лицо получает одни и те же оценки по всем свойствам характера, хотя какие-то черты у него ярче выражены, а какие-то нет.

Было также отмечено, что одни руководители имеют тенденцию давать всем высокие оценки, другие же, наоборот, — низкие, что еще больше снижает точность и полезность оценок работы.

Подготовка руководящих кадров

(В оригинале — management development, т.е. подготовка с целью развития управляющих для улучшения работы, занятия новых должностей. Кроме этого в американской практике употребляется термин management training, в большей степени соответствующий понятию повышения квалификации для выполнения каких-либо четко сформулированных, специфических задач, зачастую входящих в обязанности в рамках занимаемой должности.)

Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужны тщательный анализ и планирование.

Посредством оценки результатов деятельности организация прежде всего должна определить

способности своих менеджеров. Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить — какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех линейных и штабных должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке. Решив все эти вопросы, руководство может разработать график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

ПОДГОТОВКА РУКОВОДЯЩИХ КАДРОВ И МОТИВАЦИЯ. Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил. К сожалению, многие организации не предоставляют достаточных возможностей для удовлетворения таких потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе. Исследования показали, что выпускники министерских курсов обучения бизнесу отмечали большое расхождение между их личными ожиданиями на рост и продвижение по службе и тем, что им смогли предоставить в действительности. Если эти ожидания имеют для человека большое значение, то он обычно увольняется с такой работы. Нет необходимости говорить о нежелательности текучести управленческих кадров в силу высокой стоимости их найма и адаптации в организации. Замена такого служащего может обходиться в несколько его месячных окладов.

МЕТОДЫ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ. Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит нового руководителя со многими сторонами деятельности. В результате, молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии.

Японские организации прибегают к ротации гораздо чаще, чем американцы. Профессор Оучи, автор бестселлера *«Теория Зет»,* говорит:

«В Японии фактически каждый отдел располагает кадрами, которые знают людей, проблемы и практику работы любой части организации. Когда требуется что-то скоординировать, обе стороны могут понять друг друга и прийти к сотрудничеству. Может быть наиболее важным является тот факт, что каждый работник знает, что в течение всей своей карьеры он будет переходить из одних подразделений фирмы в другие, даже расположенные в разных географических местах. Кроме того, во многих японских фирмах ротация в течение всей трудовой жизни распространяется на всех ее служащих. Инженер-электрик с проектирования схем может быть направлен на производство или на сборку, техника каждый год могут переводить на новые станки или в другие подразделения, руководителей перемещать по всем отраслям бизнеса... Когда люди работают все время по одной специальности, у них возникает тенденция к формированию локальных целей, связанных только с этой специальностью, а не с будущим всей фирмы, у них нет тех знаний людей и проблем, которые позволили бы им оказывать эффективную помощь другим специалистам внутри своей организации.

Другим важным приемом является подготовка руководящих кадров в процессе, их работы. Некоторые фирмы поручают новым руководителям столь тривиальную работу, что они разочаровываются в ней. «Сознавая эту проблему отдельные компании, такие как «Ай Ти энд Ти», «Проктер энд Гэмбл», «Форд» разработали программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают достаточно ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей, но, предположительно, приходящуюся им по силам. Обычно в начале такое назначение связано с ответственной оперативной деятельностью, а примерно через год предусматривает руководство постоянным подразделением».

В одном из исследований была установлена тесная связь между уровнем требований в процессе обучения новых менеджеров и их последующим продвижением по службе. Те лица, перед которыми с самого начала ставились более трудные задачи, выработали в себе более высокие рабочие качества и оказались лучше подготовленными к будущим задачам, чем те, которым давались менее сложные задания. Первая группа менеджеров и по службе продвигалась тоже быстрее.

Управление продвижением по службе.

В развитие программ по подготовке руководящих кадров в начале 70-х годов многие компании и консультационные фирмы разработали программы по управлению карьерой, т.е. продвижением по службе. Один из авторов определяет понятие управления карьерой как официальную программу продвижения работников по службе, которая помогала бы раскрывать все свои способности и применять их наилучшим, с точки зрения организации, образом. Программы управления продвижением по службе помогают организациям использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность наиболее полно применить свои способности.

Официальная программа управления продвижением по службе дает людям возможность воспринимать их работу в организации как «серию перемещений по различным должностям, способствующую развитию как организации, так и личности». Это имеет большое значение, поскольку исследования говорят о том, что люди обычно относятся к своей карьере достаточно пассивно. Они склонны к тому, чтобы важные решения об их карьере инициировались бы другими людьми, а не их собственными интересами, потребностями и целями. По мнению авторов публикаций и исследователей, работающих в этой области, результатом программ продвижения по службе является большая преданность интересам организации, повышение мотивации, производительности труда, уменьшение текучести кадров и более полное использование способностей работников.

ЖЕНЩИНЫ — РЕЗЕРВ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КАДРОВ. Многие организации создали программы по подготовке руководящих кадров и продвижению их по службе, нацеленные на привлечение женщин в качестве источника пополнения управленческих кадров. В 1950 г. женщины составляли порядка 29,6% занятого населения и занимали приблизительно 13,8% руководящих и административных должностей. В 1979 г. их доля составила 40% всех работающих и они занимали порядка 24,6% таких должностей. Однако в настоящее время женщины в основном занимают должности в среднем и низшем звене управления. Как говорит профессор Уэнделл Френч, «основные причины такого непропорционального представительства женщин среди руководителей имеют глубокие корни в нашей культуре и выражаются в целом ряде предрассудков, сложившихся у мужчин-руководителей по отношению к женщинам». К таким предрассудкам относятся, например, следующие предположения: 1) женщины, выходя замуж, покидают работу; 2) женщины не будут работать, пока у них маленькие дети; 3) женщины неуютно чувствуют себя в мире мужчин, а когда они в него попадают, то мужчины начинают ощущать неудобства; 4) женщины — ненадежные работники, они слишком эмоциональны и могут сорваться в кризисной ситуации; 5) женщин-руководителей нельзя перевести в другой город, если их мужья имеют аналогичную или лучшую работу.

В большей своей части приведенные заявления основаны на старых предрассудках и дезинформации мужчин. Последние исследования прямо отвергают их или ставят под вопрос. Исследование, проведенное среди мужчин и женщин-руководителей предприятий розничной торговли, не показало значительного различия в таких стимулах труда, как престиж, чувство ответственности, зарплата, рост по службе, чувство удовлетворения. Еще одно исследование, охватившее 1000 руководителей-мужчин и 1000 руководителей-женщин, показало, что в принципе нет никаких особых различий в том, как они руководят. К установленным различиям относилось то, что женщины больше поддаются мотивации к работе, а мужчины более открыты и откровенны со своими коллегами.

Некоторые из программ, направленных на увеличение доли женщин-менеджеров и повышение эффективности их работы, предусматривают: 1) развитие должного понимания специфики поведения лиц обоего пола на рабочем месте; 2) оказание помощи женщинам в осознании некоторых психологических и социально-этических барьеров на пути к исполнению руководящих ролей; 3) обучение прямому и твердому стилю общения с мужчинами и женщинами; 4) обучение методам создания «сети поддержки» и развития основы власти в организации; 5) участие в традиционных программах подготовки административно-управленческих кадров.

ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ

Удовлетворение работника своим трудом

Одна из наиболее важных последних разработок в области управления человеческими ресурсами связана с созданием программ и методов повышения КАЧЕСТВА ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ. Дж. Р. Хекман и Дж.Ллойд Саттл определяют качество трудовой жизни как «ту степень, до которой члены производственной организации могут удовлетворить свои важные личные потребности через посредство их работы в этой организации».

В Соединенных Штатах внимание к проблеме качества трудовой жизни стимулировали несколько общественных и частных организаций, таких, как Национальный центр качества трудовой жизни, Институт труда Америки, Огайский центр качества трудовой жизни. Как говорит Саттл:

«Работники проявляют интерес не только к собственному развитию, по и к прямому участию в разработке организационных изменении, направленных на повышение качества трудовой жизни. Один из исследователей недавно установил, что более 2000 общественных и

частных организаций, в том числе коммерческих и некоммерческих, а также власти штатов и муниципалитетов включились в различные официальные мероприятия, нацеленные на повышение качества трудовой жизни. Количество же отдельных заводов, учреждений и просто рабочих мест, участвующих в этих мероприятиях, видимо, во много раз больше».

Интерес к качеству трудовой жизни распространился и в других промышленных странах Запада.

Высокое качество трудовой жизни должно характеризоваться следующим:

1. Работа должна быть интересной.
2. Рабочие должны получать справедливое вознаграждение и признание своего труда.
3. Рабочая среда должна быть чистой, с низким уровнем шума и хорошей освещенностью.
4. Надзор со стороны руководства должен быть минимальным, но осуществляться всегда, когда в нем возникает необходимость.
5. Рабочие должны принимать участие в принятии решений, затрагивающих их и работу.
6. Должны быть обеспечены гарантия работы и развитие дружеских взаимоотношений с коллегами.
7. Должны быть обеспечены средства бытового и медицинского обслуживания.

В соответствии с обследованием, проведенным в 1984 г. Советом промышленной конференции, 80% американских рабочих заявляют о том, что они удовлетворены своей работой, причем треть из них (27%) весьма удовлетворены. Из 20% неудовлетворенных, 6,5% — очень не удовлетворены своей работой. Кроме того, как показано в примере19.3, американские рабочие в большей мере удовлетворены своей работой, чем их японские коллеги. Качество трудовой жизни можно повысить, изменив любые организационные параметры, влияющие на людей. Это включает и уже рассмотренные нами методы, в том числе децентрализацию власти, участие в вопросах руководства, обучение, подготовку руководящих кадров, программы управления продвижением по службе, обучение работников методам более эффективного общения и поведения в коллективе. Все эти меры направлены на то, чтобы дать людям дополнительные возможности для удовлетворения своих активных личных нужд при одновременном повышении эффективности деятельности организации.

Совершенствование организации труда

В заключение данной главы мы более подробно рассмотрим вопрос реорганизации труда в целях повышения его качества. Многие из ранних идей науки управления вращались вокруг разработки задания таким способом, который позволял бы в максимальной степени использовать преимущества разделения труда, современной технологии и автоматики. По мере того, как американские рабочие становились все более экономически обеспеченными, изменялись образовательные, культурные и социальные ценности, промышленность стала испытывать затруднения, связанные с характером труда. Все большее количество людей находило, что узкоспециализированные, повторяющиеся операции вызывают утомление и потерю интереса. Возросли прогулы и текучесть кадров, появились даже случаи саботажа. Соответственно, прирост производительности, которого нормально было бы ожидать от узкой специализации, значительно снизился. Для решения этой проблемы ряд наиболее прогрессивных фирм начали экспериментировать с ОРГАНИЗАЦИЕЙ ТРУДА для того, чтобы труд стал давать большее внутреннее удовлетворение и больше возможностей для удовлетворения высших потребностей человека — заинтересованности, самоутверждения и развития личности. Руководство при этом, конечно же, надеялось на то, что возросшая в результате таких изменений удовлетворенность своей работой приведет к повышению производительности и снизит убытки от прогулов, высокой текучести кадров и снижения качества.

РАСШИРЕНИЕ ОБЪЕМА И ОБОГАЩЕНИЕ СОДЕРЖАНИЯ РАБОТЫ. Два наиболее широко применяемых метода реорганизации труда — это расширение объема работы и обогащение ее содержания.

ОБЪЕМ РАБОТЫ — это количество различных операций, выполняемых рабочим и частота их повторения. Объем называют *узким,* если рабочий выполняет лишь несколько операций и повторяет их часто. Типичным примером может служить работа на сборочном конвейере. Объем работы называют *широким,* если человек выполняет много различных операций и повторяет их редко. Объем работы банковского кассира обычно шире по сравнению с работой человека, занятого только вводом данных через клавиатуру в систему финансового учета.

ПРИМЕР 19.3.
Американские рабочие счастливее своих японских коллег

Как показало недавнее исследование трех профессоров Университета штата Индиана, японские рабочие трудятся может быть и более производительно, чем их американские собратья, но вовсе не потому, что они более счастливы. Только 53% японских рабочих, из числа опрошенных отметили

какую-то удовлетворенность своей работой, в отличие от 83% обследованных американских рабочих. Что еще более удивительно, всего лишь 44% японских рабочих выразили чувство привязанности к своим работодателям, в то время как среди американцев таких рабочих оказалось 68%. «Наблюдатели всегда отмечали низкий уровень забастовок, малую текучесть кадров и малое число прогулов в Японии и поэтому заключили, что если производительность труда высокая, то и моральное состояние тоже должно быть высоким, — замечает социолог Джеймс Линкольн, который работал по совместной программе Индианаполиса и Токио по исследованию вопросов привязанности к работе. — Фактически же, отношение рабочих к работе не очень-то объясняет их поведение». Традиционное американское представление о японском заводе — это трудолюбивые рабочие, преданность которых своей фирме куплена ценой обещания пожизненной занятости, больших льгот и стабильного продвижения по службе на основе старшинства. Однако это в принципе неверно. Откуда же тогда этот стереотип японского завода как одной большой счастливой семьи? Эксперт по проблемам управления Жанет Ниэр, которая тоже работала по вышеуказанной программе, говорит, что раньше американские ученые концентрировали свое внимание на наиболее успешных японских фирмах, а не на представительной группе. Вообще, только крупные компании берут на себя такие обязательства, как обеспечение пожизненной занятости своим рабочим. Но именно мелкие предприятия, с числом занятых менее 300 рабочих, дают более 80% валового национального продукта и на них трудится более 80% трудящихся Японии.

И именно этот сектор экономики в последнее время наиболее пострадал от экономического спада и роста реальной учетной ставки. Растет число банкротств и разрыв между зарплатой в маленьких и больших компаниях увеличивается. Один из уроков, который следует извлечь из проведенного исследования, заключается в том, что американские менеджеры, надеющиеся скопировать японскую модель, не обязательно должны повторять все ее мельчайшие детали, во-первых, потому что они не столь важны, как многие считают, и во-вторых, потому что они не так уж распространены.

Авторы этого исследования, как и другие ученые, начинают приходить к мысли, что в основе экономического расцвета Японии лежит наука и практика управления, а не отношение рабочих к своей работе. К другим важным факторам относятся крупные капиталовложения, ставшие возможными в условиях быстрого накопления капиталов, а также концентрация внимания скорее на длительной перспективе, чем на немедленных прибылях. Еще этому могли содействовать и более тесные связи руководителя и рабочих, внимание к деталям, характерные для японского менеджмента. Только 28% опрошенных японских рабочих сказали, что начальство их не беспокоит, в то время как среди американских рабочих такой ответ дали 79%. В отличие от общепринятого мнения, 88% американских рабочих считают, что их компании должны заботиться о них, среди японцев соответствующая цифра составила лишь 36%. Еще одним удивительным открытием проведенного обследования явилось то, что 68% американцев заявили, что они готовы работать больше, чтобы помочь своим компаниям, в то время как среди японцев только 15% выразили такое желание. Основной причиной подобного различия является широко распространенный среди американских рабочих страх безработицы.

Источник: Duns Business, October 1983, p. 35.

СОДЕРЖАТЕЛЬНОСТЬ РАБОТ — это относительная степень того влияния, которое рабочий может оказать на саму работу и рабочую среду. Сюда относятся такие факторы, как самостоятельность в планировании и выполнении работы, определении ритма работы и участие в принятии решений. Работа лаборанта не будет считаться содержательной, если она сводится лишь к установке оборудования, загрузке химикатов и уборке лаборатории. Если же лаборант может заказывать химикаты и оборудование, проводить некоторые эксперименты и готовить отчеты о результатах работ, то содержательность будет высокой.

Работу можно реорганизовать, изменив ее объем или содержательность. УКРУПНЕНИЕ РАБОТЫ относится к совершенствованию организации за счет увеличения ее объема. ОБОГАЩЕНИЕ ЕЕ СОДЕРЖАНИЯ предусматривает изменения за счет повышения содержательности. В примере 19.4. описано укрупнение операций в банке.

ПРИМЕР 19.4.
Укрупнение технологических операций

Специализация на участках обработки банковских документов стала столь же утомляющей, интенсивной и монотонной, как и на конвейерах по сборке автомобилей. Кристина Щезняк проработала 17 лет на участке по оформлению чеков в «Континентал Иллинойс Неишнл Бэнк», выполняя снова и снова одни и те же операции. Сейчас она работает на компьютерном терминале в «модульной ячейке», выполняя все необходимые операции по обработке чеков, поступающих от компаний и фирм, приобретающих услуги и товары у трех с лишним тысяч корпоративных клиентов этого банка. «Я думаю, — говорит Щезняк, — что сейчас все идет по-новому и интереснее. Снизилось количество ошибок, что очень важно для меня». Щезняк сейчас обрабатывает чеки, поступающие по почте, заносит их через компьютер в счета клиентов, информирует клиентов по телефону о состоянии их счетов, высылает им по почте необходимые данные. В этой автоматизированной системе каждый

служащий обрабатывает порядка 50 чеков в час, т.е. производительность поднялась почти на 40%. «Мне это нравится, — говорит Щезняк, — потому что сейчас я обрабатываю весь пакет от начала и до конца. Гораздо лучше чувствовать себя частью целого. Служащим тоже нужны перемены в их жизни».

***Источник: Business Week,* May 16,1983, p. 103.**

КОГДА ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА СТАНОВИТСЯ ЖЕЛАТЕЛЬНЫМ? Усиление мотивации и повышение производительности путем изменения организации условий труда является еще одной из концепций, в основе которых лежит двухфакторная теория мотивации Герцберга. Исследования Герцберга, как вы должны помнить, показали, что сам труд является фактором мотивации, деньги же являются в основном гигиеническим фактором. Поэтому теоретикам и практикам науки управления казалось вполне логичным, что изменение характера труда в целях повышения соответствующей внутренней заинтересованности, должно усилить мотивацию и повысить производительность. К сожалению, это не всегда так. Недавние исследования в области мотиваций (см. гл. 13) указывают, что теория Герцберга не может быть справедливой для всех людей и во всех ситуациях. Поэтому изменения в организации труда уместны лишь применительно к людям и организациям, обладающим определенными характеристиками. Эти характеристики обобщены в модели, разработанной Ричардом Хекманом и Гретом Олдхэмом. Модель, составленная по результатам обзора исследований, посвященных реорганизации труда, приведена на рис. 19.3.

В соответствии с теорией Хекмана и Олдхэма существуют три психологических состояния определяющих удовлетворенность человека своим трудом и мотивацию:

воспринимаемая значимость работы, т.е. степень, с которой человек воспринимает свой труд как что-то важное, ценное и стоящее; *ощущаемая ответственность,* т.е. та степень, в которой человек чувствует себя ответственным и подотчетным за результаты своего труда; *знание результатов,* т.е. степень понимания человеком эффективности или результативности своего труда. Те виды работ, которые организованы так, что позволяют какой-то части рабочих испытывать все эти три состояния в достаточно высокой степени, должны дать высокую мотивацию за счет самой работы, высокое качество исполнения работ, большую удовлетворенность работой, а также привести к снижению количества прогулов и уменьшить текучесть кадров.

На рис. 19.3. показан базовый объем работ, который позволяет работнику испытывать все эти три психологических состояния. Ощущение значимости труда можно реализовать предоставлением работнику возможности расширения количества трудовых навыков, определенностью производственных заданий, повышением их важности. Ответственность за результаты труда можно усилить, предоставив работнику больше самостоятельности. Осознание реальных результатов своего труда развивается, если рабочий получает ответную информацию. Однако необходимо иметь ввиду и то, что не все работники положительно реагируют на подобного рода изменения. Как уже отмечалось выше, при рассмотрении проблемы мотивации, люди различаются по потребностям, отношению к работе, надеждам, связываемым с работой. Исследования показали, что люди с сильным стремлением к росту, достижениям, самоуважению обычно положительно реагируют на обогащение содержания труда. Когда же люди не столь сильно мотивируются потребностями высокого уровня, обогащение содержания труда зачастую не дает заметных успехов.

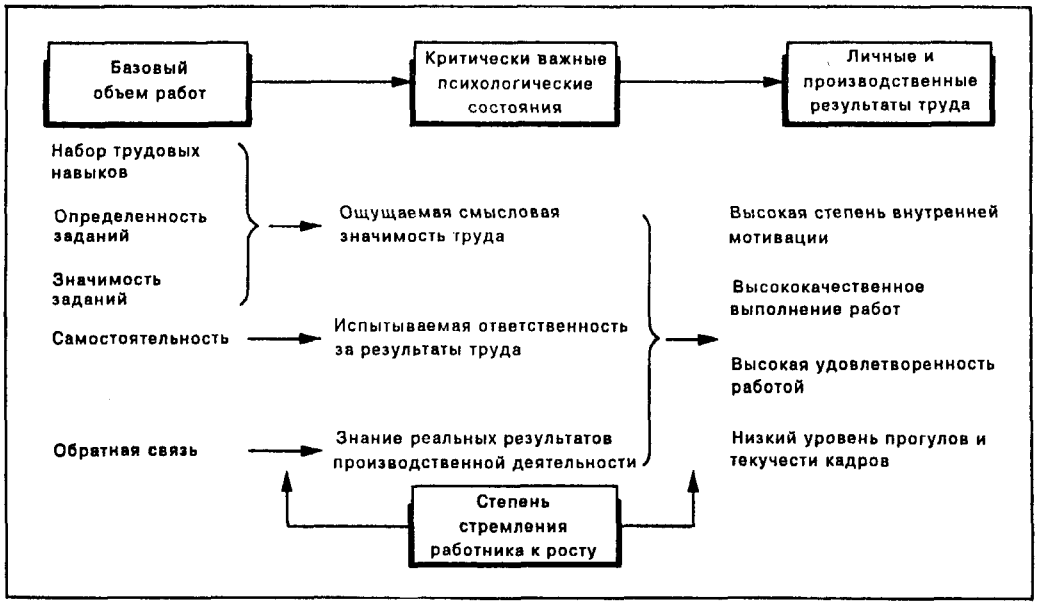

Рис. 19.3. **Модель содержания работ и мотивации труда.**

Источник: J. R. Hackman, G. R. Oldham, Janson, and Purdy. "A New Strategy for Job Enrichment". *California Management Review,* vol. 17, no. 4 (1975).

На возможность изменений условий труда могут влиять и особенности технологии. Организации, использующие поточно-массовую технологию, имеют гораздо меньше возможностей в этом отношении, чем предприятия, выпускающие единичную продукцию. Для фирм с поточно-массовой технологией стоимость реорганизаций условий труда зачастую перевешивает ожидаемую от нее прибыль. «Там, где технология не очень гибкая и требует больших капиталовложений, стоимость реорганизации может оказаться очень высокой. Одна из оптимальных возможностей для внедрения прогрессивной организации труда открывается при создании новых производств (заводов, предприятий, учреждений). Фактически, некоторые из наиболее известных экспериментов в этой области как раз и были проведены при создании новых мощностей. Тем не менее, хотя существующая технология и ограничивает возможности реорганизации условий труда на фирмах с массовым производством, такие возможности все же существуют.

ВНЕДРЕНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ. Программы по реорганизации условий труда были реализованы во многих крупных компаниях, включая «Эй Ти энд Ти», «Тексас Инструменте*, «Моторола», «Проктор энд Гэмбл», «Дженерал Фудз», «Корнинг Гласе Уоркс», «Мэйтег», «Дженерал Таер энд Раббэр», «Бьюик», «Бэнкерз Траст», «Мер-рилл Линч». Так, например, в одной из научно-исследовательских лабораторий техники чувствовали, что их знания и способности не используются, поскольку научные работники доверяют им лишь рутинную работу. Была реализована программа, в соответствии с которой лабораторных техников привлекли к планированию работ и экспериментов. Качество месячных отчетов этих техников значительно улучшилось по сравнению с отчетами группы, не принимавшей участия в программе. Другая программа касалась торговых представителей трех английских компаний. Одной из групп было предоставлено право самостоятельно определять частоту посещения своих клиентов. Были сняты требования предоставления отчетов по каждому клиенту и дано право самостоятельного и непосредственного урегулирования претензий клиентов на сумму до 250 долл. После такого обогащения содержания работы торговые представители добились увеличения объема продаж на19%.

«Тексас Инструменте» осуществила программу, в соответствии с которой рабочие по уборке территории получили возможность самостоятельно распределять и планировать свою работу и выполнять ее по собственным стандартам. В результате, требующееся количество работников сократилось со 120 до 71 человека, текучесть кадров упала со 100% до 10%, а территории стали чище. Отделение «Бьюик Моторс» фирмы «Дженерал Моторс» провело программу реорганизации: рабочие в дополнение к своим обязанностям стали отвечать и за некоторые вопросы контроля качества. Руководство «Бьюика» считает, что эта программа позволила полностью покончить с жалобами по мелким вопросам, сократить число случаев переделывания работы и поднять производительность на 13%.

Объем проведенных исследований пока еще недостаточен для окончательных выводов о результативности программ по реорганизации условий труда, но уже имеющиеся данные показывают, что такие программы способствуют развитию чувства удовлетворения работой, снижению количества прогулов и текучести кадров и повышению качества продукции. Вместе с тем было установлено, что во многих случаях повышения производительности труда не отмечалось, что, видимо, было обусловлено крайней степенью его специализации.

Хотя эти результаты и указывают на то, что программы изменения организации труда способствуют повышению эффективности деятельности организаций, находятся специалисты, критикующие такие программы. Некоторые критики утверждают, что нельзя отдавать приоритет чувствам удовлетворения рабочего, а не соображениям экономической эффективности. «Если уж изменять технологию и оборудование для улучшения условий труда, — говорят они, — то это следует делать только тогда, когда изменения обещают более высокую прибыль». Другие же говорят, что «многие рабочие не испытывают чувства отчуждения от своей работы и не хотят большей ответственности или привязанности к работе». Кроме того, эти же авторы заявляют, что попытки обогатить содержание труда зачастую разбиваются об ограничения, устанавливаемые профсоюзами в виде должностных инструкций, требований к срокам пребывания в должности, нормативных актов по ряду специальностей, а также наталкиваются на общее недоверие. Таким образом, руководство должно воздерживаться от реорганизации условий труда до тех пор, пока оно не убедится в том, что рабочие предрасположены к нему. В ходе выполнения некоторых программ рабочим дали больше самостоятельности, чем они того желали. Результат — плохая работа и раздраженность работников. Ведущаяся в последнее время критика идеи реорганизации условий труда поддерживает такие

взгляды. Тем не менее, при должной проработке программы совершенствование организации и условий труда способствует развитию чувства удовлетворенности работников, повышению качества труда, снижению количества прогулов и текучести кадров.

РЕЗЮМЕ

1. Тремя этапами планирования трудовых ресурсов являются оценка наличия, оценки будущих потребностей и разработка программ их развития.

2. Для разработки программы по развитию трудовых ресурсов необходимо выработать конкретный график работ и определить, какие действия требуются для того, чтобы привлечь, нанять, обучить людей и организовать их продвижение по службе.

3. Набор заключается в создании резерва кандидатов на рабочие места за счет внешних или внутренних источников. Наиболее общей проблемой при этом является появление у людей необоснованных ожиданий.

4. Основными методами отбора являются испытания, собеседования и организация центров оценки, в которых применяются методы моделирования. Последние доказали свою эффективность, но, к сожалению, являются дорогостоящим мероприятием. Собеседования используются очень широко, но тут есть целый ряд проблем. Структурированные собеседования дают более точные результаты.

5. Развитие работника необходимо начинать с момента его вступления в организацию путем официальной ориентации и представления коллективу. Оценка результатов трудовой деятельности работника выполняет административные, информационные и мотивационные функции. Исследования показывают, что руководитель должен создать при этом атмосферу взаимопонимания. Оценка должна даваться достаточно часто, но при этом не следует обсуждать вопросы зарплаты и исполнения работ одновременно. МакГрегор советует концентрировать основное внимание на результатах и взаимно согласованных целях.

6. Подготовка кадров заключается в обучении их трудовым навыкам, необходимым для качественного выполнения работы. Развитие кадров предусматривает подготовку работника к будущей должности. Для эффективности обучения нужно, чтобы люди были заинтересованы в нем. Необходимо создать благоприятную для обучения атмосферу, сложные навыки должны отрабатываться последовательными частями, с соответствующим закреплением, учащиеся должны чувствовать ответную реакцию на результаты их учебы. Подготовку управленческих кадров можно осуществлять путем организации различных курсов, семинаров или ротации кадров.

7. Качество трудовой жизни можно повысить путем изменения любых переменных, влияющих на людей. Представляется, что соответствующая комбинация денежного вознаграждения и дополнительных льгот, которую позволяет успешно осуществить система выбора льгот по принципу «самообслуживания в кафетерии», повышает чувство удовлетворенности работой и снижает количество прогулов и текучесть кадров.

8. Совершенствование организации и условий труда предусматривает повышение внутренней удовлетворенности работой путем расширения круга решаемых задач, предоставления большей самостоятельности, более сильной реакции на результаты труда, либо создания условий для пробы работником своих сил. Реорганизация условий труда приводит к успеху, но она подходит лишь для определенных людей и в определенных условиях. Особенно трудно ее реализовать в условиях жесткой технологии. Реорганизация может оказаться неудачной, если руководство не определит вначале, положительно ли относятся к ней работники организации.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Назовите и объясните этапы планирования трудовых ресурсов.
2. Что такое анализ содержания работы и как его применяют?
3. В чем польза испытаний при отборе кадров?
4. Опишите центры оценки и методы, используемые в таких центрах.
5. Каковы наиболее общие принципы успешного проведения собеседования?
6. Сравните жалованье и дополнительные льготы.
7. Опишите процесс социальной адаптации работника в организации.
8. Назовите три основные цели оценки результатов трудовой деятельности.
9. Каковы общие требования обеспечения эффективности программы обучения?
10. Что понимается под качеством трудовой жизни?
11. Дайте сравнение расширения объема работы и обогащения ее содержания.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. В каких организациях наиболее вероятно применение центров оценки и почему?
2. Как вы будете готовиться к собеседованию в качестве потенциального служащего?
3. Чем обеспечивается эффективность системы оценки результатов трудовой деятельности?
4. Какие изменения в социальной среде повысили значимость управления продвижением по службе?
5. Многие фирмы сейчас реализуют программы укрепления физического здоровья. Почему?

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА
Управление кадрами в условиях сокращения численности занятых

Когда одна крупная телефонная компания выделилась из «Ай Ти энд Ти», ее относительно спокойному, защищенному и регулируемому существованию пришел конец, и она оказалась в ситуации, где конкуренция навязывала новую идеологию сокращения затрат. До отделения в компании работало порядка 110 тыс. служащих и имелось семь уровней управления — от мастера до генерального управляющего, что соответствовало традиционным принципам организации телефонных компаний.

Традиционно карьера руководителя в компании следовала заданному шаблону. Мастера и руководители первого уровня приходили в основном из рядов служащих самой компании, часть из них набирали из выпускников колледжей и университетов, либо вербовали в родственных отраслях промышленности. Существовала общая установка на продвижение своих служащих или служащих родственных компаний из группы «Ай Ти энд Ти». На момент отделения только 20% руководящих работников компании имели степень бакалавра (т.е. высшее образование. — *Прим. ред.).* Большая часть низовых звеньев управления была заполнена выходцами из числа своих служащих, которые имели отличные технические знания в области связи, но слабую подготовку в вопросах управления, хотя компания проводила широкие программы обучения и поощряла учебу своих служащих за пределами компании по академическим программам.

До отделения основной ценностью корпоративного кодекса объявлялось обеспечение клиентов телефонным обслуживанием на обещанном уровне, при этом вопросы затрат не относились к первостепенным. Многие служащие считали, что о компании судят по тому, насколько хорошо она обслуживает клиентов, а размер затрат не относится к важным факторам. Система стимулирования служащих исходила из идеи поддержания заданного уровня обслуживания клиентов. Никакой конкуренции не было. Проверки проводились только Комиссией муниципальных служб штата и административными органами на предмет соответствия телефонных тарифов и тарифов на другие услуги связи разрешенному законом уровню дохода на вклады акционеров. Во многих случаях это означало, что реакция руководства на возникающие проблемы обслуживания клиентов сводилась к увеличению ресурсов — чаще всего количества служащих, до уровня, обеспечивающего желательное качество обслуживания. Кроме того, при возникновении сложных технических проблем компания могла воспользоваться ресурсами «Белл Лэборетриз», «Вестерн Электрик» или других подразделений «Ай Ти энд Ти», теперь же возникла необходимость развивать технические знания в ряде областей.

Когда после выделения из «Ай Ти энд Ти» эта компания стала частью региональной холдинговой компании, деловая среда резко изменилась. По многим видам услуг, ранее зарезервированных за компанией, была разрешена конкуренция. Исключительная привилегия была сохранена за компанией только на местную телефонную связь. Продажу телефонного оборудования, междугородную телефонную связь и многие другие услуги связи теперь могли предоставлять и конкуренты. Вместе с тем, компания получила право действовать и конкурировать в новых, ранее запретных для нее областях. Это означало, что она должна была создать новую корпоративную культуру, где ценились бы риск, конкуренция и, как составная часть, осознание значимости фактора затрат.

Стратегический план компании включал в себя ряд весьма важных задач для персонала, управляющего человеческими ресурсами. Цель заключалась в том, чтобы сократить численность со 110 тыс. до 65 тыс. служащих, сохраняя при этом нужный уровень обслуживания и затрат. Было принято решение сократить количество уровней управления хотя бы на один. Возникла необходимость повышения уровня «предпринимательских» навыков служащих и руководителей и обеспечения соответствующего обучения руководителей в новых условиях конкуренции. Технический персонал компании уже не мог впредь полагаться на ресурсы «Ай Ти энд Ти» в деле сохранения конкурентоспособности в весьма сложных областях телекоммуникаций, поэтому возникла необходимость развивать свои собственные ресурсы. Короче говоря, перед руководством встала задача изменения корпоративной культуры и развития навыков и умения персонала в ключевых областях при одновременном резком сокращении численности занятых.

Сокращение численности можно было провести несколькими способами. Некоторых служащих можно было перевести в «Ай Ти энд Ти», чтобы закрыть имевшуюся там потребность в рабочих связи и соответствующих руководителях. Большое количество служащих было в предпенсионном возрасте.

Однако очень многих пришлось и увольнять. Это было особенно трудно, поскольку обстановка прошлого породила у многих служащих чувство пожизненной гарантированной занятости.

Ряд трудных проблем возник при подготовке руководителей для работы в новых условиях конкуренции. К примеру, можно назвать проблему направления служащих на курсы и в школы в условиях, когда им угрожало увольнение. Кроме того, традиционная система оплаты труда не предусматривала вознаграждения за те характеристики, которые потребовались в новых условиях, — умение рисковать, маркетинг и торговля в условиях конкуренции, создание новых продуктов и т.д.

Основными проблемами, вставшими перед компанией в области человеческих ресурсов, были следующие:

1. Увольнение большого количества давно работавших служащих с квалификацией, соответствующей прежнему стилю работы и не отвечающей новым требованиям. Компания не имела опыта проведения больших сокращений, особенно за счет профессионалов и административных работников.

2. Служащим, вышедшим на пенсию, компания выплачивает пенсию и пособие на медицинское обслуживание. В результате намечаемого сокращения, численность активных пенсионеров должна была возрасти приблизительно с 10 тыс. до 35 тыс. человек, что, в свою очередь, должно было привести к расширению отдела социального обеспечения.

3. Нужно было направить на переподготовку большое количество служащих различных уровней, чтобы они овладели навыками работы в условиях конкуренции.

4. Чтобы скомпенсировать исключение одного или нескольких уровней из иерархии управления, нужно было умело провести соответствующую реорганизацию. При этом возникали и дополнительные острые вопросы: какой из уровней следует исключить, что делать с руководителями, занимавшими эти должности и т.д.

5. Систему оплаты труда необходимо было изменить в соответствии с новой политикой компании. Критерии повышения зарплаты, премирования и продвижения по службе нужно было построить на новых принципах.

Компании удалось сократить численность служащих до 65 тыс. человек, количество уровней управления — до шести, и она серьезно взялась за программу обучения и подготовки кадров.

Вопросы

1. Какие ключевые факторы необходимо учесть в процессе планирования человеческих ресурсов?

2. Какие важнейшие качества потребуются для управления человеческими ресурсами во время реорганизации и изменения идеологии компании? Какие из них, по вашему мнению, стоит сохранить и после завершения реорганизации?

3. Что бы вы положили в основу оценки результатов деятельности служащих и как бы вы измеряли эту деятельность?

4. Какие мероприятия по набору кадров могли бы вы рекомендовать компании?

5. Какие изменения произойдут в поощрительной системе компании?

ЛИТЕРАТУРА

1. William J. Pedicord, «Advanced Status Systems for Personnel Planning and Replacement», in *Computers and Automation (Newton Ville,* Mass.: *Berkeley Enterprises,* 1966); T. I. Bradshaw, «Computerized Employee Search Program», Data *Processing Magazine,* November 1965, pp. 48-50; George Milkovich and T. Mahoney, «Human Resources Planning and PAIR Policy», in PAIR *Handbook,* vol. 4, ed Dale Yodder and Herbert Heneman (Berea, Ohio: American Society of Personnel Administrators, 1976); Robert Martin, «Skills Inventories», *Personnel Journal,* January 1967, pp.28-30.

2. Noble S. Deckhard and Kenneth W. Lessey, «A Model for Understanding Management Manpower», *Personnel Journal,* vol. 54, no 3 (1975), pp. 169-175; Eugene Schmuckler, «The Personnel Audit: Management's Forgotten Tool», *Personnel Journal,* vol. 52, no 11 (1973), pp. 977-980.

3. David Elsner, «White-Collar Workers, Once Immune to Layoffs, Now See More Pink Slips», *San Francisco Examiner and Chronicle,* January 4,1987, p. D-3.

4. U.S. Department of Labor, Office of Federal Contract Compliance Programs, «Compliance Responsibility for Equal Employment Opportunity», *Federal Register,* October 20,1978, pp. 49240-49283.

5. Howard J. *Anderson, Primer of Equal Employment Opportunity* (Washington, D.C.: Bureau of National Affairs, 1978), pp.84-88.

6. John B. Miner and M.G. Miner, *Personnel and Industrial Relations: A Managerial Approach,* 3rd ed. (New York: Macmillan, 1977), pp. 154-155.

7. John P. Wanous, «Effects of a Realistic Job Preview on Job Acceptance, Job Attitudes, and Job Survival», *Journal of Applied Psychology,* vol. 58 (1973), pp. 327-332.

8. John P. Wanous, «Tell It Like It Is at Realistic Job Previews», in Perspectives on Personnel/Human Resource Management, ed H. G. Heneman and D. P. Schwab (Homewood, Ill.: Irwin, 1978), pp. 110-117.

9. George W. England, *Development and Use of Weighted Application Blanks, Bulletin* 55 (Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota, 1971); Clemm C. Kessler and George J. Gibbs, «Getting the Most from Application Blanks and References», *Personnel,* January-February 1975, pp. 53-62.

10. Alan Kraut, «Management Assessment in International *Organization», Industrial Relations,* 1976, pp. 172-182; N. Howard, «An Assessment of Assessment Centers», *Academy of Management Journal,* vol. 17, no 1, (1974), pp. 115-134; James Hock and D. Bray, «Management Assessment Center Evaluations and Subsequent Job Performance of White and Black Females», *Personnel Psychology,* vol. 29 (1976), pp. 13-30; G.N. Worboys, «Validation of Externally Developed Assessment Procedures for Identification of Supervisory Potential», *Personnel Psychology,* Spring 1975, pp. 77-91.

11. Eugene C. Mayfield, «The Selection Interview - A Reevaluation of Published Research», *Personnel Psychology,* vol. 17, no 3 (1964), pp. 239-260; Edwin E. Ghiselli, «The Validity of a Personnel Interview», *Personnel Psychology,* vol. 19, no 4 (1966), pp. 389-394; Orman R. Weight, Jr., «Summary of Research on the Selection Interview Since 1964», *Personnel Psychology,* vol. 22, no. 4 (1969), pp. 391-413.

ГЛАВА 20

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ: СОЗДАНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

Введение

Каждая организация должна производить нечто, представляющее реальную ценность для ее внешней среды. Рост международной конкуренции и ускоренное развитие технологий заставили организации по-новому рассмотреть весь комплекс вопросов управления своими операционными подразделениями, ответственными за выпуск товаров и предоставление услуг.

В этой главе мы рассмотрим вопрос о планировании организацией производственных операций в соответствии с общей стратегией обеспечения своей конкурентоспособности. Мы также обсудим решения, принимаемые при создании системы, которая превращает исходные ресурсы в товары или услуги. В гл. 21 мы опишем информационные процессы и те решения, которые необходимо принимать при проектировании и оперативном руководстве деятельностью предприятий.

По прочтении этой главы вы должны понять термины и понятия, приведенные на этой странице.

СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ОПЕРАЦИЯМИ

Операционная функция

Операционная функция включает в себя те действия, в результате которых производятся товары и услуги, поставляемые организацией во внешнюю среду. Функцию операций имеют все организации, иначе они просто не могут существовать.

Термины *«операции» и «производство»* взаимозаменяемы. Однако под производством в основном понимается выпуск товаров и переработка сырья. Термин «операции» шире, он включает не только производство товаров, но и предоставление услуг.

Больше всего организации отличаются друг от друга по характеру конкретных видов деятельности, входящих в операционную функцию. При производстве, например, автомобилей и бытовой техники перерабатываются огромные количества сырьевых материалов, типа листового металла: сначала из сырья производят отдельные детали и узлы, затем их собирают в готовые изделия стандартной конструкции. Строительные фирмы тоже потребляют большие объемы материалов, но каждая единица готовой продукции в этом случае может быть уникальна по своей конструкции. Кроме того, строительные работы происходят не в условиях фабрик или заводов, а на отдельных строительных площадках, где в дальнейшем и эксплуатируются изделия строительной промышленности. Юридические фирмы, больницы, большинство учреждений сферы услуг потребляют незначительные количества исходных материалов, но они приспосабливают свои услуги под требования клиента. Авиационные линии, банки и университеты предлагают стандартизованный набор услуг, позволяя клиенту выбрать те, которые он захочет. Правоохранительные органы тоже часто «предоставляют услуги клиентам», которые не совсем склонны к сотрудничеству.

Операционная система

В гл. 2 мы рассматривали организацию как открытую систему, которая преобразует входные величины в выходные. Рис. 20.1. раскрывает эту идею применительно к операционной функции. Полная система производственной деятельности организации называется операционной системой, она состоит из трех подсистем. Для иллюстрации каждой из подсистем мы воспользуемся примером университета.

ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПОДСИСТЕМА выполняет производительную работу, непосредственно связанную с превращением входных величин в выходные результаты. Для университета основными результатами деятельности являются разработка и распространение знаний. Основная роль человеческого фактора проявляется в создании этих результатов через научно-исследовательскую и педагогическую деятельность профессорско-преподавательского состава. Материалы, в том числе бумага и канцелярские товары, потребляются перерабатывающей подсистемой. Требуются капиталовложения в виде классных комнат, лабораторий, кабинетов, мебели, оборудования. Необходимо получать информацию о достижениях в различных областях науки из разнообразных печатных источников, путем проведения заседаний кафедр, поддержания профессиональных контактов с коллегами из других университетов. Нужна подача энергии от коммунальных служб для освещения, отопления и кондиционирования университетских помещений, а также энергия для работы ЭВМ, полиграфического и другого оборудования.

ПОДСИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ не связана прямо с производством выхода, но выполняет необходимые функции обеспечения перерабатывающей подсистемы. В университете подсистема обеспечения включает библиотеку, вычислительный центр, ремонтно-эксплуатационную службу, почтовое отделение, книжные киоски, кафетерий, типографию, полицию университетского городка.

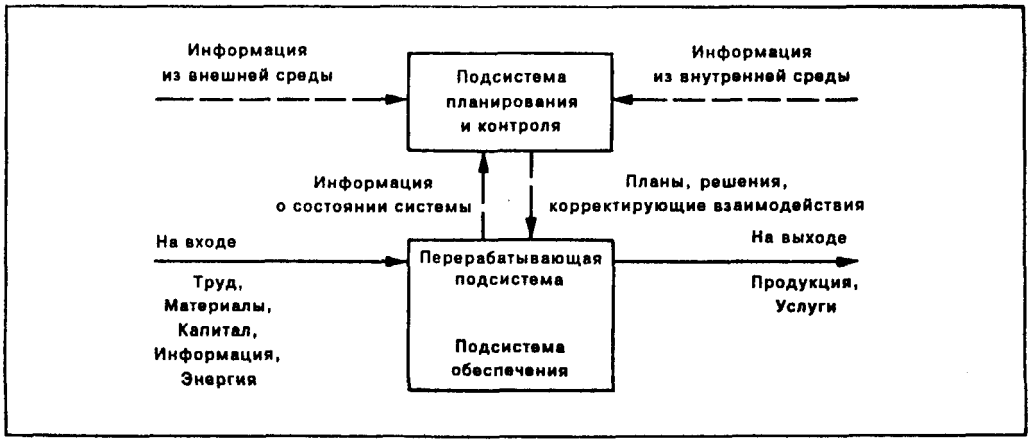

Рис. 20.1. *Операционная система.*

Функция, считающаяся частью подсистемы обеспечения в одной организации, может быть составляющей частью перерабатывающей подсистемы в другой. В университете, например, типография выполняет обеспечивающую функцию, а в коммерческом предприятии она может оказаться основной перерабатывающей подсистемой.

ПОДСИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ получает от перерабатывающей подсистемы информацию о состоянии системы и незавершенном производстве. Информация поступает из внутренней среды организации (как было рассмотрено в гл. 3): о целях, политике, основных направлениях и других внутренних параметрах. Информация о спросе на продукцию, стоимости ресурсов, тенденциях развития технологии, правительственных нормативных актах и других факторах, как говорилось в гл. 4, поступает из внешней среды. Подсистема планирования и контроля должна обработать весь этот обычно большой объем достаточно сложной информации и выдать решение, как именно должна работать перерабатывающая подсистема. Конкретные вопросы, подлежащие решению, как правило, включают планирование производственных мощностей, диспетчеризацию, управление материально-производственными запасами, контроль качества. В университете эти функции планирования и контроля выполняют администрация университета, в том числе и деканаты, приемная комиссия, регистрационное и плановое бюро университетского городка. Расписание занятий строится на основе заявок студентов на различные курсы научных дисциплин, имеющегося профессорско-преподавательского состава, наличия аудиторий. Качество преподавания и научных работ контролируется с помощью анализа силами профессорско-преподавательского состава и оценки студентами курсов и преподавателей. Постоянное внимание уделяется потребности в дополнительных преподавательских кадрах и соответствующих средствах.

Сущность управления операциями

Многочисленные обязанности операционных менеджеров можно разбить на три основные группы:

1. Разработка и реализация общей стратегии и направлений операционной деятельности организации.

2. Разработка и внедрение операционной системы, включая разработку производственного процесса, решение о месторасположении производственных мощностей, проектирование предприятия, проектирование продукта, введение стандартов и норм на выполнение работ.

3. Планирование и контроль текущего функционирования системы.

Как явствует из вышеизложенного, управляющему операциями приходится иметь дело с большими объемами информации. Он должен мыслить аналитически, иметь способности к восприятию и оценке новых технологий. В выполнении операционной функции обычно занято больше людей, чем в любой другой области организации, а именно люди, в конечном счете, определяют успех или провал любой операционной системы. Таким образом, управляющий операциями должен обладать и уметь пользоваться широким ассортиментом знаний и навыков в области анализа, системотехники, технологии, а также поведенческих и социальных наук.

ПРИМЕР 20.1.

Забыли о производстве?

В корпорация «Тектроникс» слишком Долгое время руководствовались принципом, по которому вся слава доставалась разработчикам новых изделий и ничего не доставалось тек, кто отвечал за выпуск этих изделий в тысячных объемах. На возникновение конкуренция на рынке инженерная служба ответила разработкой еще более сложных и дорогих изделий, не пытаясь наладить более дешевое производство существующих моделей. «Тектрониксу» пришлось вскоре заплатить за это — его материально-технические запасы увеличились с 214 млн. долл. в 1979 г. до 314 млн. долл. к началу 190 г.

В конце 70-х годов японские производители решили повести атаку на очень прибыльный рынок производства осциллоскопов. Вынужденный действовать, «Тектроиикс» затратил 50 млн. долл. на модернизацию производства. Составной частью этой компании явилось перевоспитание персонала, привыкшего к идеологии, считавшей, что соблюдение жестких правил противоречит развитию творчества. Теперь эффективность производства стали считать не менее важным дедом. Уиддьям Велсиик, ветеран корпорации с 25-летним стажем, который стал ответственным за реорганизацию производства в «Тектрониксе», заметил, что «видимо, мы немного пренебрегли производством».

Первые результаты оказались обнадеживающими. Оборачиваемость материально-технических запасов увеличилась на 50% по сравнению с 1983 г., и уже не 80% заказов, как это было два года назад, а 97% поставлялось в срок. При общем объеме продаж 1,4 млрд. долл. в трудном 1985 г. «Тектроникс» получил солидную прибыль в 90 млн. долл. Уровень выплаты на акцию составил 11%.

Источник: K. Wiegner, «Manufacturing Was an Afterthought», *Forbes,* January 27,1986, pp. 34-35.

В гл. 1 *производительность* была определена как количество единиц произведенного системой выхода, разделенное на количество потребленных на входе ресурсов. Для того чтобы лучше понять задачи и сложности, стоящие перед управляющим операциями, не лишним будет несколько расширить концепцию эффективности системы.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ОПЕРАЦИЙ — это рыночная стоимость произведенных выходов, деленная на общую величину затрат организации на израсходованные входы.

Рыночная стоимость выходов определяется как количеством единиц произведенных выходов, так и *целым рядом других факторов.* Например, такими:

1. Соответствие ассортимента выпускаемой продукции или предоставляемых услуг существующему на них спросу.

2. Качество выходов системы.

3. Своевременность производства выхода, учет характера спроса и обязательств по доставке потребителям.

4. Гибкость производственной системы при удовлетворении различных требований индивидуальных потребителей.

Общий затраты потребленных организацией входов аналогичным образом *определяются. не только их количеством, но и рядом других факторов.* Например, при анализе материальных затрат мы должны учитывать:

1. По каким ценам приобретались материалы?

2. Каковы затраты на хранение материалов в составе запасов до момента их использования?

3. Во что обошлись заказ и приемка материалов?
4. Каков размер издержек, возникших в результате недостатка материалов?
5. Какие затраты появились в результате проблем с качеством материалов?

Применительно к такому входу, как человеческий труд, мы должны задать себе следующие вопросы:

1. Какая часть работы выполнялась в сверхурочное, а не в нормальное рабочее время, какова стоимость сверхурочных работ?
2. Использовался ли персонал в соответствии с уровнем квалификации или работникам пришлось платить по тарифам более высокой квалификации, чем та, которая им требовалась для работы?
3. Какими оказались затраты, связанные с текучестью кадров, вызванной изменением нагрузки в системе?
4. Какими оказались затраты, связанные с ошибками персонала из-за недостаточного уровня подготовки или плохим руководством со стороны мастеров?

Можно назвать и другие аналогичные факторы, влияющие на общие затраты организации через другие виды ресурсов, потребляемых операционной системой.

Эта концепция эффективности операций иллюстрирует многогранность задач, стоящих перед операционными менеджерами. Некоторые из этих задач противоречат друг другу. Так, например, можно своевременно выпускать продукцию, но только за счет увеличения объема сверхурочного труда. В примере 20.1. показан возможный конфликт между техническим творчеством и эффективностью производства и необходимые при этом компромиссы. Управляющий операциями должен постоянно учитывать взаимосвязь многих факторов, влияющих на общую эффективность работы системы.

Классификация операционных систем

Операционные системы можно классифицировать разными способами. В табл. 20.1. приведена двухмерная классификация, основанная на характере выхода и типе используемого процесса переработки ресурсов. В соответствии с этой структурой можно проанализировать фактически любую операционную систему. Четыре типа процессов переработки описаны ниже.

Отличительными характеристиками систем, ориентированных на проекты, является то, что каждая единица конечной продукции уникальна по конструкции, выполняемым задачам, местоположению или по каким-либо другим важным признакам. Процесс производства при этом имеет единичный, неповторяющийся характер. На выпуск каждой единицы продукции затрачивается относительно продолжительное время: обычно несколько недель, месяцев или даже лет. Все ресурсы операционной системы в данный момент времени направляются на реализацию одного или лишь нескольких проектов.

В МЕЛКОСЕРИЙНОЙ СИСТЕМЕ ПРОИЗВОДСТВА отдельные подразделения, цеха или участки специализированы на выполнении различных операций. Объекты переработки, представленные, например, обрабатываемыми изделиями или обслуживаемыми клиентами, проходят через систему единицами **или** небольшими группами. Поскольку требования к обработке каждого объекта могут быть разными, то они следуют по разным маршрутам с необязательным прохождением через все участки.

СИСТЕМА МАССОВОГО ПРОИЗВОДСТВА выдает большие объемы относительно стандартизованных выходов. Отдельные единицы выпускаемой продукции неотличимы друг от друга, хотя и могут быть незначительные различия в характеристиках или комплектации. Время прохождения единицы продукции через систему относительно мало: обычно оно измеряется в минутах или часах. Производственные ресурсы системы могут быть упорядочены в некоторой последовательности и образуют технологическую линию — поток, проходящий через всю систему.

Таблица 20.1. Классификация операционных систем

Тип перерабатывающей системы	Характер производимой продукции	
	продукция	услуги
Проектная	Строительный подрядчик Писатель	Врач-терапевт Маляр
Мелкосерийная	Типография Столярный цех	Клиническая больница Авторемонтная станция
Массовое производство	Автосборочный завод Швейное предприятие	Аэропорт Мойка машин
Непрерывный процесс	Нефтепереработка Угольная шахта	Радиостанция Патруль

Источник: James B. Dilworth. Production and Operations Management: *Manufacturing and Non manufacturing 3rd ed.* (New York: Random House, 1986), pp. 11-16.

ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ СИСТЕМА С НЕПРЕРЫВНЫМ ПРОЦЕССОМ производит значительные объемы однородного выхода. Единственный способ различить отдельные единицы производимой продукции заключается в измерении продукта в каких-то произвольных единицах по объему, длине, площади, весу или времени. Ресурсы, поступающие на вход системы, непрерывным потоком проходят через нее, превращаясь в продукт на ее выходе.

Поучительно будет применить эту двухмерную схему классификации к производству по приготовлению и доставке продуктов питания. За редким исключением рестораны сами и производят продукты, и предоставляют услуги. Пищу готовят повара, а официанты оказывают услуги. Приводимые ниже различные способы организации приготовления пищи и разные методы ее доставки иллюстрируют три из четырех типов перерабатывающих систем. Основная часть ресторанов представляет собой предприятия с мелкосерийным производством. Клиенты проходят через систему небольшими группами, получая конкретные виды продукции и желаемые услуги. Каждая группа обслуживается отдельно, с использованием производственных ресурсов для удовлетворения потребностей этой группы. Кафетерии же представляют собой предприятия с массовым поточным производством. Пищу готовят не для отдельного клиента. Они поочередно проходят через систему, выбирая нужные им стандартные блюда. Наконец, фирмы, обслуживающие банкеты или другие официальные мероприятия, работают по типу реализации проектов. Каждый банкет планируется в зависимости от заказываемых блюд, объема и характера заказываемых услуг, подготовка к нему должна начинаться задолго до срока поставки. Такая операционная система может одновременно обслужить лишь ограниченное количество подобных мероприятий.

Взаимосвязь с другими функциями организации

Между операционной функцией и рядом других функций организации существуют весьма важные и сложные рабочие отношения. Для оптимизации деятельности организации необходимо обеспечить эффективное управление этими отношениями.

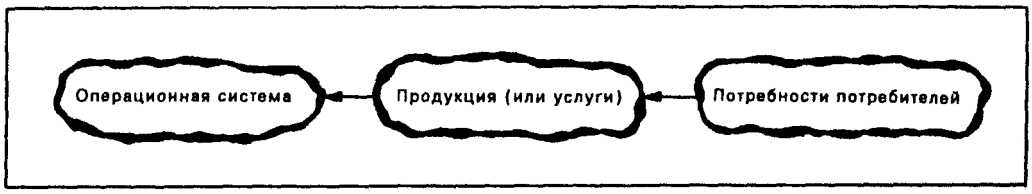

Рис. 20.2. Цепочка "производство - потребности потребителя".

Операции зависят от *инженерной функции,* которая обеспечивает проектирование новых видов продукции, производственных мощностей и процессов. Инженерная функция должна получать от производства ответную информацию по проблемам, связанным с конструкцией изделий, и о возможностях усовершенствования системы.

Маркетинг должен обеспечить надежный прогноз спроса и реальные заказы клиентов на выходы операционной системы. Кроме того, эта же функция должна информировать производство о любых претензиях потребителей по качеству или срокам поставки продукции. С другой стороны, маркетинг зависит от производства в части информации о наличии продукции и возможностях своевременного ее изготовления для удовлетворения спроса потребителей.

В сфере капиталов, необходимых для расширения мощностей и поддержания текущей работы, операционная функция зависит от *финансовой функции.* Для того чтобы предоставить капиталы в нужное время и в нужных объемах, финансовой службе нужно получить от операционных подразделений информацию о планах производства и развития. Ей также требуются подробные текущие данные, чтобы оплатить труд работников, заплатить поставщикам, выставить счета потребителям, вести учет наличных материально-технических запасов и финансовую отчетность.

Функция *трудовых ресурсов* несет ответственность за вербовку, отбор, а иногда и обучение кадров для работы в операционной системе. Операционные подразделения, в свою очередь, должны заблаговременно информировать кадровую службу о потребности в рабочей силе с указанием как количества, так и квалификации.

Такие зависимости между операциями (в частности, производством) и другими функциями организации, естественно, могут вести к возникновению конфликтов. Служба маркетинга, например,

может жаловаться на то, что производство недостаточно гибко реагирует на неординарные запросы клиентуры. Производственники же могут обвинять службу маркетинга в том, что последняя обещает клиентам все, что только им вздумается, без всякой проверки возможностей производства. Производство, например, требует фонды для приобретения нового оборудования, а финансовая служба считает, что капиталы нужно накопить самим за счет снижения объема материально-технических запасов.

Как указывалось в гл.18, основными причинами конфликтов между группами являются совместное пользование ресурсами, взаимосвязь задач, различия целей и восприятия ценностей, несовместимость характеров, плохая коммуникабельность. Все эти факторы потенциально могут быть причиной конфликта между производственной и другими функциями организации. Для достижения успеха в работе необходимо, чтобы управляющий производством умел виртуозно разрешать проблемы при урегулировании конфликтов.

Стратегия производства и фирма

Основное предназначение фирмы характеризуется цепочкой «ПРОИЗВОДСТВО — ПОТРЕБНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЯ», изображенной на рис. 20.2. Стратегия фирмы заключается в том, чтобы посредством своей операционной функции предоставлять продукты или услуги для удовлетворения основных потребностей потребителей. Определение того, какие именно потребности берутся в качестве цели деятельности фирмы, является стратегическим решением, при котором должны учитываться данные из всех функциональных областей.

В области производственной деятельности к наиболее важным стратегическим решениям относятся решения о том, *как, когда* и *где* производить товары или предоставлять услуги. Методы, выбираемые для производства продукции или предоставления услуг, должны характеризоваться совместимостью с выпускаемой продукцией или предоставляемыми услугами, а также с удовлетворяемыми потребностями. Отметим, что операционный процесс следует выбирать только после тщательного определения потребностей и самого продукта.

Конкурентоспособность

Основная цель операционной функции заключается в переработке поступающих ресурсов в конечную продукцию, т.е. товары или услуги, для удовлетворения данных потребностей потребителей. Выполняя эту задачу, операционная функция должна оказать помощь фирме в достижении выраженной компетентности и конкурентоспособности на рынке. ВЫРАЖЕННАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ заключается в том, что фирма делает что-то лучше, чем ее конкуренты, т.е. сохраняет КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ, позволяющую фирме привлекать и сохранять потребителей. Например, местная фирма по доставке товаров может располагать самыми новыми и большими грузовиками в городе. Большой парк таких грузовиков будет отражать выраженную компетентность фирмы, но не будет еще говорить о ее конкурентоспособности, если большая часть клиентуры нуждается в доставке небольших пакетов в сжатые сроки. В последнем случае конкурентоспособной окажется фирма, использующая курьеров с велосипедами или мотоциклами.

Посредством операций можно обеспечить конкурентоспособность различными методами. Наиболее очевидным является снижение издержек производства ниже уровня издержек у конкурентов. Однако это отнюдь не единственный метод. Другие способы обеспечения конкурентоспособности через посредство операционной функции перечислены ниже:

1. *Лидерство по минимуму затрат.*

2. *Технические характеристики продукции.* Конструкция изделия позволяет эксплуатировать его с более высокими показателями. Например, автомашина может разогнаться от 0 до 60 миль/ч всего за 5,7 с либо она может пройти 55 миль на одном галлоне бензина.

3. *Надежность изделия.* Рекламу автомобилю можно сделать при минимуме поломок на 10 000 миль пробега.

4. *Прочность изделия.* Часы марки «Таймекс» известны тем, что «их бьют, а они все идут».

5. *Скорость доставки.* Организовалась новая сфера услуг на принципах доставки не позже, чем на следующий день. Фирма «Пицца Хат» в своей рекламе говорит, «что вы не будете платить за ланч, если он не доставлен на ваш стол за пять минут до заказанного вами срока».

6. *Гарантированное время доставки.* В сфере экспресс-доставки некоторые из конкурентов пытаются выделиться тем, что берут заказы на доставку к указанному часу на следующий день.

7. *«Индивидуализация» изделий по требованиям заказчиков.* У фирмы «Бюргер Кинг» вы можете приобрести любое изделие, которое будет изготовлено по вашему индивидуальному заказу.

8. *Внедрение продукции на рынок.* В некоторых областях высоких технологий способность своевременно выдать продукцию на рынок может привести к успеху. «Поляроид» заработал свою репутацию на внедрении новых изделий на рынке фотоаппаратуры.

9. *Гибкое регулирование объема* Способность регулировать объем производства в соответствии

со спросом имеет критически важное значение. Этот принцип быстро осознал «Крайслер» во время своего выхода из полосы неудач в начале 80-х годов.

Стратегические решения в области производства

Чтобы реализовать общий стратегический план компании (описанный в гл. 9), управляющий производством должен принять ряд стратегических решений. Эти решения могут быть классифицированы по следующим общим категориям :

Выбор процесса производства. Сборочный конвейер? Специализация труда?
Решения по производственным мощностям. Какой размер предприятия?
Вертикальная интеграция. Покупать или выпускать самим исходные материалы?
Организация рабочей силы. Специализация труда?
Технология. Лидерство или использование опыта других?
Материально-технические запасы. Производство на склад или по конкретным заказам?
Местоположение. Рядом с рынками или источниками сырья?

В примере 20.2. описано стратегическое решение, принятое компанией «Ай Би Эм» по поводу вертикальной интеграции, которое позволит ей обеспечить конкурентоспособность за счет высокого качества и более низкой стоимости продукции.

ПРИМЕР 20.2.
Стратегия фирмы «Ай Ви Эм» в области технологии

Фирма «Ай Би Эм» приняла стратегическое решение о производстве всех критически важных технологических компонентов (типа микросхем памяти для ЭВМ нового поколения «3090 Сиерра») внутри организации, а на внешнем рынке покупать лишь «нестратегические» комплектующие (например, шкафы для ЭВМ). Компания придерживается этой политики, поскольку она считает, что передача производства ключевых изделий или технологических процессов поставщикам нанесет ущерб ее конкурентоспособности в области технологии. В 1985 г. компания вложила 3 млрд. долл. в развитие своих производственных мощностей и планировала вложить еще 10 млрд. в 1986-1989 гг. в развитие сложных технологий.

В 1901 г. «Ай Би Эм» автоматизировала производство печатных плат на своем заводе в Эндикогге. В результате автоматизации на 50% сократилось количество технологических операций и наполовину — издержки на производственную рабочую силу. Сокращение издержек с каждым годом продолжалось и дальше, а объем производства увеличился в два раза. Наиболее впечатляющим оказалось повышение качества — 39 последние два года не было ни одной платы с разорванными или короткозамкнутыми проводниками.

Источник: M. Harris, «For IBM, Automation Means «Made in the USA», *Business Week,* June 16, 1986, pp. 104.105.

Стратегические решения » области производства обычно предусматривают долгосрочное связывание ресурсов, Тактические решения являются краткосрочными и служат для обеспечения выполнения стратегических решений. В начале 1900 гг. Генри форд принял стратегическое решение о разработке сборочного конвейера со специализированным разделением труда для производства стандартизированных легких автомобилей модели «Ти». Эта стратегия позволила ему занять ведущее положение в отрасли за счет сокращения издержек. Его тактические производственные решения, в частности по диспетчеризации производства, построению технологических потоков материалов, обеспечивали поддержку принятой стратегии в течение 20-х годов. Форд, конечно, был самым эффективным производителем автомобилей в свое время. Затраты на производство (и цена) продолжали падать. Однако Форд допустил серьезную ошибку, не адаптировав стратегию своей компании к изменяющимся условиям среды. Потребители начали разочаровываться в единственной модели, выпускавшейся в одном цвете и с ограниченным количеством вариантов комплектации. Даже и тогда, когда Форд увидел необходимость изменений, ему было очень трудно провести реорганизацию, поскольку ранее принятые ключевые производственные решения сильно ограничили его гибкость в смене моделей. В тот день, когда он остановил конвейер по сборке модели «Ти», он по-прежнему оставался самым эффективным автомобилестроителем в мире, но в стратегии удовлетворения потребностей покупателей он оказался не столь эффективным.

Стратегия производства в условиях международного рынка

Увеличению доли «азиатской производственной машины» на некоторых рынках уделяется большое внимание в средствах массовой информации. Положение, складывающееся на автомобильном рынке, вызывает большую озабоченность и деловых кругов, и политиков. Ряд японских автомобилестроителей продемонстрировали свою способность поставлять продукцию более высокого качества при меньших затратах труда, капитала, материалов и энергии. Ясно, что такие достижения нельзя приписать только более низкой оплате труда или различиям в «культуре». Они определяются спецификой стратегии производства.

Международная конкуренция в области производства заставила американские компании обратить более пристальное внимание на цепочку «производство — потребности потребителей». Удивительным оказалось то, что многие элементы стратегии производства, реализуемые удачливыми международными конкурентами, оказались до удивления знакомыми: упор на простоту, меньший размер партий, более частая поставка комплектующих изделий, снижение производственных запасов, уменьшение задела, сокращение объема бумажных работ, частоты проверок, уменьшение разнообразия работ и т.д. Международная конкуренция, можно сказать, заставила многие американские фирмы «вернуться назад к основам».

В последние годы в ходе международной конкуренции прорисовались три весьма важных принципа стратегии производства. Во-первых, это производство по принципу *«точно вовремя».* В соответствии с этим принципом фирма стремится получить все материалы и комплектующие (например, фары) точно в то время, когда они нужны для производства конечного изделия (автомашины). При такой схеме поставщик должен доставлять комплектующие изделия на сборочный завод несколько раз в день, а не раз в неделю, как это принято в Соединенных Штатах. Управление по принципу «точно вовремя» постепенно вытесняет традиционные методы управления производством, предусматривающие поставки материалов и комплектующих более крупными партиями и с меньшей частотой.

Вторая важная идея, которой приходится повторно учиться фирмам уже у своих международных конкурентов, относится к *комплексному контролю качества* (так называемая концепция «делать правильно с первого раза»). В соответствии с этой концепцией, качество обеспечивается путем включения ответственности за качество в каждую должностную инструкцию или описание работ производственного рабочего. Новый рабочий изучает принципы управления качеством одновременно с обучением работе на производственном оборудовании. Роль выделенной специальной функции контроля качества при этом уменьшается, а роль контроля качества на каждом рабочем месте возрастает.

Третий и тесно связанный с вышеназванными стратегический принцип заключается в *комплексном профилактическом обслуживании.* На производственных рабочих возлагается обязанность тщательно проводить профилактику и обслуживание оборудования, чтобы исключить его поломки или отказы. В большинстве отраслей американской промышленности текущее содержание и профилактика оборудования выполняются силами специальной ремонтно-профилактической службы. Принцип комплексного профилактического обслуживания требует некоторой гибкости в квалификационных характеристиках рабочих, т.е. рабочий должен уметь выполнять не одну, а несколько задач: выполнять профилактическое обслуживание оборудования и производственные задания.

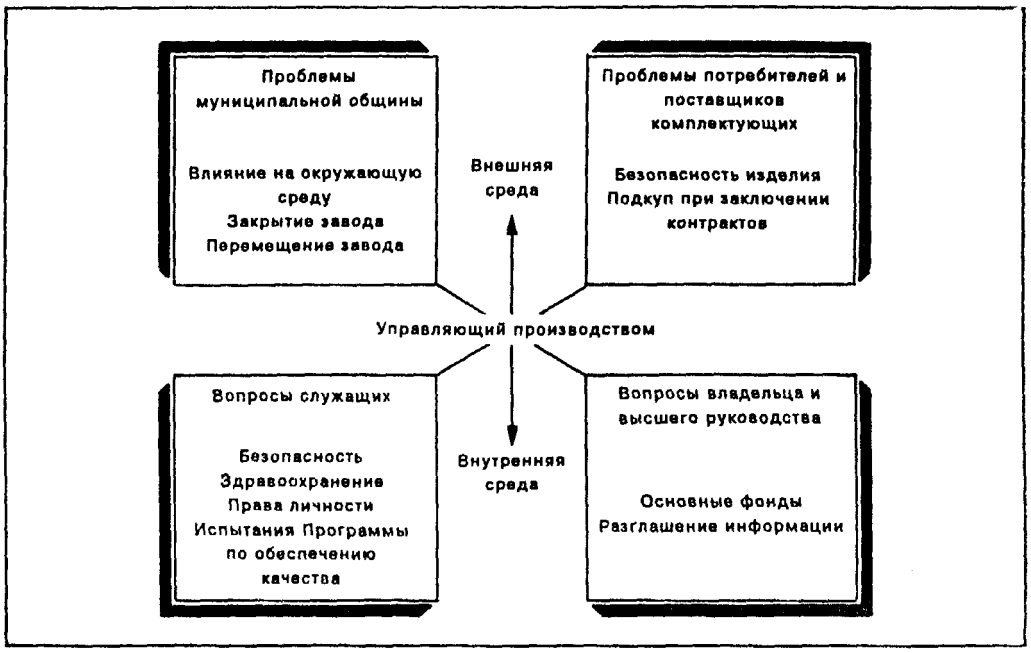

Рис. 20.3. *Этические вопросы и управляющий производством.*

ВОПРОСЫ ЭТИКИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОИЗВОДСТВОМ

В наши дни считается общепринятым, что вопросы социальной ответственности и деловой этики должны беспокоить руководителя в такой же степени, как и вопросы эффективности производства. Идея о том, что бизнес играет и должен играть активную общественную роль, является почти общепризнанной.

Вопросы социальной ответственности и деловой этики имеют особо важное значение для руководителя производства по двум причинам. Во-первых, на функцию производства обычно приходится 60-80% персонала, оборудования и капитала всей организации. Поэтому по социальной ответственности и этическим проблемам при использовании столь крупных ресурсов судят обо всей организации.

ПРИМЕР 20.3
Этика в действии

«*Акмэ Байсикл*». Руководитель производства фирмы «Акмэ Байсикл» должен принять решение об уровне безопасности выпускаемого велосипеда. Максимально безопасная конструкция и реализация плана обеспечения качества, видимо, скажутся на рентабельности, в то время как отклонение от максимального уровня безопасности почти наверняка нанесет ущерб интересам потребителей, которые явно не готовы платить дополнительную цену за более высокий уровень безопасности.

«Текскэмп Мэньюфектчеринг». Управляющего производством попросили принять участие в кампании, цель которой — дать понять конкурентам и жителям городка, что в следующем году фирма собирается построить здесь свой новый завод. Такой блеф отвлечет конкурентов от намерения построить неподалеку аналогичный завод. В результате «Текскэмп» получит преимущество в конкуренции и выиграет время на принятие решения о сроках и месте строительства нового завода фирмы.

Во-вторых, в силу того, что руководитель производства в деталях знает как продукцию, так и технологические процессы фирмы, он находится в ключевом положении, позволяющем осознать социальные последствия различных действий в таких критически важных областях, как безопасность продукции, удаление промышленных отходов, безопасность и права личности рабочего. Даже в области маркетинга именно управляющий производством иногда может лучше, чем кто-либо другой, судить о том, является ли реклама продукции компании честным и правдивым отражением ее свойств. Короче говоря, управляющий производством располагает обширной информацией о том, как фирма реализует свои общественные и этические обязанности.

Поэтому для повышения общей социальной ответственности со стороны промышленности необходимо, чтобы именно руководители производства в полной мере осознали роль этических аспектов принимаемых ими решений. На рис. 20.3. схематически показаны некоторые области решений, затрагивающих этические проблемы, а в примере 20.3. дано два случая, где

производственные решения прямо связаны с этикой.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ИЗДЕЛИЙ И ПРОЦЕССОВ В ПРОИЗВОДСТВЕ

В остальной части данной главы освещаются этапы проектирования операционной системы. Эти этапы включают в себя проектирование изделий и процессов производства, определение производственных мощностей, места их расположения, проектирование предприятия и разработку производственных операций. В этом разделе рассматриваются вопросы проектирования изделий и процессов для производств, ориентированных на выпуск товаров. В следующем разделе обсуждаются вопросы проектирования продукции и процессов в сфере предоставления услуг.

Критерии и выбор проектов

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ИЗДЕЛИЙ. Проектирование изделий должно быть нацелено на удовлетворение потребностей покупателей. Для анализа конкретных требований потребителя к данному изделию разработчик должен рассмотреть относительную значимость следующих *критериев проектирования изделий:*

1. Стоимость.
2. Экономичность эксплуатации.
3. Качество.
4. Элементы роскоши.
5. Размер, мощность или прочность.
6. Срок службы.
7. Надежность в эксплуатации.
8. Требования к обслуживанию, его простота.
9. Универсальность использования.
10. Безопасность эксплуатации.

Для того чтобы получить нужные характеристики изделия, разработчик в ходе проектирования должен *сделать выбор вариантов в следующих областях*

1. Размеры и формы.
2. Материалы.
3. Соотношение стандартных и специфических элементов.
4. Модульные компоненты.
5. Избыточные компоненты для повышения надежности.
6. Элементы безопасности.

Ясно, что между критериями проектирования изделия и возможными вариантами выбора существуют определенные компромиссы. Так, например, установка кондиционера в автомашине сделает ее более роскошной, но увеличит объем обслуживания. Аналогичным образом применение более толстых листов металла для корпуса увеличит срок службы автомобиля и повысит его безопасность, но и приведет к его удорожанию и, возможно, к уменьшению пробега на один галлон горючего.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОЦЕССА ПРОИЗВОДСТВА. Когда изделие спроектировано, необходимо определить этапы процесса производства этого изделия. Как и при проектировании изделия, разработчик процесса должен рассмотреть относительную значимость следующих *критериев проектирования процесса производства:*

1. Производственная мощность.
2. Экономическая эффективность.
3. Гибкость.
4. Производительность.
5. Надежность.
6. Ремонтопригодность.
7. Стандартизация и постоянство результатов.
8. Безопасность и промышленная санитария и гигиена.
9. Удовлетворение жизненных потребностей рабочих.

Чтобы обеспечить нужные характеристики процесса, разработчик должен *сделать выбор вариантов* в следующих областях:

1. Тип перерабатывающей системы (проектная система, мелкосерийное производство, массовое производство, непрерывный процесс, комбинация вышеперечисленных вариантов).
2. Собственное производство или приобретение некоторых комплектующих изделий.
3. Выполнение некоторых задач своими средствами или передача их субподрядчикам.
4. Методы переработки (например, окраску можно вести распылением, кистью, окунанием).
5. Степень механизации и автоматизации.
6. Степень специализации труда рабочих.

Вполне очевидно, что разработка изделия влияет и на проектирование процесса. Так, например, процесс приготовления стандартных бутербродов нельзя эффективно применить для приготовления бутербродов по заказу отдельных клиентов. Поэтому разработчики изделий и разработчики процесса должны тесно сотрудничать друг с другом. Они должны полностью понимать, какие именно потребности клиентов собирается удовлетворить операционная система и какая именно выраженная компетентность поможет добиться нужной конкурентоспособности.

Жизненный цикл изделия и процесса

По мере прохождения изделия по циклу своей жизни процесс, посредством которого произведено данное изделие, тоже должен развиваться вполне предсказуемым образом. Если жизненный *цикл процесса* будет развиваться не в ногу с жизненным *циклом изделия,* конкурентоспособность организации может быть серьезно подорвана.

На начальной стадии жизненного цикла изделия объемы его продаж низки. Конструкция изделия может быть еще не вполне стабильной, а конкурентоспособность основываться на его отличительных признаках, а не на цене. На этой стадии процесс производства должен быть достаточно гибким, чтобы его можно было быстро изменить в соответствии с изменениями в конструкции изделия. Способность производить в больших количествах и с высокой экономической эффективностью не очень важна. Процесс в это время может быть трудоемким, мелкосерийным и неавтоматизированным.

В процессе усовершенствования продукта его конструкция будет стандартизироваться все в большей мере, объемы сбыта возрастут. Основным фактором конкурентоспособности при этом, видимо, станет цена. Вопросы экономической эффективности и стабильности выпуска продукции приобретут важнейшее значение. Процесс производства при этом станет капиталоемким, высокоавтоматизированным, нацеленным на массовый выпуск продукции.

Замечательный пример этой концепции жизненного ЦИКЛА ИЗДЕЛИЕ — ПРОЦЕСС в последние годы продемонстрировала промышленность по выпуску персональных компьютеров. По мере становления изделия возросли объемы продаж и цены на персональные ЭВМ сильно упали. Чтобы сохранить конкурентоспособность «Ай Би Эм», «Эппл» и другие изготовители персональных компьютеров заменили трудоемкое производство высокоавтоматизированными заводами.

Современный уровень развития производственных систем

Прогресс в повышении быстродействия компьютеров и в их применении привел к революции в проектировании производственных систем. В этом разделе мы коснемся рада технологий, основанных на использовании компьютеров, применяемых в производствах, ориентированных на выпуск товаров.

Система автоматизированного проектирования (САПР) позволяет разработчику технических изделий работать с терминалом компьютера и создавать необходимую документацию, которую раньше приходилось выполнять вручную. Ее можно хранить в памяти компьютера, легко извлекать оттуда и вносить необходимые изменения. Когда нужно, компьютер может перенести чертежи на бумажный носитель. Он позволяет резко ускорить дело разработки и вычерчивания проекта и дает большие возможности для проработки различных вариантов. Кроме того, по мере разработки проекта компьютер может вести проверку на отсутствие некоторых видов ошибок.

Автоматизированная система управления производством (АСУП). Под нею понимается целый ряд технологий, позволяющих управлять и контролировать работу производственного оборудования при помощи компьютера. Эта технология идет дальше обычной автоматизации в основном за счет обеспечения гибкости производственного процесса. Компьютер может передать на управляемую им единицу оборудования новый набор команд и изменить выполняемую оборудованием задачу.

РОБОТЫ представляют собой программируемые устройства, манипулирующие материалами и рабочими инструментами, что раньше приходилось делать силами рабочих. Применение роботов особенно эффективно на монотонных, часто повторяющихся операциях, утомительных и изнурительных для рабочих; для выполнения операций, где требуется высокая степень стабильности, а также работ, опасных или неудобных для человека. Отличительным свойством роботов является также то, что их можно перепрограммировать и при необходимости «научить» новой работе.

Системы, автоматического складирования и выдачи товаров (САС) или «автоматизированные склады» предусматривают использование управляемых компьютером подъемно-транспортных устройств, которые закладывают изделия в склад и извлекают их оттуда по команде. Компьютер также следит за тем, где именно находится каждое изделие. Эти системы не только исключают ручной труд, но и позволяют экономить складские площади, ускорять складские операции и улучшать контроль за материально-техническими запасами.

Общей чертой новых технологий является то, что они повышают гибкость производства. Производственные процессы, в которых объединены все эти технологии, называются *гибкими производственными системами* (ГПС). Их достоинством является высокая степень автоматизации

без потери гибкости. ГПС позволяют сократить затраты на переналадку оборудования что обеспечивает экономичность производства небольших партий изделий. Технические возможности и конкурентные достоинства ГПС первыми признали японцы. Производители США все еще пытаются сравняться с ними в реализации и эффективном применении этих технологий.

Сочетание названных выше технологий в системе, работающей под управлением интегрированной информационной управляющей системы, называется *интегрированной автоматизированной системой управления производством* (ИАСУП). И хотя такая система пока в основном еще видится лишь на уровне концептуальной проработки, необходимые составляющие ее технологии уже реально существуют. Проблема заключается в том, чтобы осуществить интеграцию и реализовать управление всеми этими технологиями в единой системе. Многие прогрессивные промышленные компании с энтузиазмом работают над созданием «завода будущего».

ПРОЕКТИРОВАНИЕ ПРОДУКТОВ И ПРОЦЕССОВ В СФЕРЕ УСЛУГ

Сейчас в США в сфере услуг занято порядка 70% работающих, значение этого сектора экономики нельзя недооценивать. Многие принципы одинаково применимы как для производственного сектора экономики, так и для сферы услуг, но есть и целый ряд специфичных принципов.

Одна из наиболее важных отличительных черт сферы услуг заключается в характере проектирования этих услуг и в процессе, используемом для их создания.

Характеристики сферы услуг

Сфера услуг имеет ряд важных с точки зрения управления операциями характеристик. Во-первых, здесь потребитель обычно присутствует в производственном процессе, т.е. имеется более тесный контакт или *взаимодействие* с потребителем, чем в сфере промышленного производства. Рабочий в автомобилестроении, например, не контактирует с потребителями, в больнице же или в кинотеатре производственные служащие тесно взаимодействуют с клиентами. Во-вторых, в сфере услуг требуется, видимо, более высокая степень *индивидуализации* продукта в соответствии с требованиями потребителя. В-третьих, работы в сфере услуг обычно более *трудоемки,* чем в промышленности. Эти три особенности делают управление операциями в сфере услуг более трудным делом с точки зрения обеспечения эффективности. Действительно, чем выше степень взаимодействия с потребителем, чем выше степень индивидуализации продукции, чем выше трудоемкость процесса, тем труднее обеспечить его высокую экономическую эффективность. Именно эти характеристики отличают сферу услуг от промышленного производства в плане операционной деятельности.

Особенности проектирования услуг

При разработке системы предоставления услуг необходимо учитывать ряд весьма важных факторов:

1. Месторасположение предприятия по предоставлению услуг в основном определяется месторасположением потребителей, а не исходных материалов или какими-либо другими факторами.
2. Потребности и желания потребителей обычно идут впереди соображений эффективности.
3. Календарное планирование работ зависит в основном от потребителей.
4. Определение и измерение качества может оказаться затруднительным.
5. Работники должны владеть хорошими навыками общения с потребителями.
6. Производственные мощности обычно рассчитываются по «пиковому» спросу со стороны потребителей, а не по среднему уровню спроса.
7. Создание запасов продукции в периоды низкого спроса для их использования при «пиках» спроса обычно не представляется возможным.
8. Эффективность работы служащего с трудом поддается измерению, поскольку низкая производительность может быть обусловлена отсутствием спроса со стороны потребителей, а не плохой работой служащего.
9. Крупные предприятия в сфере услуг не типичны.
10. Маркетинг и производство иногда трудно отличить друг от друга.

Совершенствование операций в сфере услуг

Характеристики, присущие предприятиям сферы услуг, затрудняют обеспечение эффективности операций, но тем не менее существует ряд методов повышения производительности, которые необходимо здесь рассмотреть. Эти методы направлены на рост не только эффективности, но и

конкурентоспособности путем внесения разнообразия в услуги, предоставляемые потребителям.

Некоторые фирмы добились успеха на рынке за счет *усиления участия потребителя в производстве услуг.* Организация продажи товаров по почтовым заказам, бензозаправочные станции самообслуживания, кафетерии - вот примеры применения этого принципа. Он же используется и в организации розничной продажи товаров, «которые надо самому собрать». Отметим, однако, тот факт, что, предлагая потребителю самому выполнить какую-то часть предоставляемой услуги, мы фактически изменяем и саму природу этой услуги.

Многие годы считалось, что основная область применения новой техники и технологии — это производство, прежде всего, обрабатывающее. Руководители в сфере предоставления услуг должны осознать ошибочность этого утверждения и *искать возможности замены труда техникой там, где это выгодна.* В примере 20.4. описывается планомерное замещение труда работников техническими устройствами в почтовой службе США. Другими примерами этого положения могут быть торговые автоматы, считывающие устройства в кассах продовольственных магазинов, автоматические станции мойки автомашин. Прямой набор в междугородней телефонной связи, автоматы для обработки чеков в банках являют собой примеры одновременного применения обоих вышеназванных принципов.

ПРИМЕР 20.4.
Автоматизация в почтовом ведомстве США

Ни дождь, ни слякоть не могут остановить почтальонов на их маршрутах по доставке почты. Но когда-нибудь это произойдет просто из-за немыслимого роста объема отправлений. К началу следующего столетия почтовое ведомство США будет, видимо, доставлять порядка 250 млрд. отправлений в год (165 млрд. в 1985 г.). Уже сейчас почтальоны затрачивают почти 50% своего рабочего времени на операции по сортировке почты. Более 19% всего бюджета, составлявшего 29 млрд. долл. в 1985 г., было израсходовано на оплату ручной сортировки почты. «Чтобы справиться с этим, — говорит Гаррн Херринг, директор отдела прогрессивных технологий почтового ведомства США, — нам нужно изобрести автоматическую сортировку почты». Поэтому за последние четыре года почта израсходовала почти 35 млрд. долл. на разработку таких технологий, как искусственный интеллект, робототехника, системы машинного видения, системы оптического распознавания знаков, которые можно было бы использовать для сортировки и обработки почты. В качестве первого шага почтовое ведомство планирует закупку 600 систем оптического распознавания знаков, которые могли бы «читать» адреса на конвертах и рассортировывать 5000 отправлений в час по признакам города, штата и по коду почтового региона. Сейчас вручную человеку удается рассортировать 800 отправлений за час.

Источник: E. T. Smith, «How the Post Office Is Bracing for the Deluge Ahead», *Business Week,* November 3, 1986, p.140.

Во многих случаях для завоевания преимущественного положения на рынке можно прибегнуть к *упрощению или устранению части процесса по предоставлению услуги.* Примером может служить заблаговременная «выписка» из отеля. Клиент заранее заполняет платежные документы и указывает дату выезда, что экономит труд работников и время клиента.

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ, МЕСТОРАСПОЛОЖЕНИЕ, ПРОЕКТНЫЕ РЕШЕНИЯ

Следующий шаг в создании операционной системы предусматривает принятие решений по размеру производственных мощностей, их месторасположению и проектированию материально-технических объектов, предприятий. Материально-технические объекты (facilitus) — это весьма широкий термин, который включает заводы, фабрики, склады, магазины, учреждения и т.д.

Количество и мощность предприятий

На этой стадии разработки операционной системы возникают два взаимосвязанных вопроса: (1) Сколько объектов и какой мощности требуется создать (другими словами, создавать ли несколько крупных предприятий или большое количество более мелких предприятий)? (2) Где расположить каждый из объектов?

Решения о количестве и производительности материально-технических объектов обычно определяются факторами эффективности и маркетинга. Некоторые вполне определенные факторы говорят в пользу создания крупных централизованных предприятий, другие факторы - о предпочтительности небольших, рассеянных предприятий.

Фактором, доказывающим пользу крупных централизованных предприятий, наиболее часто является большая капиталоемкость перерабатывающей подсистемы. В качестве примеров можно назвать электростанции и госпитали, где требуется дорогое специальное оборудование. Крупные предприятия предпочтительны и в тех случаях, когда требуется организованно собрать в одно место много людей или различных изделий. Примерами тут служат автосборочные предприятия, аэропорты, региональные склады сети универсальных магазинов.

Наиболее частая ситуация, говорящая в пользу большого количества мелких предприятий, это когда клиенты сильно рассредоточены и требуется обеспечить для них удобный доступ к предприятию. В качестве примера назовем банки, бистро, пожарные станции.

В некоторых операционных системах принят комбинированный подход, где используются и крупные, и мелкие предприятия. Типичными примерами могут служить фабрики химической чистки и лаборатории по обработке фотоматериалов. В этих случаях обычно имеется большое количество маленьких рассредоточенных предприятий, осуществляющих непосредственный контакт с клиентурой, и централизованные капиталоемкие производственные центры, производящие обработку материалов.

Месторасположение предприятий

Решения о месторасположении предприятий обычно идут от общего к частному. Предположим, что изготовитель бытовой электронной аппаратуры решает вопрос о размещении завода по производству проигрывателей компакт-дисков. При принятии решения будут последовательно рассмотрены следующие вопросы: на каком континенте строить завод, в какой стране, в каком штате или в какой провинции, в каком городе, на какой площадке или в каком существующем здании. Конечно, не во всех случаях нужно рассматривать все эти уровни. Транспортной полиции шт. Джорджия, естественно, нет никакой необходимости рассматривать возможность расположения своего офиса за пределами своего штата.

Для удобства рассмотрения вопроса давайте выделим два уровня решений о месте расположения предприятия: (1) макроуровень — решение о континенте, стране, провинции и городе; (2) микроуровень — выбор конкретной площадки или здания для предприятия.

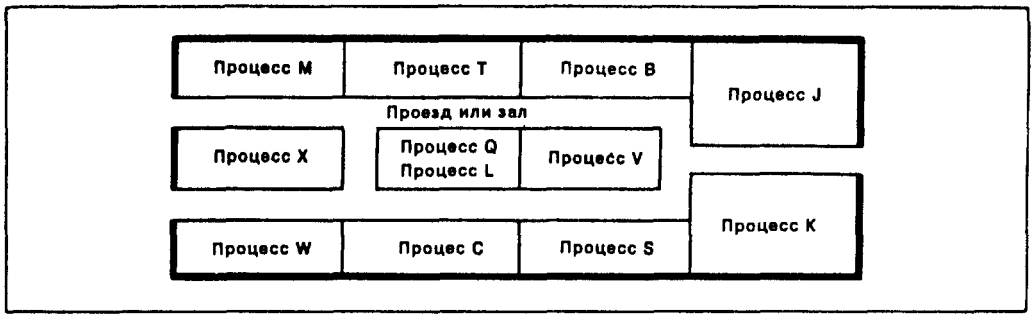

Рис. 20.4. *Типичная пооперационная планировка производства.*

Факторы, учитываемые при принятии решения на каждом из этих уровней, будут различными. Основные факторы, рассматриваемые на макроуровне, следующие:

1. Демографические и экономические факторы, влияющие на размер и развитие основных рынков сбыта продукции операционной системы.
2. Источники и транспортные расходы по доставке материалов, требующихся для операционной системы.
3. Количество и качество трудовых ресурсов.
4. Наличие достаточного количества энергии и воды.
5. Политическая стабильность.
6. Налоговая политика и поощрение экономического развития.
7. Вопросы защиты окружающей среды.
8. Стоимость земельного участка и строительства.
9. Условия проживания (например, климат, система образования, медицинское обслуживание, культура, отдых, преступность).

К важнейшим факторам на микроуровне относятся:

1. Ограничительные нормы на развитие промзоны, совместимость с соседствующими объектами.
2. Размер, конфигурация и другие технические аспекты площадки.
3. Наличие предпочтительных видов транспорта.

4. Объем транспортных перевозок у клиентов, подъезды.

5. Наличие и стоимость энергоснабжения и других услуг, в том числе пожарной охраны и удаления отходов.

6. Внешний вид площадки, который может соответствовать или не соответствовать характеру предприятия.

7. Близость к жилым массивам и другим объектам, необходимым для служащих.

8. Месторасположение конкурентов, особенно предприятий розничной торговли или по предоставлению услуг.

Для многих видов предприятий при решении вопроса о месте расположения доминирующим оказывается какой-нибудь один фактор. Например, пошивочные предприятия располагаются вблизи источников относительно дешевого труда, поэтому большая часть этой отрасли промышленности эмигрировала в развивающиеся страны. Заводы для производства алюминиевых банок для напитков обычно располагаются рядом с производством самих напитков в силу высоких затрат на перевозку пустых банок. Станции обслуживания автомобилей располагаются на улицах или на дорогах с интенсивным движением или на перекрестках, что облегчает подъезд к ним.

Проектирование предприятия

Следующим шагом после определения производственной мощности и места расположения предприятия при создании операционной системы будет проектирование самого предприятия. Эта задача сводится к определению конфигурации предприятия, т.е. размера и формы строения и расположения производственных ресурсов внутри него. Мы рассмотрим основные типы проектов или планировки производства и обсудим общие процедуры разработки проекта.

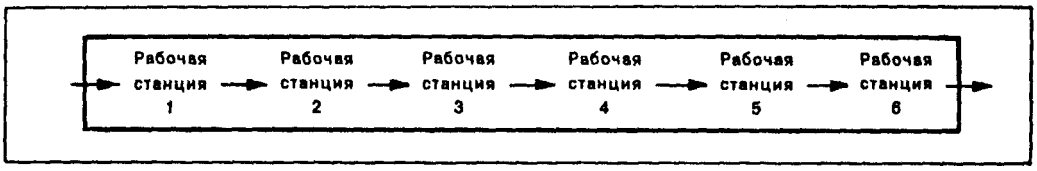

Рис. 20.5. *Типичная поточная схема планировки.*

ТИПЫ ПЛАНИРОВОК ПРОИЗВОДСТВА. При проектировании производственных предприятий в зависимости в основном от типа перерабатывающей подсистемы применяют три основных вида планировочных решений: пооперационную функциональную схему, линейную поточную схему планировки и фиксированную позиционную планировку.

При пооперационной функциональной планировке производственные ресурсы группируют по признаку выполняемой работы (процесса), как это показано на рис.

20.4. Так, в механическом цехе все токарные станки группируют на одном участке, все сверлильные — на другом и так далее. Крупные авторемонтные предприятия обычно имеют различные участки для разных видов обслуживания: участок регулировки двигателей, участок кузовных работ, участок ремонта передней подвески. Такая планировка обычно используется при мелкосерийном производстве, когда отдельные изделия или клиенты переходят с одного участка на другой, в зависимости от конкретных требований. Самая трудная задача при разработке пооперационной планировки заключается в минимизации транспортных операций или передвижений клиента, требующихся для обработки партии изделий или предоставления услуг клиентам, проходящим через систему.

ЛИНЕЙНАЯ ИЛИ ПОТОЧНАЯ ПЛАНИРОВКА применяется в массовом производстве или в системах с непрерывными процессами, где каждое выпускаемое изделие фактически проходит одни и те же операции обработки. Производственные ресурсы располагают в виде последовательности рабочих мест в соответствии с теми операциями, которые требуются для выпуска готового «продукта», как это показано на рис.

20.5. Наглядным примером такой планировки служит сборочная линия. В сфере услуг такую планировку следует использовать, например, в учреждении, обрабатывающем заявления на выдачу водительских прав. Основная проблема при такой планировке заключается в правильном распределении нагрузки на рабочие места во избежание образования узких мест.

ФИКСИРОВАННАЯ ПОЗИЦИОННАЯ ПЛАНИРОВКА в основном реализуется при выполнении проектов, например, строительных. Изделие или потребитель при этом неподвижны, к месту работы по мере необходимости подаются различные производственные ресурсы. Такие планировки в основном носят временный характер, и их сохраняют лишь до окончания работы над проектом. Проблема при этой планировке заключается в том, чтобы расположить производственные ресурсы таким образом, чтобы они не мешали друг другу.

Все три схемы планировки иногда можно обнаружить на одном предприятии. Госпиталь, например, имеет пооперационную планировку (родильное, кардиологическое, радиологическое, хирургическое отделения специализированы на разных видах операций). Вместе с тем, в госпитале может иметься клиника для проведения обследований, планировка которой будет соответствовать поточной схеме. Примеры фиксированной позиционной планировки можно найти в операционных и в палатах интенсивной терапии.

ПРОЦЕСС ПРОЕКТИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ. Процесс проектирования материально-технического объекта, производственного предприятия состоит из ряда логически связанных между собой этапов. Нарушение последовательности выполнения этапов может вести к пагубным для производства ошибкам, исправление которых обходится очень дорого. Эти этапы включают:

1. Сбор исходных данных. Проектировщик должен располагать подробной информацией по:

а) схеме планировки производственного процесса, размещаемого на предприятии;

б) заданной производительности и ассортименту выпускаемой продукции;

в) данным по площадке (размер, конфигурация) и любым существующим на площадке зданиям (поэтажные планы, высота перекрытий, несущая способность полов);

г) строительным нормам и любым другим нормативным актам, относящимся к технике безопасности, охране, защите окружающей среды.

2. Определение количества и типов производственных ресурсов, требующихся для обеспечения заданной производительности. Например, сколько кассовых мест необходимо предусмотреть в банке для обслуживания ожидаемого числа клиентов?

3. Определение площади пола, требующейся для каждого производственного участка. Если в отделении офсетной печати будет стоять четыре машины, то какая площадь потребуется для этого отделения с учетом проходов, промежуточных складов, стола мастера, площадей обеспечения, комнат отдыха или ремонтных служб?

4. Анализ связей между различными участками включает определение того, какие из них следует расположить поближе друг к другу, а какие можно или должно разнести. Может оказаться так, что два участка нужно разместить рядом с учетом перехода материалов или клиентов с одного участка на другой. В аэропортах, например, конторы по прокату автомашин всегда размещают рядом с отделением выдачи багажа. Некоторые участки приходится разносить, что делается обычно по соображениям экологии, техники безопасности и т.д. Участок окраски, например, необходимо располагать в удалении от участка пескоструйной обработки, где выделяется пыль и высок уровень вибрации.

5. По результатам этапов 3 и 4 разрабатывается генеральная компоновка с указанием всех размеров и места расположения каждого производственного и вспомогательного участка. При этом обычно прорабатывают несколько возможных вариантов.

6. Четкое определение точного места каждой единицы оборудования, мебели и других производственных ресурсов на каждом участке. Часто эту работу выполняют с помощью шаблонов, которые накладывают на чертеж генеральной компоновки и, перемещая их в разные положения, добиваются оптимального расположения оборудования. В последнее время эту работу выполняют с помощью ЭВМ.

Процесс проектирования предприятия ведется с учетом многих факторов и включает в себя целый ряд компромиссов. Обычно, ввиду весьма высокой степени сложности проблемы, единственно приемлемым подходом является стремление к «согласительному», а не к «оптимизированному» результату. Для проектирования важны как аналитические, так и творческие способности разработчиков.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТ И НОРМИРОВАНИЕ ТРУДА

Со времен промышленной революции роль производственных рабочих претерпела значительные изменения. Первоначально основная задача рабочего заключалась в том, чтобы внести в производственный процесс энергию или «мускульную силу». Бурное развитие энергетики, механизации и автоматизации изменило роль рабочего — из поставщика энергии он превратился в распорядителя энергии или оборудования. Один из важнейших аспектов проектирования работ предусматривает создание точных спецификаций, определяющих порядок взаимодействия работников с машинами, потребителями или другими элементами производственной среды.

Проектирование работ включает точное определение содержания каждого вида работы в организации и косвенно — порядок распределения работы в ней. Проектируя работы, необходимо учитывать принципы экономической эффективности и поведенческие принципы. (Поведенческие принципы более подробно были рассмотрены в гл. 19.) Работа должна соответствовать способностям работника и возможностям оборудования, стоимость разработки не должна быть чрезмерно высокой, содержание работы должно совпадать с психологическими ожиданиями работников. Аспекты экономической эффективности не должны противоречить поведенческим аспектам.

Разделение труда (его специализация) является важным фактором повышения

производительности труда операционных работников. В самом деле, специализация труда просматривается и сегодня во всех аспектах деловой деятельности. Как в профессиональном футболе игрок, выбивающий мяч в игру, концентрируется только на том, чтобы подальше выбить мяч (а не на игре в качестве защитника задней линии или свободного защитника), точно также операционные служащие могут концентрировать свои усилия на выполнении ограниченного количества производственных заданий. Преимущества специализации заключаются в том, что она позволяет сократить объем подготовки работников, повысить уровень профессионального умения на каждом специализированном рабочем месте, отделить от производственных заданий те, которые не требуют квалифицированного труда, а могут быть выполнены неквалифицированными работниками, получающими меньшую заработную плату, а также увеличивает возможности использования специализированного оборудования. К недостаткам, присущим специализации, можно отнести уменьшение гибкости при изменении производственных заданий, снижение чувства удовлетворенности рабочих, нарастание утомления от монотонности, рост прогулов. При определении содержания работ управляющий производством должен глобально рассмотреть все эти факторы, чтобы найти оптимальную степень специализации труда.

Социально-технический подход

Термин «социально-техническая система» относится к взаимоотношениям между технической системой, требующейся для выполнения производственных заданий, и той социальной организацией, в рамках которой эти задания выполняются. Управляющие производством должны понимать, что производственная система является одновременно и социальной, и технической системой. Принципы проектирования работ, основанные на социотехническом подходе, включают следующие положения:

1. Работа должна требовать известного напряжения и содержать элементы разнообразия.
2. Необходимо, чтобы на работе можно было учиться и продолжать свое образование.
3. Работа должна давать возможность реализовывать в определенных пределах функцию принятия решений.
4. Необходимость признания при хороню выполненной работе.
5. Необходимость определенной степени социальной поддержки.
6. Необходимость реализации определенной зависимости между результатами труда и социальным положением личности.
7. Необходимость увязки характера работы с желаемым будущим.

Изучение методов организации труда

Поиск путей совершенствования труда должен идти непрерывно, независимо от того, используются ли подход специализации труда, метод обогащения работ или развития содержательности труда. Под изучением методов организации труда подразумевается процесс анализа всех производственных операций с целью определения возможностей ее совершенствования. При этом изучают как выполняется та или иная работа в настоящее время и как ее можно выполнить наилучшим образом. Под человеческими факторами, применительно к разработке трудовых операций, понимают эргономические и поведенческие характеристики человека. Человеческие факторы учитываются в их связи с применяемым инструментом, приемами труда и условиями окружающей среды (температурой, шумом, освещенностью), в которой выполняется данная работа.

Нормирование труда

При разработке операций производственного процесса и методов организации труда определяют оптимальный метод выполнения производственного задания. Нормирование труда заключается в определении времени, требующегося для выполнения той или иной работы. Ожидаемое время выполнения работы называется нормой времени или просто нормой. Норма времени указывается либо в виде времени, затрачиваемого на единицу продукции (2,5 мин на деталь), либо в виде количества изделий, производимых за данный период (40 ед. в час).

Нормы времени имеют большое значение как в сфере материального производства, так и в сфере предоставления услуг. Нормы времени используются при планировании и оценке загрузки оборудования, разработке календарных планов и оценке работы людей, занятых в производстве. В качестве примера использования норм времени в сфере обслуживания можно сослаться на почтовое ведомство, которое широко использует нормы времени на доставку почты. Норма времени выводится для каждого типа маршрута доставки (в коммерческие учреждения, в жилые кварталы с централизованным расположением почтовых ящиков, на фермы в сельской местности). На основе выведенных норм ведомство устанавливает маршруты таким образом, чтобы равномерно распределить нагрузку на почтальонов. С учетом объема ежедневно поступающей почты, определяют

предполагаемое время обслуживания каждого конкретного маршрута. Другими словами, нормы времени позволяют планировать работу персонала, оборудования и оценивать труд работников.

РЕЗЮМЕ

1. Операционная функция — это деятельность по производству товаров или услуг, которые организация поставляет во внешнюю среду.
2. Операционная система организации состоит из перерабатывающей подсистемы, подсистемы обеспечения и подсистемы планирования и контроля. Основное назначение операционной системы заключается в производстве продуктов или услуг для удовлетворения конкретных потребностей.
3. Эффективность производства определяют как частное от деления рыночной стоимости производимого выхода на сумму всех затраченных организацией входов,
4. Процесс производства может осуществляться в форме проекта, мелкосерийного, массового или непрерывного производства.
5. Выраженная компетентность — это нечто такое, что организация делает особенно хорошо по сравнению со своими конкурентами. Конкурентное преимущество — это выраженная компетентность, позволяющая привлекать и сохранять своих клиентов.
6. В управлении производством принимаются как стратегические, так и тактические решения. К трем стратегическим принципам, используемым удачливыми международными конкурентами, относятся принцип «точно вовремя», принцип комплексного контроля качества, принцип комплексного ремонтно-профилактического обслуживания.
7. Управление операциями затрагивает вопросы этики отношений как внутри организации, так и с внешней средой.
8. Проектирование продукта и производственного процесса требует четкого определения критериев проектирования и отбора оптимальных альтернативных вариантов.
9. Как выпускаемая продукция, так и производственные процессы имеют свои жизненные циклы. По мере созревания продукта и синхронно с требованиями конкуренции на рынке должно идти и развитие производственного процесса.
10. Современные производственные системы, обеспечивающие гибкость при автоматизированном производстве, включают автоматизированные системы проектирования, автоматизированные системы управления производством, роботов и автоматизированные склады. Завод будущего будет представлять собой автоматизированную интегрированную производственную систему.
11. Проектирование операций в сфере предоставления услуг осложняется высокой степенью взаимодействия с потребителем, необходимостью индивидуализировать услуги по заказу потребителя, а также трудоемкостью большинства услуг.
12. При проектировании предприятия принимается решение о его производственной мощности и месте расположения.
13. К трем типам планировки производства относятся пооперационная (функциональная), поточная (линейная) и позиционная (фиксированная) схемы.
14. Социотехнический подход к разработке производственных заданий и операций предусматривает учет взаимосвязи между технической системой, требующейся для выполнения работы, и социальной организацией, в которой эта работа выполняется.
15. Методы изучения организации труда предусматривают анализ всех операций производственного процесса в целях определения возможности их совершенствования.
16. Нормирование труда — это разработка норм времени, требующегося для выполнения конкретной операции или производственного задания.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. В чем цель операционной функции в организации?
2. Кратко опишите три основные подсистемы операционной системы организации.
3. Дайте определение эффективности производства.
4. Кратко опишите четыре типа процесса переработки.
5. Опишите взаимосвязь между производственной функцией и маркетингом в организации, возможные причины конфликтов.
6. Объясните взаимосвязь между потребностями потребителя и стратегией производства.
7. Объясните, каким образом организация может иметь выраженную компетентность, но не иметь преимуществ в конкурентоспособности?
8. Назовите три основных момента, в которых проявилось влияние международной конкуренции на стратегию производства в последние несколько лет.
9. Приведите по одному примеру этической проблемы в производственной функции,

обращенной внутрь организации и во внешнюю среду.

10. Объясните взаимосвязь между жизненным циклом продукта и жизненным циклом процесса производства.

11. Вкратце опишите автоматизированную систему проектирования, автоматизированную систему управления производством, автоматизированный склад, гибкую производственную систему и интегрированное автоматизированное производство.

12. Какие отличительные особенности, с точки зрения эффективности производства, делают управление фирмой, предоставляющей услуги, более трудным, чем управление производственной фирмой?

13. Какие три особых метода наиболее часто применяют для повышения эффективности работы предприятий сферы услуг?

14. Какие факторы влияют на выбор организации между созданием крупного централизованного производства и созданием сети мелких, рассредоточенных предприятий?

15. Назовите, какие факторы учитываются при определении региона, конкретной площадки для строительства предприятия.

16. Кратко опишите три основных типа планировок производства.

17. Сравните разработку производственного задания с определением нормы времени.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Назовите входы и выходы операционной системы типичного ресторана быстрого обслуживания и опишите характер процесса переработки.

2. Дайте сравнение супермаркетов фирмы «Крогер» с магазинами сети «Сэвен-Элэвен», с точки зрения выраженной компетентности и конкурентоспособности.

3. Дайте пример, как автоматизация подняла эффективность работы библиотеки. Помогла ли автоматизация повысить уровень услуг, предоставляемых библиотекой своим клиентам?

4. Организует ли фирма по производству молочных продуктов, имеющая сбыт по всей стране, один централизованный завод по производству молока или много разбросанных по стране мелких заводов? Почему?

5. Какой фактор (факторы) будет определяющим при выборе места строительства (а) бумажного комбината; (б) атомной электростанции; (в) аэропорта?

6. Объясните, как будут обслуживаться автомобили на станциях с фиксированной позиционной планировкой, пооперационной планировкой, линейной планировкой?

7. Назовите пример производственного задания, плохо разработанного с технической или социологической точки зрения. Как можно исправить положение?

КОНКРЕТНАЯ СИТУАЦИЯ
Стратегия операционного управления

Когда Дон Ньюхарт вошел в офис Марты Бойд и сел на стул, он почувствовал, что за последние шесть недель узнал гораздо больше, чем за четыре года учебы в колледже. Дон получил степень бакалавра в области управления экономикой всего лишь в июне. Он сразу же поступил на работу в корпорацию «Чек-Райт» под начало миссис Бойд, управляющей производством корпорации. Корпорация «Чек-Райт» занята печатаньем личных банковских чеков, имеет 27 предприятий, расположенных в 27 крупнейших городах Соединенных Штатов. Дон только что закончил шестинедельную программу обучения, в ходе которой он по несколько дней работал в каждом производственном отделе завода корпорации в Лексингтоне. По крайней мере по одному дню он проработал на всех должностях на этом заводе. Миссис Бойд пригласила Дона, чтобы обсудить с ним результаты его обучения.

«Чек-Райт» — одна из четырех относительно крупных компаний, печатающих чеки. В некоторых городах имеется много мелких конкурирующих компаний. Чеки печатают и направляют по почте клиентам банков. Чеки всегда заказываются через банки, и именно банк решает, какая из компаний будет печатать чеки для его клиентов.

Для выполнения заказа приходится выполнять десять операций на семи видах оборудования. Расходы при производстве чеков распределяются следующим образом: около 50% — трудозатраты, 30% — материалы и 20% — накладные расходы. Продажная цена чеков обычно на 80-100% выше затрат на их изготовление. Счет за отпечатанные для клиентов банка чеки фирма выставляет банку. Банк, чтобы возместить свои расходы, списывает стоимость чеков со счетов своих клиентов. В большинстве случаев клиенты не знают, какую цену они платят за отпечатанные для них чеки до тех пор, пока не получат ежемесячный отчет банка со списанной суммой.

Любые проблемы с качеством или сроками доставки готовых чеков могут вызывать значительные трудности в работе банка. Если клиент не получит заказанные чеки в течение десяти

дней или в чеке допущены ошибки в фамилии, имени, адресе, в других отпечатанных на чеке сведениях, клиент обращается с жалобой в банк (многие клиенты считают, что банк сам печатает чеки). Если номер счета, который печатается магнитными чернилами в нижней части чека, содержит ошибку или неразборчив для компьютера, нарушается процесс обработки чека в банке. Ручная обработка таких чеков обходится для банка весьма дорого. Во всех подобных случаях банк связывается с фирмой «Чек-Райт».

«Ну, Дон, как вам понравились эти шесть недель на заводе?»

«Очень понравились, сам себе не верю, как много я за это время узнал нового. Знаете, до этого все мое знакомство с полиграфическим оборудованием ограничивалось лишь работой на ксерокопировальной машине в университетской библиотеке».

«Ну, а теперь, Дон, на основе своего опыта, скажите, что вы считаете наиболее важным фактором повышения эффективности в нашем деле?»

«Это совсем легко назвать. Конечно же, производительность труда. Процесс производства у нас трудоемкий, поэтому повышение производительности труда может дать значительное увеличение прибылей. Я как раз хотел обсудить этот вопрос с вами. Складывается такое впечатление, что на заводе слишком велика численность персонала во все дни, кроме понедельника и вторника, когда наблюдается наибольший приток заказов. Я также заметил, что порядка трети времени, затрачиваемого на выполнение заказа, приходится на считывание и прочие проверки, а не на производственные операции. Я думаю, что здесь есть кое-какие возможности для значительного повышения труда во всем нашем производстве».

Вопросы

1. Согласны ли вы с Доном в том, что производительность труда является наиболее важным показателем эффективности производства при изготовлении чеков? Если нет, то какие показатели вы считаете наиболее важными? Почему?

2. Почему, по вашему мнению, на заводе несколько больше рабочих, чем нужно во все дни недели, за исключением двух самых напряженных? Почему считыванию и другим проверкам уделяется столько много времени?

3. Какова была бы ваша реакция на заявление Дона о возможном повышении производительности труда?

ЛИТЕРАТУРА

1. James B. Ditworth, *Production and Operations Management. Manufacturing and Nonmanufacturing,* 3rd ed. (New York: Random House, 1986), pp. 11-16.

2. Joseph J. Moder, Cecil R. Phillips, and Edward W. Davis, *Project Management with CPM, PERT, and Precedence Diagramming,* 3rd ed. (New York Van Nostrand Reinhold, 1983), p. 3.

3. Ray Wild, *Operations Management — A Policy Framework* (Oxford: Pergamon Press, 1980).

4. Wickham Skinner, *Manufacturing in the Corporate Strategy* (New York: Wiley, 1978).

5. Robert H. Hayes and Steven C. Wheelwright, *Restoring Our Competitive Edge* (New York: Wiley, 1984).

6. Richard J. Schonberger, *World Class Manufacturing* (New York Free Press, 1986), chap. 1.

7. Roben H. Hayes and Steven C. Wheelwright, «Link Manufacturing Process and Product Life Cycles», *Harward Business Review.* January-February, 1979.

8. *C. A.* Voss, *Managing Manufacturing Technologies,* Monograph No. 1, Operations Management Association, September 1986, pp. 3-8.

9. Roger W Schmenner, «How Can Service Businesses Survive and Prosper?» *Sloan Management Review,* Spring 1986, p. 21.

10. Everett E. Adam, Jr., and Ronald J. Ebert, *Production and Operations Management: Concepts, Models, and Behavior,* 3rd ed. (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1986), pp. 307-311.

ГЛАВА 21

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ: ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ОПЕРАЦИОННОЙ СИСТЕМЫ

Введение

В гл. 20 мы обсудили вопросы выработки стратегии и принципы разработки операционной системы организации.

Ниже мы рассмотрим проблемы и необходимые решения, связанные с планированием производственного процесса и контролем за его ходом. К конкретным вопросам, рассматриваемым в данной главе, относятся вопросы производственного планирования, управления материально-техническими запасами, диспетчеризации, управления проектами и вопросы качества. Хотя указанные функции предполагают использование количественных моделей, в основу нашей дискуссии мы положим концептуальные модели. Прочитав эту главу, вы должны понять перечисленные на этой странице термины и понятия.

ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

Формализованное оперативное управление производством является важной составной частью руководства производственной деятельностью предприятия. Системы оперативного управления производством, качеством, материально-техническими запасами и техническим обслуживанием построены на одних и тех же основных принципах. Цель этой системы — обеспечение экономически эффективной реализации целей организации. Любая система оперативного управления предприятием включает следующие основные элементы (рис. 21.1.):

1. *Управляемый процесс или параметр,* которые должны быть определены самым тщательным образом.
2. *Обратная связь.* Необходимо разработать метод для измерения действительной производительности процесса. В примере 21.1. описано как устройства для считывания штрихового кода с товаров, продаваемых в супермаркете, собирают информацию о продаже товаров и по системе обратной связи направляют ее в систему планирования и контроля.
3 *Сравнение.* Значение действительной производительности процесса необходимо сравнить с расчетной нормой или расчетной производительностью процесса.
4. *Корректирующий фактор.* Необходимо иметь структуру, принимающую корректирующие действия при приеме сигнала об отклонении хода производства за допустимые пределы.
5 *Планирующая система с участием человека.* Необходимо определить расчетную норму производительности или эффективности контролируемого процесса.

ПЛАНИРОВАНИЕ ВЫПУСКА ПРОДУКЦИИ

Характеристики календарного планирования выпуска продукции

Суммарный объем спроса на все товары и услуги, производимые операционной системой, называется СОВОКУПНЫМ СПРОСОМ. Совокупный спрос за тот или иной месяц для завода» выпускающего несколько видов изделий, можно измерить, например, в трудозатратах в человеко-часах или в часах работы оборудования.

Для большинства операционных систем показатель совокупного спроса зависит от времени года. Так, например, совокупный спрос на продукцию лесопилки будет наивысшим в летние месяцы в разгар строительного сезона. Совокупный спрос на услуги бухгалтерской фирмы будет наивысшим, видимо, в период уплаты подоходных налогов.

ПЛАНИРОВАНИЕ ВЫПУСКА ПРОДУКЦИИ предусматривает принятие решений о том, как эксплуатировать операционную систему с учетом изменений совокупного спроса. Агрегированный план выпуска продукции обычно разрабатывается на конкретные периоды (например, помесячно) в течение всего планового периода продолжительностью не менее года. Для каждого периода, охватываемого планом, необходимо определить две переменные:

1. Объем производства в данный период.
2. Количество рабочих, используемых в данный период.

План выпуска продукции может повлиять на размер целого ряда производственных издержек:

1. Издержки хранения готовой продукции.
2. Издержки ведения портфеля отложенных заказов.
3. Издержки, связанные с внеурочной работой или простоем рабочих.
4. Издержки, связанные с передачей части работ субподрядчикам.
5. Издержки, связанные с наймом и увольнением рабочих.

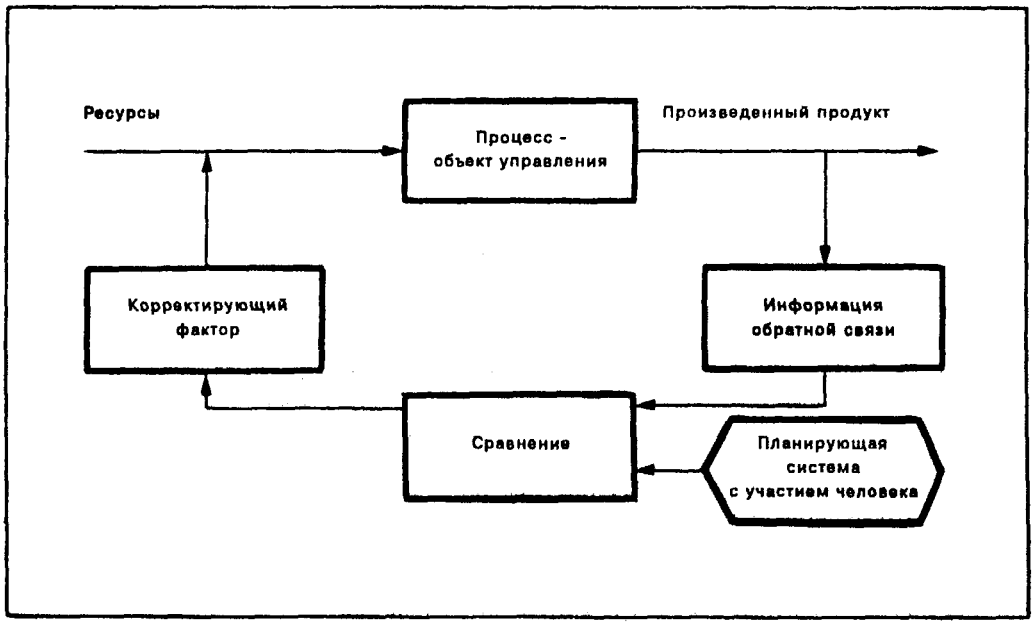

Рис. 21.1. **Общий процесс оперативного управления производством.**

Цель агрегированного планирования производства заключается в обеспечении удовлетворения совокупного спроса на продукцию при минимизации общей суммы вышеназванных издержек. Оптимальная стратегия для конкретной операционной системы определяется ее характеристиками.

Три основные стратегии

Можно выделить три основные, или «чистые», стратегии планирования совокупного объема производства. Эти стратегии называют «чистыми», поскольку каждая из них предусматривает свой совершенно отличный подход к решению проблем, связанных с изменением объема спроса. Они показаны на рис. 21.2. и мы рассмотрим их ниже.

Как подразумевает само название, стратегия *«постоянный объем производства при постоянной численности рабочей силы»* предусматривает постоянство объема выпуска продукции независимо от колебаний спроса. Ясно, что поскольку объем производства остается постоянным, нет никакой необходимости изменять численность нанятых рабочих. Разницу между объемом совокупного спроса и объемом выпуска компенсируют путем увеличения или уменьшения запаса произведенной продукции или портфеля отложенного спроса клиентов. Такой принцип наиболее часто используют в капиталоемких производствах с относительно низкими удельными затратами на хранение готовой продукции или создание портфеля отложенных заказов. В качестве примера можно привести систему водоснабжения города, которая запасает очищенную воду, и центр косметической хирургии, в котором может создаваться портфель отложенных заказов.

При реализации стратегии *«переменный объем выпуска при постоянной численности рабочей силы»* объем выпуска изменяется в зависимости от спроса, но численность рабочей силы остается постоянной. Расхождения между объемом производства и численностью рабочей силы регулируют путем организации сверхурочной работы, предоставлением отгулов или передачей части объема работы субподрядчикам. Этот принцип применяется в трудоемких отраслях, где требуется высококвалифицированная рабочая сила и где создание запаса готовой продукции или портфеля отложенный заказов не представляется возможным или обходится весьма дорого. Примерами могут служить юридическая фирма и компания по печати персональных банковских чеков.

Стратегия *«переменный объем выпуска при переменной численности рабочей силы»* предусматривает наем и увольнение рабочих в соответствии с изменениями объема производства. Такая стратегия проводится в трудоемких производствах, не требующих квалифицированного труда, а также в случаях, когда рабочие предпочитают работать сезонно. В качестве примера можно назвать мигрирующих сельскохозяйственных рабочих и студентов, подрабатывающих в магазинах на Рождество.

Практически для любой операционной системы одна из этих стратегий подходит для разработки оптимального плана производства с минимальными общими затратами. Однако в реальных планах производства почти всегда наблюдается сочетание двух, а то и трех указанных принципов. Дело в

том, что практические ограничения, накладываемые параметрами системы (например, объемом запасов, количеством сверхурочных) часто делают чистые стратегии невыгодными.

Служба по реконструкции зданий являет собой пример гибридной стратегии. В период «пиковой» нагрузки клиентам приходится ждать несколько дольше, чем обычно (отложенные заказы). В это время фирма может попросить своих служащих поработать сверхурочно, а также нанять несколько временных работников. Наконец, некоторые виды работ, например, окраску зданий, фирма может отдать субподрядчику, если ее загрузка достигла «пикового» значения.

УПРАВЛЕНИЕ ЗАПАСАМИ

Назначение запасов

Во всех товаропроизводящих операционных системах и большинстве систем сферы обслуживания имеются определенные запасы. В гостинице, например, необходимо иметь запас предметов для ванных комнат, уборки помещений, запас электрических лампочек, может быть даже запас продуктов питания и других вещей, требующихся для приема постояльцев.

ПРИМЕР 21.1.

Автоматизированное планирование и контроль в супермаркетах

ЭВМ применяют в супермаркетах уже в течение многих лет. Более половины супермаркетов в США имеют компьютеризированные устройства, которые считывают штриховой код на товарах, проходящих через кассу. Эта информация используется для определения цены, которую должен за. платить покупатель, и для заполнения ведомости учета товаров. Однако, наблюдается тенденция к более широкому использованию получаемой информации. Как говорит Тимоти Хэммон из Института маркетинга продовольственных товаров: «В последние два года отрасль перешла ко второй фазе — использованию данных для целей управления».

Объединив в единой системе магазины, склады и административные центры фирмы, руководство может контролировать данные по учету продаж, стоимость продукции, сроки поставки в необработанном виде, вести контроль за работой служащих. Затем эти данные можно обработать, что позволяет проанализировать, какой из товаров идет наиболее ходко, какая выставка-витрина сработала эффективнее, какие из товаров прибыльнее. Этой информацией может воспользоваться руководство фирмы для того, чтобы определить политику цен, оптимальные объемы заказа товаров, распределить торговые площади. Во многих случаях магазины продают эту информацию своим поставщикам, что помогает последним планировать работу.

Источник: G. Geipel, «At Today's Supermarket, the Computer Is Doing It All», *Business Week,* August 11, 1986, pp. 64-65.

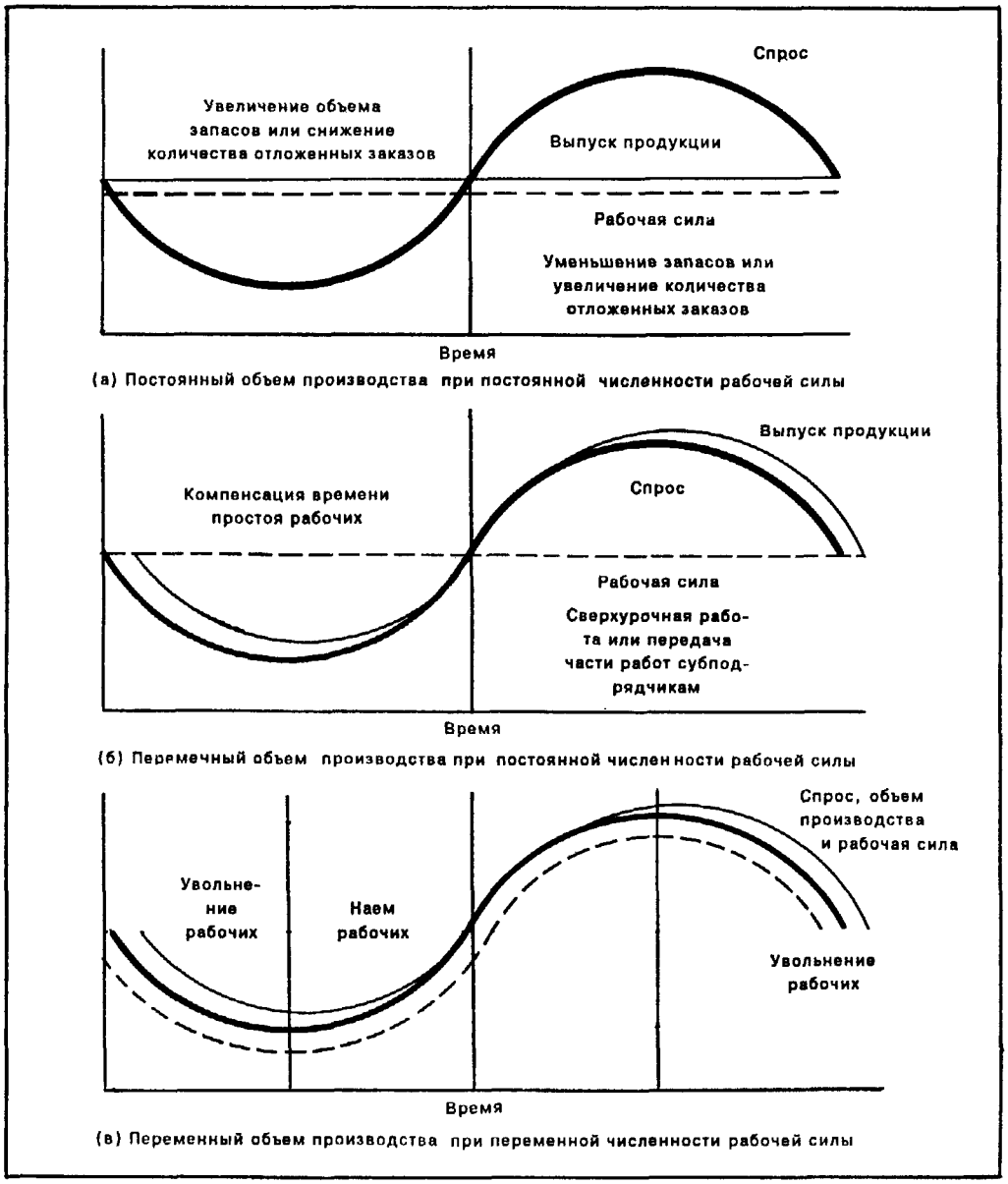

Рис. 21.2. **Три стратегии планирования производства.**

Цель создания запасов — образование определенного буфера между последовательными поставками материалов и исключение необходимости непрерывных поставок. У вас тоже, наверное, имеется в буфете небольшой запас хлеба, чтобы не бежать в булочную каждый раз, когда вам нужно сделать пару бутербродов. Существует три основных типа запасов:

1. Запасы исходных материалов, закупленных комплектующих деталей и расходуемых материалов для создания буфера между объемом закупок и объемом их потребления в производстве.
2. Запасы так называемого незавершенного производства, создающие определенный буфер между последовательными производственными операциями.
3. Запасы готовой продукции, которые являются буфером между производительностью операционной системы и скоростью отгрузки или продажи продукции.

Эти буферы обеспечивают оперативную гибкость. В частности, наличие запасов позволяет закупать материалы или производить товары экономически выгодными партиями даже в условиях достаточно постоянного спроса на продукцию системы.

Решения в управлении запасами и издержки

Расходование материалов из запаса обычно определяется спросом или скоростью их использования, т.е. не поддается регулированию со стороны лица, управляющего запасами. Поэтому они должны сосредоточить свое внимание на управлении поступлением материалов в запасы. Таким образом, при управлении любыми запасами приходится постоянно принимать два решения: решение

о времени выдачи заказа на закупку или производство товара для пополнения заказа и решение о количестве или объеме заказа.

Решения, принимаемые при управлении запасами непосредственно влияют на четыре вида производственных издержек:

1. *Стоимость предметов закупки.* Цена при закупке может зависеть от скидок, которые предоставляются в зависимости от:

а) количества предметов, закупаемых по одному заказу;

б) общей стоимости заказа по нескольким позициям, выдаваемого одному поставщику;

в) времени года, в которое размещается заказ.

2. *Издержки на оформление заказа,* куда входят конторские расходы по оформлению заказа на закупку или производство. Сюда же входят транспортные расходы и расходы по приемке грузов. При заказах на производство в эти издержки входят расходы на наладку оборудования для выпуска заказанной партии.

3. *Издержки на хранение материально-технических запасов:*

а) стоимость капитала, инвестированного в запасы;

б) складские расходы (складские площади, энергоснабжение, персонал);

в) налоги и страховые сборы, зависящие от стоимости запаса;

г) падение ценности запасов из-за старения, порчи, краж.

4. *Издержки, вызванные отсутствием запасов:*

а) потерянное производственное время или сверхурочные работы, вызванные отсутствием важного для производства материала, деталей или другого ресурса;

б) стоимость отслеживания отложенных заказов клиентуры на готовую продукцию, которой не оказалось на складе;

в) издержки, связанные с частичными или срочными отгрузками в адрес клиентуры;

г) потерянный объем сбыта или даже утраченные клиенты.

Ясно, что управление материально-техническими запасами имеет весьма важное значение для организации. Оно прямым образом влияет на маркетинг, финансовую службу и производственную функцию.

Виды спроса на предметы материально-технических запасов

Какая именно система окажется наиболее подходящей для управления материально-техническими запасами, обусловливается видом спроса на ту или иную статью запасов. Спрос может быть зависимым или независимым по своему характеру.

Говорят, что предмет имеет ЗАВИСИМЫЙ СПРОС, если его использование прямо связано с планами производства других изделий. Этот вид спроса, таким образом, существует в основном на материалы и комплектующие изделия применяемые при выпуске продукции. В компании, выпускающей бензиновые газонокосилки, например, спрос на колеса для газонокосилок, обусловлен планами производства последних. Зависимый спрос существует на некоторые материалы и предметы снабжения и в сфере предоставления услуг. Например, спрос на некоторые хирургические материалы в госпитале связан с графиком проведения операций. Поскольку планы производства вырабатываются заблаговременно, зависимый спрос можно прогнозировать с весьма высокой степенью точности.

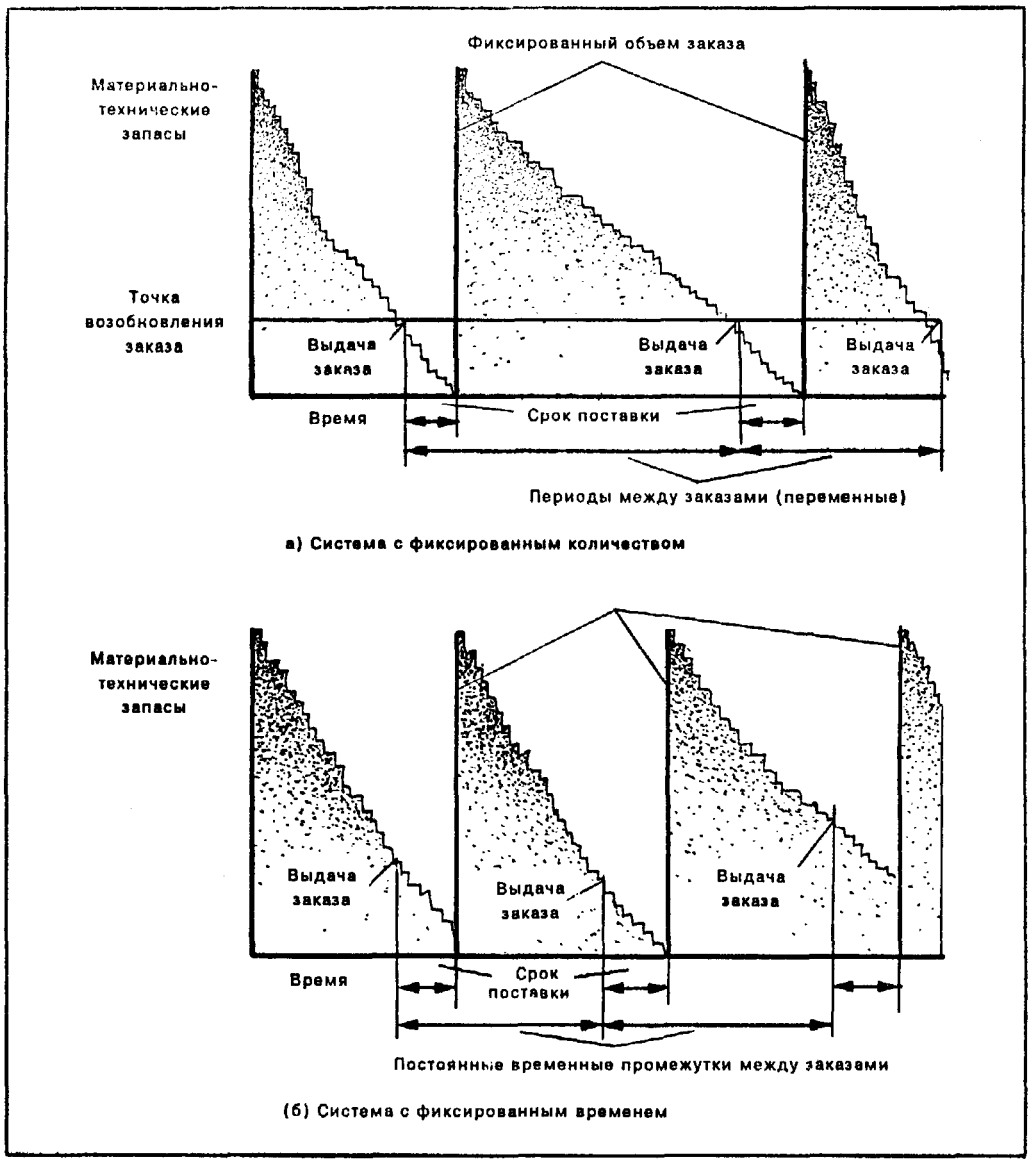

Рис. 21.3. **Системы управления запасами с независимым спросом.**

Если спрос на предметы снабжения не обусловливается планами производства других изделий, то говорят, что такие предметы пользуются НЕЗАВИСИМЫМ СПРОСОМ. Спрос на большинство готовых изделий, например, газонокосилки, а также изделия, находящиеся в оптовых и розничных торговых запасах, является независимым. Прогнозировать его гораздо труднее, чем зависимый спрос.

Некоторые предметы снабжения имеют как зависимый, так и независимый спрос. Изготовитель ЭВМ, например, может производить какие-то печатные платы, применяемые в его ЭВМ. Определенная часть спроса на эти платы будет, конечно, обусловливаться планами производства ЭВМ, в которых они используются. Однако, часть плат могут заказывать и торговцы для ремонта и модернизации существующих ЭВМ.

Системы управления запасами с независимым спросом

Как уже отмечалось выше, тип системы управления запасами (т.е. решение о времени выдачи заказа и о заказываемом количестве) определяется типом спроса на данные предметы снабжения. Двумя основными системами управления заказами с независимым спросом является система фиксированного количества и система фиксированного времени (рис. 21.3.).

В системах с ФИКСИРОВАННЫМ КОЛИЧЕСТВОМ постоянно контролируют уровень запасов. Когда количество падает ниже установленного уровня, выдается заказ на восполнение запасов. Заказывается всегда одно и то же количество. Таким образом, фиксированными величинами в этой системе являются уровень, при котором повторяется заказ, и заказываемое количество. По причинам, которые не относятся к предмету данной книги, системы с фиксированными количествами являются наиболее подходящими для запасов со следующими характеристиками:

1. Высокая удельная стоимость предметов снабжения.
2. Высокие издержки хранения материально-технических запасов.
3. Высокий уровень ущерба, возникающего в случае отсутствия запасов.
4. Скидка с цены в зависимости от заказываемого количества.
5. Относительно непредсказуемый или случайный характер спроса.

Запасами цветных телевизоров с большими экранами в магазине электронных товаров, например, можно управлять по системе с фиксированным количеством.

В СИСТЕМАХ С ФИКСИРОВАННЫМ ВРЕМЕНЕМ заказы на восполнение размещаются с заданной периодичностью, например, раз в две недели. Заказываемое количество непостоянно и зависит от имеющегося остатка. Эта система более подходит для предметов материально-технического снабжения со следующими характеристиками:

1. Малоценные предметы.
2. Низкие затраты на хранение материально-технических запасов.
3. Незначительные издержки, если даже запасы и кончились.
4. Один из многих предметов, закупаемых у одного и того же поставщика.
5. Скидка с цены зависит от стоимости заказов сразу на несколько предметов.
6. Относительно постоянный уровень спроса.
7. Расходуемые материалы или предметы.

Системы с фиксированной периодичностью применяются, например, при управлении запасами канцелярских товаров или бакалейных продуктов в магазине.

Системы управления запасами с зависимым спросом

Система управления запасами, характеризующимися зависимым спросом, называется ПЛАНИРОВАНИЕМ МАТЕРИАЛЬНЫХ ПОТРЕБНОСТЕЙ (MRP). Системы планирования материальных потребностей используют преимущества того, что зависимый спрос можно прогнозировать, поскольку в его основе лежат планы производства. Цель такого планирования материальных потребностей заключается в том, чтобы иметь в запасах только то, что непосредственно требуется для выполнения планов текущего производства.

Система планирования материальных потребностей нуждается в информации трех видов. Для иллюстрации предположим, что производитель газонокосилок пользуется системой планирования материальных потребностей для управления запасами пластиковых колес диаметром 5 дюймов (127 мм). Предположим также, что анализ потребности в таких колесах проводится в конце февраля. При этом потребуются три вида исходных данных

1. План производства газонокосилок с колесами данного типа. Допустим, фирма намерена произвести 500 газонокосилок в третью неделю апреля.

2. Спецификация материалов для газонокосилки с указанием деталей и их количества, требующегося для сборки одной газонокосилки. В нашем случае на каждую газонокосилку требуется четыре колеса.

3. Инвентаризационные данные по данной позиции с зависимым спросом. В частности, необходимо знать:

а) количество, имеющееся в запасах на данный момент. Например, имеется 40 колес;

б) заказанное количество и ожидаемый срок получения заказа. Допустим, у поставщика заказано 500 колес, ожидаемый срок прибытия заказа — вторая неделя марта;

в) время реализации заказа. Колеса обычно поступают через две недели после размещения заказа на поставку.

Анализ при планировании потребности идет в три этапа:

1. *Суммарная потребность* (или позиция) рассчитывается на основе плана производства и спецификации материалов. В нашем случае в третьей неделе апреля потребуется 2000 колес (4 колеса на одну газонокосилку х 500 газонокосилок).

2. *Чистая потребность* вычисляется путем вычитания из показателя суммарной потребности количества, имеющегося в наличии, и заказанного количества со сроком поставки, отвечающим плану производства. Поскольку 40 колес имеется на складе и 500 заказанных колес прибудут в марте, чистая потребность на третью неделю апреля составит 1460 колес (2000 — 540).

3. С учетом сроков реализации заказов *планируется время размещения заказа* так, чтобы удовлетворить чистую потребность к планируемой дате начала производства. Поскольку срок выполнения заказа на колеса составляет две недели, заказ на 1460 колес должен быть размещен в первую неделю апреля.

В примере со сборкой газонокосилки система планирования материальных потребностей выглядит достаточно просто. Логика и расчеты этой системы, действительно, довольно понятны. Практическое же использование и реализация системы планирования материальных потребностей в обстановке производства, когда требуются сотни и даже тысячи различных наименований, представляет собой весьма сложное дело.

Японский подход к управлению запасами

Относительно высокая стоимость капитала и площадей в Японии побуждают японские фирмы сводить материально-технические запасы к абсолютному минимуму. Концепция производства по принципу «ТОЧНО ВО-ВРЕМЯ» (см. гл. 20) зародилась именно в Японии. Материалы, детали и изделия поступают точно к тому моменту, когда они нужны. Хотя методы управления материально-техническими запасами, применяемые в Японии, несколько отличаются от метода планирования материальных потребностей, преследуемые при этом цели в основном остаются такими же. Система планирования материальных потребностей во многих отношениях превосходит классические японские системы. Однако, японцы опережают американских производителей, по крайней мере, в трех отношениях. Во-первых, они гораздо более настойчивы в деле минимизации материально-технических запасов, чем руководители производства в Соединенных Штатах. Во-вторых, они успешнее и эффективнее применяют эти системы. И, наконец, они проделали огромную работу по интеграции своих систем управления материально-техническими запасами со своей философией бизнеса, своим подходом к управлению качеством и внедрением автоматизированных систем управления производством. В примере 21.2. отмечены некоторые проблемы и трудности, которые возникают у американских производителей, когда они пытаются внедрить принцип «точно вовремя» в существующую систему планирования и управления производством.

ПРИМЕР 21.2.

Тяжелые времена у системы «точно вовремя»

Многие американские менеджеры, экспериментировавшие с японской системой «точно вовремя» обнаружили, что ее гораздо труднее внедрить, чем они ожидали. Возьмем, например, фирму «Харлей Давидсон». В 1978 г. производство мотоциклов на этой фирме зашло в тупик. Фирма «Харлей» безуспешно пыталась доказать, что их японские конкуренты продают свою продукцию на американском рынке по демпинговым ценам. Однако, судебное разбирательство показало, что производственные затраты у японцев были на 30% ниже, чем у «Харлея». Одна из причин — использование японскими фирмами системы «точно вовремя».

Фирма «Харлей» решила и сама внедрить эту систему. Она пригласила своих поставщиков, тех, кто хотел объединить усилия в разработке этой системы. Большинство поставщиков неохотно шли на это. Как сказал один из них: «Харлей» давно заработал дурную славу за жонглирование своими планами производства. Это один из самых плохих заказчиков, — всегда устраивает панику из-за недостающих деталей в самую последнюю минуту». Сначала «Харлей» предложил подписать контракт на 35 страницах, в котором расписывалось, что должны делать поставщики для фирмы «Харлей». Контракт подписали лишь несколько поставщиков.

Спустя несколько месяцев «Харлей» совершенно изменил свой подход:

1. Значительно упростил контракты, подписываемые с поставщиками.
2. Организовал команды коммерсантов и инженеров, которые посетили поставщиков.
3. Упростил и усовершенствовал конструкцию мотоцикла.
4. Помог поставщикам сократить время переналадок, упростив оборудование.
5. Начал работать с поставщиками по улучшению контроля качества.
6. Сделал упор на мелких поставщиков, расположенных по соседству с заводами «Харлей».

Результаты оказались хорошими. И хотя менеджеры «Харлея» отмечают целый ряд недоработок, они говорят, что ситуацию «просто нельзя сравнять с тем, что было пять лет тому назад».

Источник D. Hutchins, «Having a Hard Time with Just-in-Time», *Fortune,* June 9, 1986, pp. 64-65.

ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ

Оперативное управление производством включает функции календарного планирования и диспетчеризации производства, разнарядки работ и контроля сроков их выполнения. Оперативное управление имеет огромное значение как в сфере производства, так и в сфере предоставления услуг. В оперативное управление производством входит определение объема партии единовременно изготовляемой продукции, выдача нарядов на выполнение работ, размещение заказов на материалы, контроль сроков исполнения и завершения работ. В сфере предоставления услуг, например, в фирме по ремонту водопровода, оперативное управление чаще всего призвано определить какие работы будут выполняться в тот или иной день, в каком порядке и кто будет их выполнять. Сюда же относится

выдача нарядов слесарям-водопроводчикам, проверка качества произведенных работ и при необходимости внесение корректив в календарные графики.

На типичном американском предприятии изготовление изделий, начинаясь в одном конце производственной линии через последовательный ряд технологических операций заканчивается обработкой изделий на другом конце производственной цепочки. На таких предприятиях часто используется *система поточного производства с «выталкиванием» изделия,* запущенного в производство. По завершении обработки на одном участке изделие «выталкивается» на следующий независимо от того, готов ли этот участок принять изделие на обработку или нет.

Многие иностранные конкуренты выступают за поточную *систему производства с «вытягиванием» обрабатываемых изделии,* которая предусматривает более тесную координацию работы производственных участков. В этом случае обрабатываемые изделия последовательно «вытягивают» с предыдущего участка по мере необходимости. Такие производственные системы обычно довольно просты по структуре. Передача информации от участка к участку в основном осуществляется помощью бумажных карточек (карточек «канбан»), а не с помощью ЭВМ. функционирование таких систем в значительной степени определяется взаимодействием соседних производственных участков.

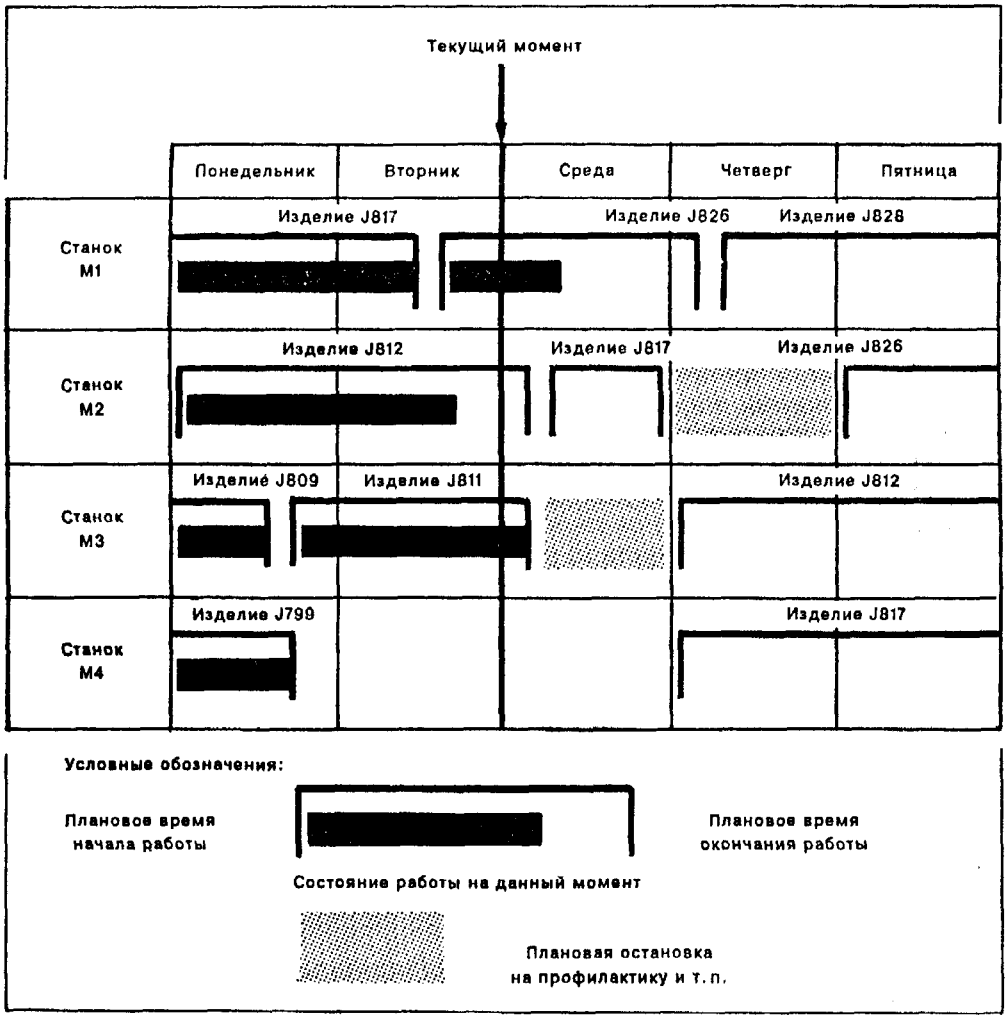

Рис. 21.4. **Учетно-плановый график Ганта.**

В качестве примера инструмента оперативного управления производством на рис. 21.4. приведен УЧЕТНО-ПЛАНОВЫЙ ГРАФИК ГАНТА, который можно использовать на всех этапах оперативного управления производством: при планировании, диспетчеризации, выдаче нарядов на работу, контроле сроков выполнения работ. На нем вертикальными линиями представлено время, выполняемые работы откладываются по горизонтали. В приведенном примере график отражает состояние производства на конец рабочего дня во вторник. График показывает, что изделие J826 на станке MI идет с опережением, обработка изделия J811 на станке М3 завершена досрочно, обработка изделия J812 на станке М2 запаздывает. Станок М2 и М3 планируется остановить на профилактику. Станок М4 в настоящее время простаивает и обработку изделия J812 на нем нельзя начать до тех

пор, пока не завершится обработка этого изделия на станке М2. График Ганта в одной из его многочисленных форм обычно можно встретить на небольших предприятиях или в отдельных подразделениях крупных компаний. В более сложных случаях, при большом количестве обрабатываемых изделий или единиц используемого технологического оборудования, можно использовать компьютерную версию графика Ганта.

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

«Проект — это совокупность задач или мероприятий, связанных с достижением запланированной цели, которая обычно имеет уникальный и неповторяющийся характер». Почти всем менеджерам, по крайней мере время от времени, поручают руководство проектами. Такая необходимость возникает, например, при создании новых производственных мощностей или технологических процессов. На предприятиях, ориентированных на выполнение работ в виде проектов, например, в строительных компаниях, фирмах, разрабатывающих программное обеспечение, управление проектом представляет собой основную форму планирования и контроля текущей деятельности фирмы. Эта форма управления часто находит применение и в других областях деятельности организаций, а не только в области производства. Например, в маркетинге к проектам относится проведение анализа потребительского спроса, внедрение нового продукта на рынок, кампания по увеличению объема продаж.

Руководители проектов отвечают за три аспекта реализации проекта: сроки, расходы и качество результата. В соответствии с общепринятым принципом управления проектами, считается, что эффективное управление сроками работ является ключом к успеху по всем трем показателям. Там, где сроки выполнения проекта серьезно затягиваются, вероятно значительное перерасходование средств и возникновение серьезных проблем с качеством работ. Поэтому во всех основных методах управления работами по проектам основной акцент делается на календарном планировании работ и контроле за соблюдением календарного графика.

МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

В 50-х годах было разработано два схожих метода управления работами по реализации проектов. МЕТОД КРИТИЧЕСКОГО ПУТИ был предложен фирмами «Дюпон» и «Ремингтон Рэнд Юнивак» для руководства выполнением крупных проектов по модернизации заводов фирмы «Дюпон». Основная цель, конечно, заключалась в том, чтобы сократить до минимума продолжительность работ по проектам и, следовательно, время приостановки производства. МЕТОД ОЦЕНКИ И ПЕРЕСМОТРА ПЛАНОВ (метод «ПЕРТ») был создан корпорацией «Локхид», консалтинговой фирмой «Буз, Аллен энд Гамильтон» в ВМС США при разработке ракетной системы «Поларис» (в советской практике оба метода, а также их более сложные модификации объединяются понятием «методы сетевого планирования и управления». *(Прим. ред.)*).

В методе критического пути и методе «ПЕРТ» проекты рассматриваются как сети отдельных событий и работ. Работа в этих системах представляет собой любой элемент проекта, на выполнение которого требуется время, и который может задержать начало выполнения других работ. Обратим внимание на то, что работа может не всегда подразумевать выполнение какого-то реального действия, т.е. быть «фиктивной» (искусственно закрытой для отображения связей. — *Прим. ред.).* Основное различие двух методов заключается в различном подходе к длительности операций. Метод критического пути исходит из того, что длительность операций можно оценить с достаточно высокой степенью точности и определенности. Метод «ПЕРТ» допускает неопределенность продолжительности операций и анализирует влияние этой неопределенности на продолжительность работ по проекту в целом. В настоящее время более широко применяют метод критического пути, а не метод оценки и пересмотра планов. Системы управления работами по реализации проектов, в основе которых лежит метод критического пути, в настоящее время применяются во всем мире.

Таблица 21.1. **Операции проекта по строительству гаража**

Операция	Наименование	Расчетная продолжительность
XCV	Выемка грунта под фундамент и плиту	1
CNC	Установка опалубки, заливка бетона, затвердение бетона	3
FRM	Возведение каркаса	2
RDK	Укладка фанерной обшивки крыши	1
SNO	Укладка матов и кровли крыши	1

WDW	Установка окон	1
SDO	Наружная обшивка боковых стен	2
EZC	Монтаж электрической проводки и арматуры	2
ADR	Установка автоматических дверей	1
SZF	Подчистка и герметизация бетонного пола	2
PNT	Окраска наружных поверхностей (2 слоя)	2
GTR	Монтаж желобов и водостоков	1
CZN	Окончательная уборка строительной площадки	1

Планирование работ по методу критического пути

Применение метода критического пути для разработки календарного графика работ по проекту предусматривает выполнение четырех этапов анализа. К сожалению, мы не имеем возможности рассмотреть здесь детально весь процесс, а поэтому лишь вкратце остановимся на основных этапах работ. Для иллюстрации этого анализа возьмем пример проекта по строительству гаража.

ЦЕЛИ И ОГРАНИЧЕНИЯ. Первый этап заключался в определении *целей и ограничений* проекта. Цели и ограничения проекта обычно связаны с тремя сторонами реализации проекта (продолжительностью, стоимостью и качеством), наличием производственных ресурсов (таких, как рабочая сила и оборудование), а также другими особыми моментами. На примере строительства гаража в качестве цели можно определить скорейшее завершение строительства при следующих ограничивающих условиях:

1. Стоимость всего проекта не должна превышать 7500 долл.
2. Соблюдение технических условий проекта и всех строительных норм является обязательным.
3. Для возведения гаража имеется лишь два рабочих.
4. Некоторые виды работ нельзя выполнять в ненастную погоду.

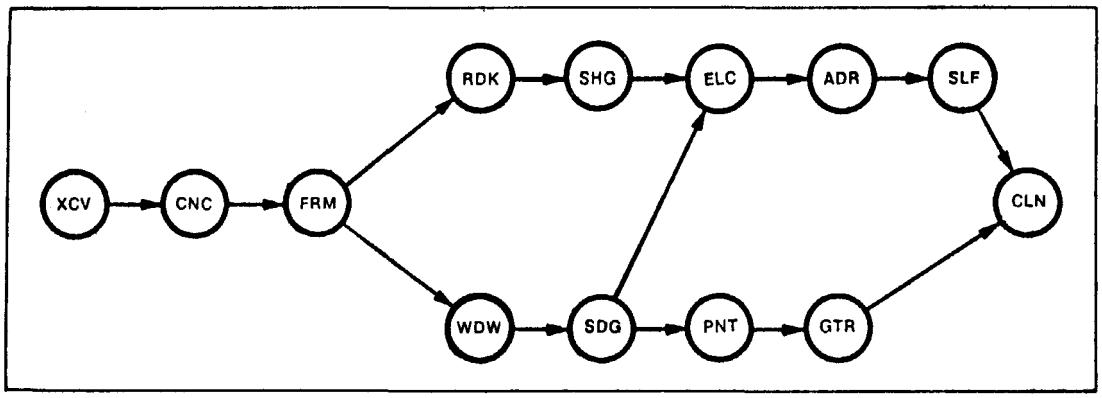

Рис. 21.5. Сетевой график выполнения проекта по строительству гаража, по методу критического пути.

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ОПЕРАЦИЙ. Второй этап заключается в определении работ, входящих в проект, и расчете длительности каждой работы или операции. Ожидание того, пока бетонная плита затвердеет, считается операцией, поскольку на это требуется время и начать выполнение других операций до затвердения плиты невозможно. Перечень операций при строительстве гаража и их продолжительность показаны в табл. 21.1.

СЕТЕВОЙ ГРАФИК РАБОТ. Третий этап включает анализ отношений очередности операций и составление сетевого графика, отражающего эти отношения. Сетевой график работ по проекту строительства гаража показан на рис. 21.5. Некоторые операции должны производиться в определенной последовательности, некоторые же можно выполнять параллельно. Отношения очередности в основном определяются техническими причинами. Например, технически невозможно уложить кровлю крыши до тех пор, пока не будет произведена ее обшивка. Вместе с тем, в ряде случаев отношения очередности определяются по принципу предпочтительности с учетом качества, эффективности, либо требований техники безопасности. Так, например, электрическую проводку в гараже можно установить сразу после возведения каркаса, но чтобы избежать попадания дождя на арматуру, лучше подождать с электропроводкой до установки боковых стен и крыши.

КАЛЕНДАРНЫЙ СЕТЕВОЙ ГРАФИК. Четвертый этап предусматривает построение

календарного сетевого графика на основе оценок Продолжительности операций и полученной сетки. Методика расчетов не входит в задачи нашей книги**.** Сетевой график на рис. 21.6. построен на основе расчетов по проекту строительства гаража. Продолжительность работ по проекту составляет 15 дней.

КРИТИЧЕСКИЙ ПУТЬ в проекте — это самая длительная (по срокам) последовательная цепочка операций. Критическим путем на графике, приведенном на рис. 21.6., является непрерывная последовательность операций, проходящая через центр графика (XCV и CZN). Длина критического пути определяет продолжительность работ по выполнению проекта. Любые задержки на критическом пути ведут к увеличению сроков работ. Кроме того, надо отметить, что для сокращения продолжительности работ по проекту необходимо сокращать длину критического пути.

РЕЗЕРВ или *запас времени* — это разность между самым ранним возможным сроком завершения операции и самым поздним допустимым временем ее выполнения. Резерв времени имеется только в тех операциях, которые не лежат на критическом пути, и дает некоторую степень гибкости при календарном планировании таких работ.

Сетевой график дает наглядную и понятную картину последовательности работ по реализации проекта помимо того, что такие графики показывают начало и окончание операции. Они четко указывают на очередность выполнения операций. На нем наглядно видны последствия запаздывания любой операции с точки зрения времени реализации всего проекта.

Контроль за выполнением работ

Как уже отмечалось в начале данной главы, процесс оперативного управления предусматривает сравнение результатов функционирования системы с принятыми стандартами и принятие корректирующих мер при отклонении процесса от этих стандартов. При контроле хода работ по выполнению проекта таким стандартом является план работ, куда входят график, смета расходов и спецификации качества. Важным принципом оперативного управления реализацией проекта является то, что для эффективного контроля за ходом работ нужен подробный план работ по проекту.

Ход работ по проекту контролируется путем организации периодических совещаний группы людей, работающих над выполнением проекта. Во время таких совещаний члены группы докладывают о состоянии дел по тем операциям, за выполнение которых они отвечают. Каждый отчет о ходе работ должен содержать информацию о том, сколько времени требуется на завершение той или иной работы. Такое построение докладов нацелено вперед, на перспективу, в отличие от метода, смотрящего в прошлое, когда сообщают данные о проценте выполнения работ. Информацию о ходе работ сопоставляют с графиком, чтобы определить — нет ли каких отклонений от календарного плана. В случае запаздывания выполнения каких-либо операций, рассматривают различные варианты вхождения в график и одно из решений берется за основу для реализации. Аналогичные методы применяются для выявления и корректировки отклонений от сметы или заданного качества.

Предположим, например, что совещание проводится в конце пятого дня работы по проекту строительства гаража. Закончены две первые операции (выемка грунта под фундамент и бетонные работы). Начато сооружение каркаса, но для завершения этой операции потребуется еще два дня. Из календарного графика работ по проекту (см. рис. 21.6.) сразу же видно, что к концу пятого дня на *выполнение работ по сборке* каркаса должен оставаться всего лишь один день. Таким образом, наблюдается запаздывание на один день. Для корректировки возникшего отклонения от графика работ можно прибегнуть к одному из следующих вариантов вхождения в график:

1. Организовать сверхурочные работы, может быть даже в выходные дни.
2. Сократить продолжительность некоторых предстоящих операций (например, монтажа электропроводки или обшивки боковых стен) на один день. Это можно сделать, наняв дополнительных рабочих (если это возможно).
3. Организовать параллельные работы по операциям, которые первоначально планировалось выполнять последовательно. Например, монтаж электропроводки может быть нужно начать до завершения работ по обшивке боковых стен гаража.

Варианты мероприятий по корректировке возникшего отклонения необходимо оценить с точки зрения технической и организационной осуществимости, сметных и прочих возможностей. До окончания совещания необходимо выбрать для реализации один из рассмотренных методов корректировки отклонения.

Достоинства метода критического пути, как основы для руководства проектами выходят далеко за рамки предоставляемой им количественной информации. Метод критического пути дает логичную систему координат и точную терминологию для анализа и обсуждения проекта. Использование этого метода ведет к внедрению детального планирования проектов и обеспечивает стандартные форматы для плановой документации. К числу решений, которые принимаются при этом, относятся:

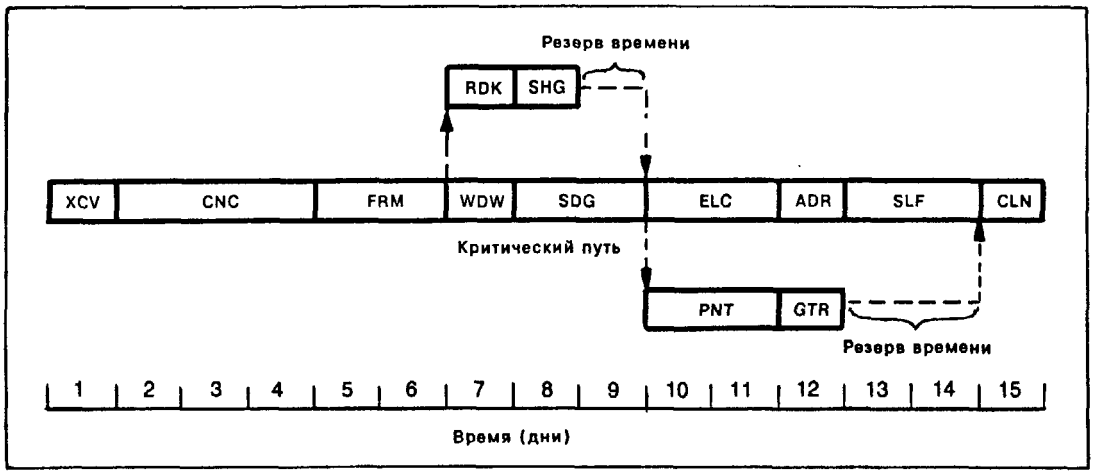

Рис. 21.6. **Сетевой график строительства гаража (фрагмент).**

— решения о том, какие именно операции требуются для выполнения проекта;
— какие ресурсы используются при выполнении каждой операции;
— сколько времени должно занимать выполнение каждой операции;
— когда должна выполняться каждая из операций.

Соблюдению плана работ по проекту способствует непосредственное участие членов группы, работающей над его выполнением в процессе планирования, их понимание логики и принципов, на основе которых построен данный план. И, наконец, надо отметить, что метод критического пути весьма полезен при идентификации возникающих проблем и поиске возможных решений трудностей.

Тенденции в применении методов управления проектами

Приблизительно до 1980 г. использование сложных систем управления проектами в основном ограничивалось лишь крупными проектами, где оправдывалось применение ЭВМ. В последние годы резко возросли возможности ЭВМ среднего и малого размера и упала цена на них. Одновременно появились пакеты прекрасного программного обеспечения по системам управления проектами, предназначенные для средних и малых ЭВМ. В результате произошел настоящий взрыв в применении систем управления на основе сетевых графиков при реализации мелких и средних по масштабам проектов, возник большой спрос на руководителей проектов, понимающих принципы и владеющих аналитическими методами сетевого планирования.

ОБЕСПЕЧЕНИЕ КАЧЕСТВА

Успех компании в значительной мере определяется качеством и стоимостью товаров и предоставляемых услуг. Проще говоря, для того, чтобы добиться успеха в своей деятельности, компания должна обеспечить конкурентоспособное качество и конкурентоспособные цены своих товаров или услуг. Рост доли импортных автомобилей на рынке, конечно же, частично был обусловлен более высоким их качеством и конкурентоспособными ценами.

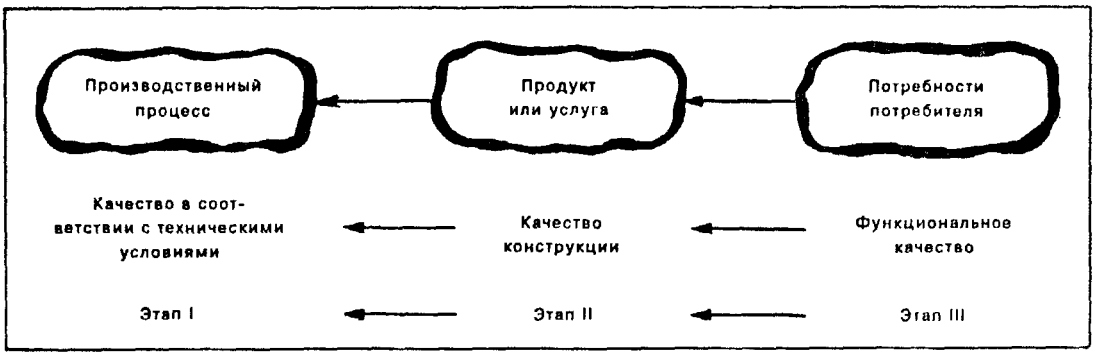

Рис. 21.7. **Цепочка качества.**

Аспекты качества

Качество — это относительный термин, имеющий разный смысл для разных людей. Цепочка понятия качества на рис. 21.7. отражает три важных аспекта качества. На этапе 1 качество означает ту степень, в которой услуги или товары фирмы соответствуют ее внутренним техническим условиям. Этот аспект качества называют КАЧЕСТВОМ СООТВЕТСТВИЯ ТЕХНИЧЕСКИМ УСЛОВИЯМ. На этапе II оценивается КАЧЕСТВО КОНСТРУКЦИИ. Другими словами, качество может отвечать техническим требованиям фирмы на конструкцию изделия, но сама конструкция может быть как высокого, так и низкого качества. Наконец, на Этапе III качество означает ту степень, в которой работа или функционирование услуг или товаров фирмы удовлетворяет реальные потребности потребителей. Этот аспект качества называется ФУНКЦИОНАЛЬНЫМ КАЧЕСТВОМ. Таким образом, услуги или товары фирмы могут соответствовать внутренним техническим условиям (этап I), сама конструкция товара может быть выдающейся (этап II), но услуга или товар могут не подходить для удовлетворения конкретных нужд потребителей (этап III). Например, фирма может выпустить необычную мышеловку, в которой использованы последние достижения электронной техники. И хотя качество соответствия техническим условиям и качество конструкции мышеловки просто потрясающи, клиентам все же требуется простая, недорогая мышеловка старого образца. То есть, в данном случае, с точки зрения функционального качества, рейтинг фирмы окажется весьма низким. Какой же из трех аспектов качества имеет наибольшее значение? Все три аспекта одинаково важны, любая недоработка в любом из них может создать для фирмы весьма большие проблемы с качеством.

Организационное обеспечение качества

Первым шагом на пути обеспечения качества является определение целей. Этот стратегический шаг включает определение потребностей и разработку конструкции изделия или услуг, призванных удовлетворить эти потребности. Важное значение имеет разработка стандартов качества в письменной форме, в том числе и стандартов качества на комплектующие изделия, приобретаемые со стороны.

В американских фирмах ответственность за качество традиционно возлагалась на отдельную службу, которую называют *отделом контроля качества.* Такой подход частично основывался на принципе независимости контроля, когда полномочия оценки качества сосредоточены в подразделении, не связанном с производством. Пример иностранных конкурентов заставил американские фирмы посмотреть на этот вопрос по-новому. В Японии, например, значительно большая ответственность за обеспечение качества традиционно возлагалась на самих производственных рабочих. Подготовку по вопросам обеспечения качества японцы включили в программы профессиональной подготовки производственных рабочих и возложили на них контроль за качеством своей работы.

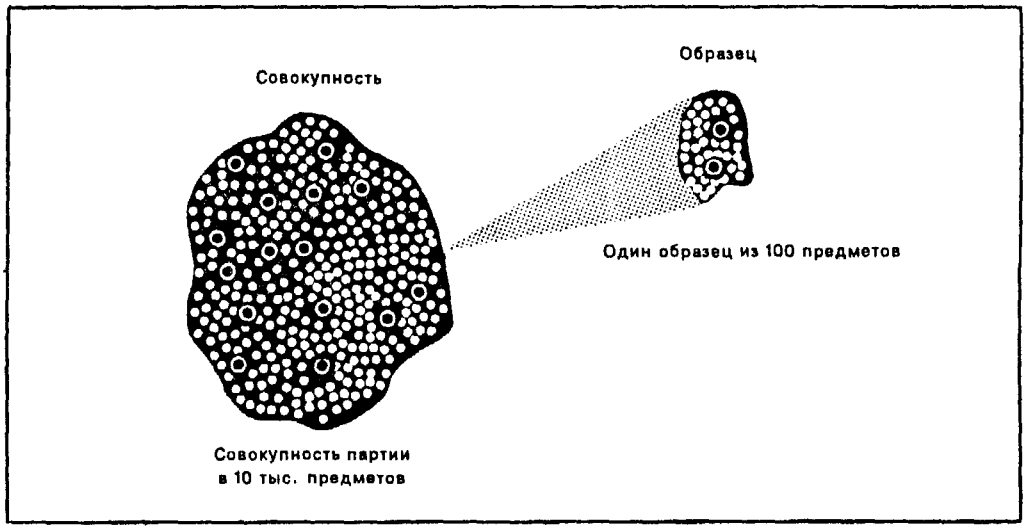

Рис. 21.8. **Выборочный контроль при приемке.**

Контроль качества

Следующим шагом в деле контроля качества после разработки общего плана его обеспечения,

является организация его измерения. Качество должно быть измеримым, даже в области предоставления услуг. Так, например, качество работы службы уборки в гостинице можно измерить, рассмотрев такие вопросы, как: 1) заправлены ли все кровати должным образом, с укладкой уголков одеяла по принятым стандартам; 2) находятся ли все полотенца, мыло, информационные брошюры и т.д. на месте; 3) чиста ли корзина для мусора. Полученные оценки необходимо сопоставить с принятыми техническими условиями, которые разрабатывают так, чтобы удовлетворить конкретные потребности. (Например, технические требования на уборку в дорогих курортных отелях будут не такими, как в дешевых мотелях.) Если установлено, что уборка не соответствует установленным требованиям, необходимо принять определенные меры. В нашем случае такие меры могут включать переподготовку персонала, перераспределение обязанностей, изменение методов уборки.

Управляющие производством наиболее заинтересованы в обеспечении соответствия качества техническим условиям, хотя конечный успех фирмы зависит от функционального качества и качества конструкции.

Цель методов статистического контроля качества заключается в том, чтобы исключить случайные изменения качества продукции. Такие изменения вызываются конкретными причинами, которые необходимо установить и устранить. (Например, рабочий может применять неправильно выбранный инструмент или метод выполнения работы, станок может оказаться разлаженным.)

ВЫБОРОЧНЫЙ КОНТРОЛЬ применяют, когда необходимо принять решение о качестве при приемке большой партии по результатам испытаний ограниченного количества образцов из этой партии (рис. 21.8.). Наиболее часто выборочный контроль проводят при приемке партий комплектующих изделий или материалов от поставщиков. Выборочный контроль позволяет снизить затраты на контроль. Он также применяется и в тех случаях, когда изделие при контроле приходится разрушать.

Выборочному контролю присущ определенный риск, поскольку решение о всей партии принимается по результатам контроля небольшой выборки образцов. Ошибочно может быть забракована «хорошая» партия (риск производителя) или принята «плохая» партия (риск потребителя). Этот риск можно снизить путем увеличения объема выборки контрольных образцов, но при этом возрастают и расходы. На практике потребитель и изготовитель путем переговоров согласовывают методику выборочного контроля, приемлемую для обеих сторон и в смысле риска, и в смысле неизбежных затрат.

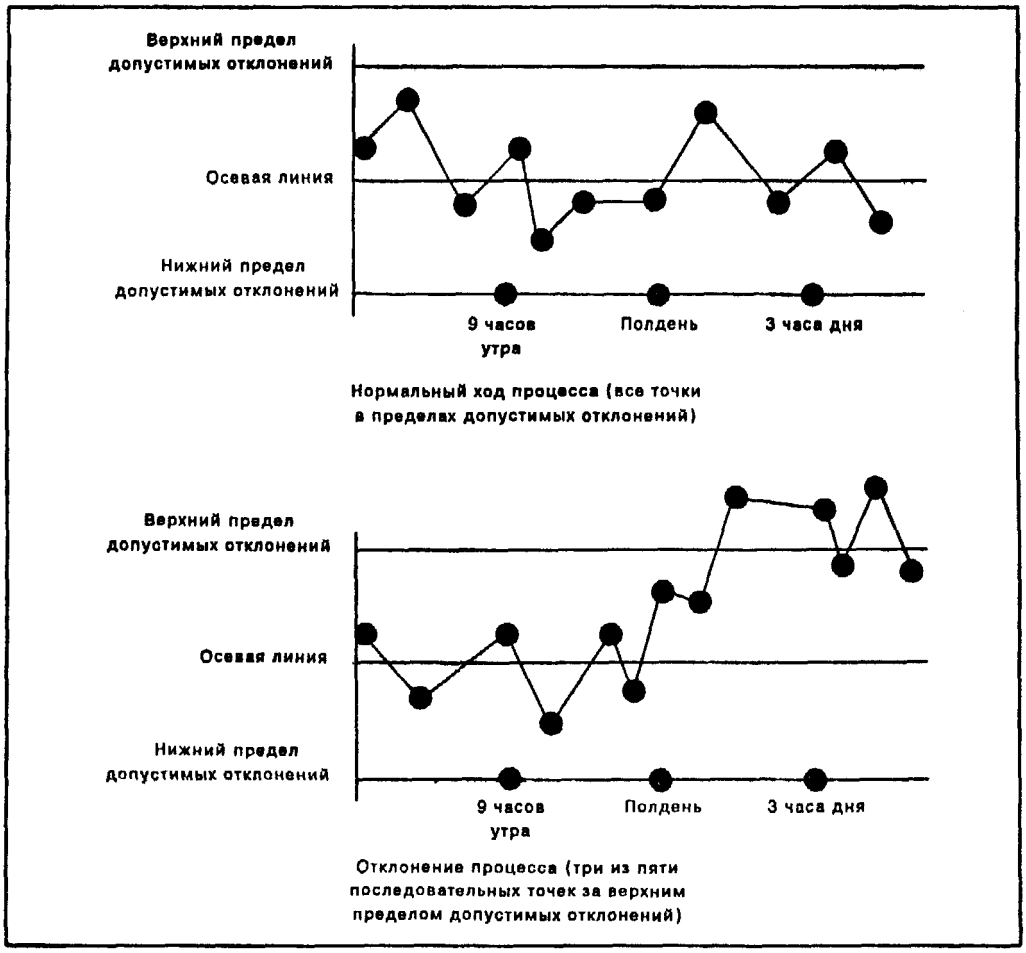

Рис. 21.9. **Карта контроля технологического процесса.**

КАРТА КОНТРОЛЯ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОЦЕССА применяется в тех случаях, когда нужно проконтролировать качество продукции или услуг в процессе производства. Цель заключается в том, чтобы обнаружить, когда процесс производства «уходит из-под контроля» и начинает выпускаться продукция с недопустимо нестабильным качеством. При этом можно сразу же принять необходимые меры по корректировке процесса.

Метод контроля технологического процесса можно использовать как в сфере предоставления услуг, так и в сфере производства. Пример карты технологического контроля приведен на рис. 21.9. В течение дня в произвольные моменты из процесса отбирают три пробы. В данном случае считается, что процесс нарушен, если три из пяти последовательных образцов вышли за пределы допустимых отклонений.

Развитие программ обеспечения качества

По поводу формализованных программ обеспечения качества написано очень много. Во всех этих работах имеется одна основополагающая тема — ориентация прежде всего на высокоэффективную практику управления качеством.

ПОДХОД ДЕМИНГА. У. Эдвардс Деминг является консультантом с мировым именем, который получил наибольшее признание за свои работы в японской промышленности. В Японии приз Деминга ежегодно присуждается фирме, добившейся наибольших успехов в обеспечении качества. Деминг подчеркивает значение проведения постоянной, всесторонней программы повышения качества, в которой должны объединять свои усилия и поставщики, и потребители, и инвесторы. Краеугольным камнем его подхода является статистический контроль изменений качества выходного продукта.

КРУЖКИ КАЧЕСТВА. Кружок качества — это группа служащих или рабочих одного подразделения, которые добровольно собираются на регулярные собрания для обсуждения проблем качества и разработки идей по поддержанию или улучшению качества. Члены кружка обычно получают специализированную подготовку, помогающую им определять и решать проблемы качества. Эксперты из администрации компании тоже иногда приглашаются на собрания кружка, но, как и во многих других случаях, успех кружков качества определяется участием работников. Участие работников в кружках качества дает им хорошую подготовку и возможности для собственного развития, оно способствует развитию коммуникабельности внутри фирмы, может способствовать улучшению морального климата в среде служащих.

«ЗА КАЧЕСТВО НЕ ПЛАТЯТ». Концепция, разработанная консультантом Филом Кросби, во главу угла ставит соответствие требованиям, профилактику, отношение организации к вопросам качества и вопросы его стоимостной оценки. Концепция заключается в том, что за качество не платят, деньги приходится платить за отсутствие и недостаток качества, что и должно быть предметом контроля. Хотя в программу Кросби входят и статистические методы, в основном она носит поведенческий характер.

РЕЗЮМЕ

1. Управление процессом включает в себя измерение выхода, сопоставление его с установленным стандартом, принятие при необходимости корректирующих мер.

2. Совокупный спрос — это суммарный спрос на все товары или услуги, производимые операционной системой. Совокупный спрос обычно измеряют в единицах загруженности системы.

3. Для планирования агрегированного выпуска продукции требуется принять решение о том, как эксплуатировать систему в зависимости от изменения спроса на выпускаемый системой продукт. Переменными величинами при принятии решения являются объем производства и численность рабочей силы, нанимаемой на каждый период времени.

4. К трем чистым стратегиям планирования агрегированного выпуска продукта относятся стратегия постоянного объема производства при постоянной численности рабочей силы, стратегия переменного объема производства при постоянной численности рабочей силы и стратегия переменного объема производства при переменной численности рабочей силы. В конкретных условиях предпочтительной является одна из чистых стратегий, но в силу ограничений на переменные параметры системы большинство планов агрегированного выпуска продукции основаны на комбинации нескольких чистых стратегий.

5. Назначение материально-технических запасов заключается в создании буфера между последовательными поставками материалов, исключении необходимости равномерного и постоянного их притока.

6. Основные решения при управлении материально-техническими запасами, а именно сроки и количество заказов, влияют на стоимость закупаемых предметов, величину затрат, связанных с

оформлением заказов, переналадкой оборудования, влияют на величину расходов на хранение запасов и размер ущерба, возможного при отсутствии запасов.

7. Предметы материально-технического снабжения имеют зависимый спрос, если их использование зависит от планов производства других изделий. Для управления запасами с зависимым спросом используют системы планирования материальных потребностей.

8. Предметы материально-технического снабжения имеют независимый спрос, если их использование не зависит от планов производства других изделий. Для управления запасами с независимым спросом используют две системы: системы с фиксированным количеством запасов и систему с фиксированной периодичностью возобновления запасов.

9. К инструментам оперативного управления производством относятся система поточного производства с «выталкиванием» обрабатываемых изделий, система с «вытягиванием» обрабатываемых изделий и учетно-плановый график Ганта.

10. Проект — это совокупность задач или мероприятий, направленных на достижение запланированной цели. Обычно такая цель уникальна и имеет неповторяющийся характер.

11. Тремя аспектами оценки эффективности работ по проекту являются сроки, затраты и качество результата.

12. Метод критического пути и метод оценки и пересмотра планов («ПЕРТ») основаны на построении сетевого графика, они используются для календарного сетевого планирования и управления работами по реализации проектов. Метод критического пути нашел более широкое применение, чем метод оценки и пересмотра планов.

13. Тремя важными аспектами качества являются качество соответствия техническим условиям, качество конструкции и функциональное качество.

14. Обеспечение качества предусматривает разработку стандартов качества, распределение ответственности за качество и контроль качества работ.

15. Выборочный контроль при приемке применяют для принятия решений о качестве крупных партий поставок по результатам испытаний небольшой партии образцов, отбираемых из поставленной партии.

16. Контроль технологического процесса используется для контроля качества продукции или услуг в ходе самого процесса их производства. Цель контроля технологического процесса заключается в том, чтобы обнаружить отклонения процесса, влияющие на качество, и вовремя принять соответствующие меры по корректировке процесса.

17. Кружок качества — это группа работников производственного подразделения, добровольно собирающихся на свои встречи для обсуждения вопросов качества и проработки идей и предложений по его повышению.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОВТОРЕНИЯ

1. Опишите важнейшие элементы оперативного управления производством.
2. Как принято измерять совокупный спрос?
3. Объясните, в чем заключаются три чистые стратегии планирования совокупного выпуска продукции и укажите, в каких условиях предпочтительна каждая из этих стратегий.
4. В чем заключается основное назначение материально-технических запасов?
5. Какие два решения постоянно приходится принимать при управлении материально-техническими запасами?
6. Назовите четыре вида производственных затрат, на которые непосредственно влияют решения, принимаемые при управлении материально-техническими запасами?
7. Объясните, что такое зависимый и независимый спрос?
8. Назовите и опишите две системы, используемые для управления запасами с независимым спросом. Какие специфические характеристики предметов материально-технических запасов говорят в пользу применения той или иной системы?
9. Какие три вида данных нужно иметь при планировании материальных потребностей?
10. Сравните «выталкивающую» и «вытягивающую» системы оперативного управления производством?
11. Назовите три аспекта оценки работ по реализации проекта.
12. Что такое критический путь в проекте? Почему руководителю проекта важно знать, какие операции входят в критический путь?
13. Сопоставьте качество соответствия техническим требованиям, качество конструкции и функциональное качество.
14. Объясните разницу между выборочным приемочным контролем и контролем технологического процесса.

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. На примере элементов системы оперативного управления, объясните, каким образом печь поддерживает температуру в помещении в заданных пределах.

2. Какую стратегию планирования выпуска совокупного продукта вы используете при планировании работы (а) полицейского участка; (б) курортного отеля; (в) угольной шахты? Почему?

3. Почему система с фиксированным количеством предпочтительна при управлении запасами с независимым спросом и вероятностью значительного ущерба при их отсутствии?

4. Почему система с фиксированной периодичностью является предпочтительной при управлении запасами с независимым спросом и в случае закупки у одного поставщика большого количества запасов?

5. Чем отличается график Ганта (см. рис. 21.4.) от сетевого графика проекта (см. рис. 21.6.).

6. На примере подготовки к приему гостей объясните, как отсутствие контроля за ходом работ по проекту может вести к перерасходу средств и снижению качества.

7. Определите операции и составьте сетевой график постановки пьесы.

8. Назовите продукт или услугу с плохим, по вашему мнению, качеством. Проанализируйте недостатки качества с точки зрения качества соответствия техническим условиям, качества конструкции и функционального качества.

9. Пользуясь концепциями, изложенными в этой главе, дайте описание комплексной системы управления качеством для кафетерия в вашем колледже.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Серьезная ошибка

«Почему твоя бригада устанавливает воздуховоды на седьмом этаже восточного крыла? У нас же там целых две недели резервного времени. Сейчас в критическом положении находится воздуховод на шестом этаже в западном крыле. Ей-богу, Прествуд, это же должно быть сделано еще месяц назад. А сейчас вы не даете работать на шестом этаже западного крыла ни сантехникам, ни электрикам, потому что всех своих людей направили на работу совсем в другое место. Тебе это все равно?»

«Нет, г-н Нельсон, мне не все равно, но мне кажется, что я уже совсем ошалел от этой новой системы планирования по методу критического пути».

«Я еду на площадку, чтобы поговорить с тобой. А пока, перебрось всех людей на шестой этаж западного крыла».

Рой Нельсон бросил телефонную трубку, схватил пальто, папку с документами и направился к своей машине. Он 16 лет проработал в компании «Муллинз Констракшн» и сейчас руководил проектом по постройке мемориального госпиталя им. Райта. Нельсон был основным зачинщиком внедрения сетевого планирования на основе ЭВМ для оперативного управления строительными работами. Он помнил некоторые из своих высказываний, которые сделал на заседании, обсуждавшем вопрос о внедрении системы. «Она вытянет нас из средневековья. Я гарантирую, что система позволит поднять нам производительность и сэкономит кучу денег». Сейчас он уже начал подумывать, а не было ли все это большой ошибкой — весь этот переход на сетевые графики. С технической точки зрения система работала отлично, но он не достигал тех результатов, которые ожидал и раньше получал от своих основных помощников.

Бил Прествуд всегда был сознательным и надежным бригадиром, руководящим работами по отоплению, вентиляции и кондиционированию воздуха. Однако, после внедрения сетевого графика Бил кажется совсем утратил навыки руководства бригадой. Его ошибки приводили к серьезным сбоям в строительстве госпиталя. По пути к стройплощадке Рой Нельсон даже подумал, что Билл ошибается преднамеренно, может он просто хочет саботировать введение сетевого графика на строительстве этого госпиталя. «Быть этого не может», — сказал про себя Нельсон, паркуя машину рядом с фургоном, в котором размещалась контора стройки.

Рой нашел Билла Прествуда на шестом этаже западного крыла, где его бригада уже начинала работу с этим оказавшимся в критическом положении воздуховодом. «Билл, я надеюсь, что мы сможем понять, в чем причина наших бед в последние месяцы. У нас такого никогда раньше не было».

«Мне эти штучки тоже не нравятся, г-н Нельсон».

«Хорошо, Билл. Давай-ка сначала посмотрим на последнюю недельную распечатку сетевого графика, которую я прислал тебе в понедельник. Где она?»

«Думаю, что в багажнике моего автомобиля».

«В багажнике? Что ей там делать? Она должна быть постоянно с тобой! Ты же не оставляешь рабочие чертежи в багажнике?»

«Нет, не оставляю. Но я понимаю рабочие чертежи, и к тому же чертежи не меняются каждую

неделю. По правде говоря, эта распечатка для меня просто пустое место, огромная сетка бессмысленных цифр».

«Ты же получил копию «Руководства по применению метода сетевого планирования», не так ли?»

«Да, я получил все 300 страниц этого руководства».

«И ты посещал семинар, где я объяснял как работает система?»

«Да, я был на семинаре».

«Ну, тогда, что за...»

«Г-н Нельсон, восемь лет я был хорошим бригадиром. Если же вы хотите, чтобы бригадир таскал по площадке 20-фунтовую распечатку, выдавайте нам всем по тележке. Что касается меня лично, то мне надоело получать какие-то непонятные компьютерные приказы, за которые потом всю вину валят на меня. Я думаю, что мне лучше, наверно, работать в компании, где люди принимают решения сами и общаются друг с другом на понятном английском языке. А вы поищите себе другого бригадира».

Вопросы

1. Было ли ошибочным внедрять автоматизированную систему сетевого планирования на строительстве в «Муллинз Констракшн»? Почему это было ошибкой? Почему это не было ошибкой?
2. Как вы объясните проблему, возникшую у Роя Нельсона с Биллом Прествудом? Можно ли было избежать этой проблемы? Каким образом?
3. Можете ли вы указать на какие-либо конкретные проблемы в самом воплощении системы сетевого планирования. Каким образом можно было избежать возникновения такой проблемы?
4. Что теперь должен делать Рой Нельсон?

ЛИТЕРАТУРА

1. Everett E. Adam, Jr., and Ronald J. Ebert, *Production and Operations Management; Concepts, Models, and Behavior,* 3rd ed. (Englewood Cliffs, N. J: Prentice-Hall, 1986), pp. 442-445.
2. Richard B. Chase and Nicholas J. Aquilano, *Production and Operations Management: A Life Cycle Approach,* 4th ed. (Homewood, Ill.: Irwin, 1985), pp. 484-485.
3. Ibid., p. 593.
4. Joseph J. Moder, Cecil R. Phillips, and Edward W. Davis, *Project Management with CPM, PERT, and Precedence Diagramming,* 3rd ed. (New York: Van Nostrand Reinhold, 1983), p.3.
5. Ibid., pp. 10-14.
6. Howard S. Gitlow and Shelly J. Gitlow. *Deming Guide to Quality and Competitive Position* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1987).
7. Chase and Aquilano, op. cit., p. 730.
8. Philip B. Crosby, *Quality Is Free* (New York: New American Library, 1979), chap. 1

ГЛАВА 22

УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ: КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД

Введение

В данной главе мы не вводим никаких новых понятий. Наша цель заключается в том, чтобы сделать обзор всего, что мы узнали об эффективном управлении, а также показать, как комплексный подход может обеспечить общее повышение производительности.

КОМПЛЕКСНЫЙ ПОДХОД К ВОПРОСАМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

В самом начале нашего пути к познанию организации и проблем управления мы проиллюстрировали понятие производительности с помощью схемы, на которой был показан прямой поток ресурсов на входе через процесс переработки — к конечному продукту. Эту простую модель можно истолковать таким образом, что для повышения производительности достаточно найти способ снижения потребления любого из важных ресурсов, вводимых в систему, сохранив неизменным или увеличив при этом выпуск продукции. «Установи более быстродействующий сборочный автомат, найди способ повысить специализацию труда или упростить труд, и производительность пойдет

вверх», — такова была основная тенденция в подходе американских менеджеров к проблеме производительности.

Эта концепция, равно как и концепция, определяющая, что более высокая оплата всегда создает стимулы к лучшему труду, подкреплялась длительной историей. Благодаря действию ряда факторов, не последними из которых была относительная новизна технологии сборочных линий и высокая степень специализации труда, в американской промышленности наблюдался длительный период стабильного роста производительности. Увеличение производительности труда на протяжении двадцати лет после Второй Мировой войны ежегодно составляло 3%, т.е. на 0,6 — 0,8% больше, чем в Англии, Японии и Германии. В 1960 г. 95% автомобилей, стали и бытовой электроники на рынках Америки было произведено в США, а американский бизнес имел 25% мирового рынка промышленной продукции.

Внезапно картина мировой экономики и лидерства в производительности труда резко изменились. В период с 1973 по 1981 тт. рост производительности в Соединенных Штатах падал приблизительно на 0,4% в год. В 1979 г. падение производительности составило фактически уже 2%. Доля американского экспорта на мировом рынке снизилась до 11 %. Еще более озадачивал тот факт, что доля американской промышленности на внутреннем рынке автомобилей упала до 79%, стали — до 86%, а бытовой электроники — до 50%. По темпам роста производительности труда Соединенные Штаты отстали от многих торговых партнеров и конкурентов; в Японии же рост производительности был значительно выше среднемирового показателя (табл. 22.1.). Эта же тенденция продолжала действовать и в 80-х годах. Фактически положение было хуже, чем-то, которое показывают приведенные цифры, поскольку многие товары, считающиеся американскими, были сделаны с использованием иностранных компонентов. Однако в 1983 г. эта тенденция, к счастью, повернула вспять.

Первой реакцией американских менеджеров на падение производительности и потерю рынков был поиск виновников. Япония, считали они, ведет нечестную конкуренцию, поскольку там дешевый труд и правительство дает субсидии; чрезмерное правительственное регулирование подрывает американскую промышленность; у профсоюзов слишком много прав; инфляция; рост цен на энергию. Конечно, во всех этих утверждениях была доля правды. Однако при внимательном и глубоком изучении проблемы вскрылись интересные факты. Так, например, положение со стоимостью энергии, правительственным регулированием, стоимостью рабочей силы в американской промышленности оказалось менее тягостным, чем у зарубежных партнеров. Труднее всего воспринимался тот факт, что американские потребители покупают японские автомашины и электронику не потому, что они дешевле, а потому, что они лучше.

Американские менеджеры толпами направились в Токио, чтобы раскрыть секрет японской производительности. Там они встретили доктора Деминга, американского эксперта по контролю качества, который в свое время не смог найти работу в Детройте. Они обнаружили, что многие из рационализаторских японских методов представляют собой адаптированные идеи, взятые из старых учебников по менеджменту. Робототехника была доступна любой американской компании, которая захотела бы ее внедрить, но японская промышленность использовала ее лучше.

Было, однако, установлено, что японская промышленность имела одно важное преимущество перед многими отраслями американской промышленности: подход японских руководителей к вопросам управления был гораздо более широким. В отличие от своих американских коллег, японские менеджеры не ищут быстрых путей решения проблем падения объема производства и прибылей. Они хорошо поняли, что одно увеличение объема производства не обеспечивает повышения производительности и что качество имеет не менее важное значение. К тому же японские менеджеры не разрабатывали мероприятия по повышению производительности за закрытыми дверями кабинетов и не «вываливали» их на головы ничего не подозревающих рабочих. Они осторожно проводили тщательно спланированные изменения.

Таблица 22.1. **Годовые показатели изменений производительности в промышленности**

Годы	США	Канада	Я пония	Франции	Германия	Италия	Великобритания	Бельгия	Дания	Нидерланды	Норвегия	Швеция	Другие страны (в среднем)*
Часовая выработка													
1960-1985	2,7	3,4	8,0	5,5	4,8	5,4	3.5	6,5	4,8	6,2	3,2	4,7	5,4
1960-	3,2	4,7	1	6,5	5,8	7,3 3.5	43 2,7	6,9 6,0	6,4	7,4 5,0	4,2 2,1	6,4	6,8 3,9
1973-	2.2		5,6	4,4	3,7				3,0			3,0	
1973-	1,4	2,2	5,5	5,0	4,3	3,3 3,7	1,2 4,2	6,2	4,2	5,5 4,4	2,1 2,0	2,6	3,9 3,9
1979-			5,7	3,8	3,2			5,7	1,9			3,3	
1984	4,1	3,7	7,0	3,9	3,7	5,4	4,5	3,5	1,0	10,7	2,6	4,4	5,0

1985	4,4	3.2	5,0	3,3	5,6	3,1	3,4	4,6	0,7	3,1	0,9	2,7	4,1

* Средневзвешенное значение по промышленности 11 стран.

Источник: Lawrence J. Fulco, «Productivity Growth Since 1982», *Monthly Labor Review,* December 1986, p.13

Причина ведущей роли Японии в области производительности и ключ к повышению производительности на производстве в США не представляет из себя мистического секрета. Причина здесь одна — хорошее управление. Потратив более 700 стр. на описание принципов управления организациями, мы теперь хорошо знаем, что входит в понятие «хорошее управление», что настоящий руководитель видит организацию как систему зависящих друг от друга элементов, само выживание или успех которой зависят от непрерывного взаимодействия с динамичной внешней средой. Хороший руководитель знает, что в силу высокой степени взаимозависимости элементов организации, а также организации в целом и внешней среды, проблемы редко имеют простое и быстрое решение. Как и все другие важные организационные проблемы, перспективное повышение производительности нуждается в комплексном подходе.

Большая часть содержания этой, последней, главы, также как я большинство японских программ повышения производительности, не содержит ничего по-настоящему нового. Все что от вас требуется, так это применить то, чему мы уже научились, к специфической проблеме производительности.

Системный взгляд на производительность

Для начала отметим, что производительность или эффективность весьма важно рассматривать не только как переработку поступающих в систему ресурсов в конечный продукт (хотя это в действительности так и происходит), но и как процесс, имеющий множество внешних воздействий. Согласно формуле, производительность есть отношение стоимости входных ресурсов к стоимости выходной продукции. Даже с чисто математической точки зрения можно видеть, что все то, что влияет на входные или на выходные величины, вызывает изменения и в производительности. Это означает, что наряду с процессом переработки необходимо рассматривать входные величины, выходные величины, а также любые влияющие на них факторы внешней среды.

На рис. 22.1. производительность показана с точки зрения системного подхода. Здесь видно, что на производительность влияют многочисленные факторы, действующие как во внешней среде, так и в процессе преобразований в системе. Поскольку все эти факторы влияют и друг на друга, то можно сказать, что ясных, абсолютных путей к повышению производительности не существует. Многие попытки повышения производительности провалились именно потому, что руководители не предвидели возможных результатов предпринятых ими усилий. Модель, представленная в данной главе, указывает пути повышения производительности, которые американские менеджеры либо проглядели, либо недооценили. Один из этих путей связан с зависимостью между качеством и производительностью.

Качество и производительность

Концепция качества, этого одного из наиболее важных факторов общей производительности, показывает необходимость комплексного, системного подхода. Наиболее частая ошибка руководителей при оценке производительности своей организации заключается в том, что они рассматривают лишь показатели объема производства. Так, например, один руководитель высокого ранга, столкнувшись с проблемой производительности, ежедневно подсчитывал количество единиц выпущенной заводом продукции и призывал работников увеличить объем выпуска. Понаблюдав за этими действиями руководителя в течение месяца, приглашенный консультант предложил ему рассмотреть и задать себе такие вопросы: «Какое количество изделий выпущено с отличным качеством? Как долго они сохраняют эксплуатационную пригодность? Как часты случаи преждевременного вызова для обслуживания? Сколько изделий по самым жестким стандартам можно отнести к абсолютно первоклассным изделиям? Отвечает ли продукция потребностям потребителей в максимально возможной степени?».

Дело заключается в том, что зачастую мы так поглощены вопросами количества, что полностью игнорируем вопросы качества. Из двух факторов, влияющих на производительность, т.е. доходов и расходов, мы склонны концентрировать наше внимание в основном на доходах и затратах только в прямом смысле. Однако опыт организаций, добившихся наибольшего успеха (а они неизменно являются и наиболее производительными), снова и снова показывает, что качество является важным элементом затратного компонента.

Поговорка, что «успех порождает успех» верна и для эффективности организаций. Высокое

качество прямо снижает издержки за счет увеличения доли продукции, которую можно продать, уменьшения случаев возврата изделий покупателями вследствие имеющихся дефектов, а также за счет сокращения объема гарантийного ремонта. В результате компания получает больше денег, которые она может израсходовать на мероприятия по повышению конкурентоспособности. Это подтверждает необходимость высокого качества новых продуктов, которое дает увеличение объема продаж; помогает понять преимущества масштабности производства, позволяющего увеличить долю прибыли в доходах. Впечатляющим примером является фирма «Ай Би Эм», менее чем за два года вышедшая на первое место в производстве персональных компьютеров и захватившая более 30% этого рынка. Нет никакого сомнения в том, что было еще несколько производителей персональных ЭВМ, которые выпускали такие же, а может быть даже лучшие компьютеры, столь же надежные и стоившие гораздо дешевле. Но стабильным качеством «Ай Би Эм» вбивала в сознание покупателей, что ее символ — это качество, надежность и обслуживание, когда оно вам нужно. На беспокойном, противоречивом рынке в начале 80-х годов, когда даже новые, преуспевающие компании типа «Осборн» терпели поражение, покупатели были готовы платить лишние 30% за то чувство гарантии, которое они имели, покупая у «Ай Би Эм». В результате эта фирма не только продала больше персональных компьютеров, чем кто-либо другой, но, несомненно, получила и самый высокий процент прибыли с каждого компьютера.

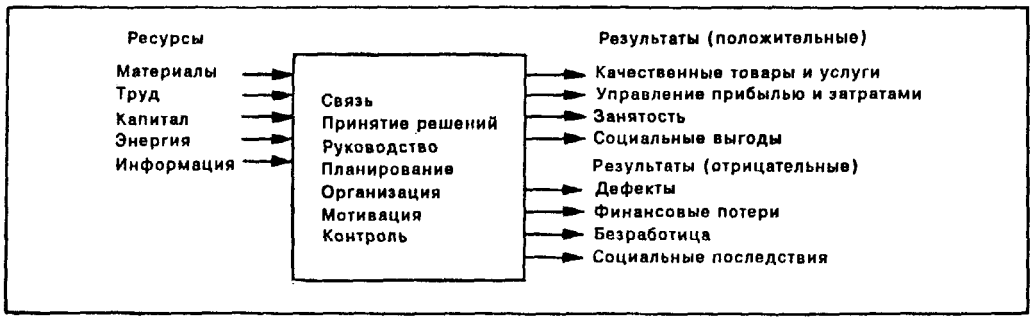

Рис. 22.1. Процесс переработки.

Сравнение с американским бизнесом показывает, что японские менеджеры уделяют вопросу качества гораздо больше внимания. Почему это имеет такое значение и почему это столь сильно влияет на производительность, вполне очевидно. Чтобы понять воздействие качества на производительность, давайте опишем его в системных терминах, как это показано на рис. 22.1.

Качество имеет как внутренний, так и внешний компонент. Внутренние компоненты качества — это характеристики, внутренне присущие выпускаемому продукту. Для товаров это — срок службы, отсутствие дефектов, технические характеристики, уровень исполнения, дизайн. К характеристикам качества услуг относятся надежность, высокие стандарты и быстрота обслуживания, доступность и низкая цена. Этот аспект качества американские менеджеры понимают хорошо. Однако они не всегда поступали в соответствии с этими знаниями, как делали японцы, поскольку не замечали или недооценивали значение внешнего аспекта качества.

Как и все, что связана с организацией, качество зависит от факторов, находящихся вне организации. Большее значение имеют не технические данные продукта, а то, в какой степени этот продукт соответствует потребностям потребителей. Это, в свою очередь, зависит от взаимодействия многих сил. Два наиболее важных и очевидных фактора: кто является потребителем и как будет использоваться продукт. Цифровая компьютеризованная система микширования, используемая в современных студиях звукозаписи, дает качество воспроизведения звука, приближающееся к уровню совершенства. Но даже самый большой энтузиаст-любитель высококачественной записи среди покупателей не подумает раскошелиться на лишний миллион долларов, в который обойдется такое совершенство, если хорошую кассетную деку, дающую воспроизведение без заметных на слух искажений, можно купить всего лишь за несколько сот долларов. И, наоборот, фирма звукозаписи даже не будет рассматривать возможность экономии на приобретении домашней системы, поскольку для того чтобы выжить в условиях жесткой конкуренции, она должна быть олицетворением качества.

Ценность, качество и производительность

Потребителей и товаров, и услуг, будь они частными лицами или такими гигантами, как «Дженерал Моторс», интересует не степень совершенства, а ценность. Ценность — это функция соответствующих эксплуатационных характеристик и цены. Именно ценность определяет качество. Поэтому, как говорят Риггз и Феликс, «жертвуя качеством, можно легко увеличить *объем* выпускаемой продукции, но редко когда это ведет к увеличению ценности продукции».

Ценность, применительно к качеству, является понятием относительным. Потребитель сравнивает продукцию организации с продукцией ее конкурентов, другими товарами или услугами, удовлетворяющими такие же потребности, или с продукцией этой же организации в прошлом. Потребители отнюдь не объективны в определении ценности. Важную роль играет и характер восприятия, на который влияют такие «неосязаемые» факторы, как, например, имидж, репутация в обществе. Ценность «Мерседеса», например, можно считать высокой, если судить по устойчивому росту популярности этой машины, хотя объективно говоря, его технические характеристики и срок службы ниже, чем у некоторых других не столь дорогих, но роскошных автомобилей. Воспринимаемое качество может фактически поднять объективную ценность товара. В силу воспринимаемой ценности «Мерседеса», например, цена при продаже подержанных автомашин этой марки составляет больший процент от первоначальной цены, чем в среднем других марок машин. Репутацию низкого качества, которую к своему сожалению получили американские автомобилестроители, очень трудно разрушить, несмотря на самые серьезные улучшения качественных характеристик их продукции.

С концепцией восприятия ценности связан и вопрос уровня дефектов. В общем, американский бизнес всегда стремился к обеспечению «приемлемого» уровня дефектов, разумно низкому процентному показателю дефектности от общего объема произведенной продукции. Но для покупателя существует только один приемлемый уровень — полное отсутствие дефектов. Кроме того, люди гораздо больше склонны к тому, чтобы излить все свои жалобы на качество любому, готовому их выслушать, чем рассказывать об изделии, с которым у них не было никаких проблем. Поэтому даже небольшой процент дефектов может превратиться в снежный ком отрицательного имиджа. То, что наиболее преуспевающие японские компании давно уже проводят политику полной бездефектности, конечно же, сыграло свою роль в создании того образа качества, которым сейчас пользуется продукция автомобильной и электронной промышленности Японии. И хотя полного совершенства достичь, видимо, невозможно, стремление к нему, кажется, оправдывает дополнительные затраты.

Как и все другие параметры, подверженные воздействиям внешней среды, качество, как воспринимаемая ценность, тоже зависит от происходящих перемен. То, что когда-то считалось высококачественным, может быстро стать низкокачественным. Американские потребители когда-то высоко ценили большие машины с мощными двигателями. Однако, когда в 1973 г. цены на бензин резко взлетели вверх, эти машины практически перестали пользоваться спросом, нуждам потребителей, их определению качества стали отвечать небольшие, экономичные машины. В области вычислительной техники скорость развития столь высока, что цены, которые потребители готовы платить за компьютер данной мощности, падают в среднем на 25% в год. Таким образом, чтобы сохранить качество, а тем самым истинную производительность, менеджеры должны идти в ногу с переменами во внешней среде.

Цикл «вход—выход»

ПОЛОЖИТЕЛЬНЫЕ И ОТРИЦАТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ НА ВЫХОДЕ. На выходе процесса производства или переработки всегда *имеются* как положительные, так и отрицательные результаты. К положительным результатам относятся качество товаров или услуг, прибыль, занятость населения. К возможным негативным результатам относятся дефекты, потери, безработица, которые могут иметь положительное значение для организации, но отрицательное для общества. Почти все управленческие решения, даже те, которые в целом носят положительный характер, имеют определенные негативные последствия. Повышение производительности в конкретной организации, например, может вести к сокращению рабочих мест в ней или в смежных отраслях. При сравнительной оценке производительности руководители должны вычитать прямые затраты, связанные с отрицательными результатами, чтобы найти истинную производительность. Вполне очевидно, что при определении показателя производительности на основе объема выпуска, в него нельзя включать дефектные изделия или некачественные услуги. Менее очевидно проявление косвенных воздействий отрицательных результатов.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ И ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ОРГАНИЗАЦИЙ. Одним из наиболее важных и часто не замечаемых аспектов нашей модели производительности является связь между потребляемыми ресурсами и выпускаемой продукцией. Продукция одной организации идет во внешнюю среду и может стать потребляемым ресурсом для других организаций. В мире, который по словам Друкера, стал «обществом организаций», это имеет огромные последствия. Поскольку организации взаимозависимы, низкая производительность при выпуске какого-либо основного экономического продукта вызывает снижение производительности сразу во многих отраслях. Чем более прямыми являются такие связи во внешней среде, тем более непосредственно это влияет на производительность. Низкое качество комплектующих изделий непосредственным образом влияет на производительность закупившей их организации. Потери вместо прибыли означают, что даже преуспевающая организация будет иметь меньше средств для капиталовложений в развитие производительности. Низкая производительность в государственном аппарате ведет к более высоким, чем это нужно, налогам, что отвлекает средства, которые можно было бы вложить в повышение

эффективности экономики.

Производительность и внешняя среда

Из нашего представления об организации, как об открытой системе, мы знаем, что среда в той или иной степени влияет на вход, выход и процесс переработки в системе. В зависимости от обстоятельств, это влияние может быть положительным или отрицательным. Мы уже рассмотрели влияние среды на качество. Ниже мы рассмотрим некоторые факторы внешней среды из числа тех, которые были названы в ряду причин, обусловивших падение производительности в американской промышленности в 70-х годах. Мы увидим, что эти же самые факторы оказались даже благоприятными для некоторых организаций или, по крайней мере, их воздействие удалось преодолеть благодаря эффективному управлению.

ВЫСОКАЯ СТОИМОСТЬ ЭНЕРГИИ. В индустриальном и постиндустриальном обществе энергия является основным ресурсом, необходимым для производства товаров или услуг. Наличие большого количества дешевой энергии в течение долгого времени было одним из важнейших преимуществ Америки в конкурентной борьбе. Рост цен на нефть и, соответственно, на другие виды топлива и электричество в 70-х годах отрицательно повлиял на производительность. Эксплуатация оборудования и транспорта при неизменном объеме производства стала обходиться дороже. К тому же большинство промышленных предприятий развитых стран были спроектированы с учетом использования недорогих видов ископаемого топлива. Стоимость перевода всего этого огромного производства на энергосберегающую технологию оказала сильное влияние на производительность. Когда цены на нефть понизились, производительность в обрабатывающей промышленности стала расти быстрее, чем в других областях.

ЖЕСТКОЕ ПРАВИТЕЛЬСТВЕННОЕ РЕГУЛИРОВАНИЕ. В 70-х годах правительство, штаты и муниципалитеты приняли буквально тысячи новых законодательных и других актов, требующих от организаций снизить уровень загрязнения окружающей среды, улучшить санитарное состояние рабочих мест и охрану здоровья, снизить потенциальную опасность от неправильного использования их продукции. И хотя все эти нормы с социальной точки зрения были благом, они вели к прямому росту расходов на входе системы, вынуждая предприятия приобретать дополнительное оборудование, например, дымоуловители. Во многих случаях еще дороже обходилась организациям необходимость нанимать служащих, чтобы следить за соблюдением норм и писать сотни отчетов властям в подтверждение того, что нормы соблюдаются. Эти значительные затраты не способствовали немедленному совершенствованию выпуска и отвлекли тот капитал, который можно было бы пустить на оборудование для повышения производительности.

В длительной перспективе действительно необходимые меры по улучшению дела охраны труда и здравоохранения приведут к снижению потерь рабочего времени и, тем самым, снизят стоимость ресурсов на входе системы. Повышение степени чистоты среды снижает затраты во многих отраслях промышленности, на которые отрицательно влияет загрязнение среды, и уменьшает расходы правительства на ликвидацию загрязнения, производимых отраслями промышленности. Рост производительности в 80-х годах в некоторой части объясняется и проявлением этих долгосрочных факторов. Одновременно, во многих отраслях бизнеса осознали, что добровольная социальная ответственность обходится дешевле, чем принудительное соблюдение предписаний, и количество правительственных актов стало уменьшаться, а сами они стали несколько проще.

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ЦИКЛЫ. Исторически темпы инфляции в Соединенных Штатах с конца 60-х и до начала 80-х годов были высокими. При инфляции на то же самое количество долларов можно купить меньшее количество исходных ресурсов. Этот рост затрат обусловлен исключительно самой природой инфляции, он неизбежно снижает производительность. Одновременно, в период инфляции увеличиваются процентные ставки, что затрудняет заем денег на приобретение оборудования или расширение производства. Дефляция, которая многим выгодна, тоже может отрицательно повлиять на производительность организаций. Например, в бизнесе часто создаются запасы в ожидании роста цен. Если же цены падают из-за дефляции, то производительность тоже снижается. Еще более обычной является ситуация, когда деньги заняты во время инфляции под высокий процент. При падении процентной ставки компания остается с «дорогими» деньгами, которые надо отдавать.

НАЛОГОВАЯ ПОЛИТИКА. Мало кто понимает, что основным результатом увеличения налогов на предпринимательство является отнюдь не снижение доходов миллионеров. Налоги представляют из себя просто издержки, которые почти всегда перекладываются на потребителя в виде более высоких цен. Эта же самая продукция стоит больше, следовательно, производительность при этом будет ниже. Вместе с тем, поскольку организация даже не получает возросший доход в свои руки и не может вложить эти суммы в свою стоимость, рост цен обычно ведет к уменьшению объема денег, предназначенных для капиталовложений. И до тех пор, пока правительство не разработает налоговое законодательство так, чтобы стимулировать капиталовложения в более эффективное оборудование, организации вполне могут и подождать с такими капиталовложениями. В определенной мере рост производительности, наблюдавшийся с 1983 г., частично обусловлен более либеральным

налогообложением капиталовложений и Законом о реформе налоговой системы 1986 г.

РОСТ СФЕРЫ УСЛУГ. Одной из причин отставания Соединенных Штатов в области эффективности национальной экономики может быть быстрый рост значения сферы услуг. Многие знают, что из-за влияния менее эффективной технологии в сфере услуг выработка в долларах на одного работника ниже чем в производственном секторе. Количество человеко-часов в производстве упало с одной трети от общего количества в конце 60-х годов до одной четверти в настоящее время. (Сегодня менее 9% рабочих заняты непосредственно в промышленности.) В связи с таким изменением пропорций, рост факторной производительности в США в целом выглядит более медленным, чем в тех странах, где промышленный сектор доминирует над сектором услуг. Следует заметить, что производительность в Америке может быть на самом деле несколько выше, чем показывают приводимые цифры, поскольку вся система ее оценки ориентирована на промышленность и может не совсем точно отражать рост производительности в сфере услуг. Во всяком случае ясно, что применение компьютерной технологии в конторском деле начинает оказывать свое воздействие на производительность в секторе предоставления услуг.

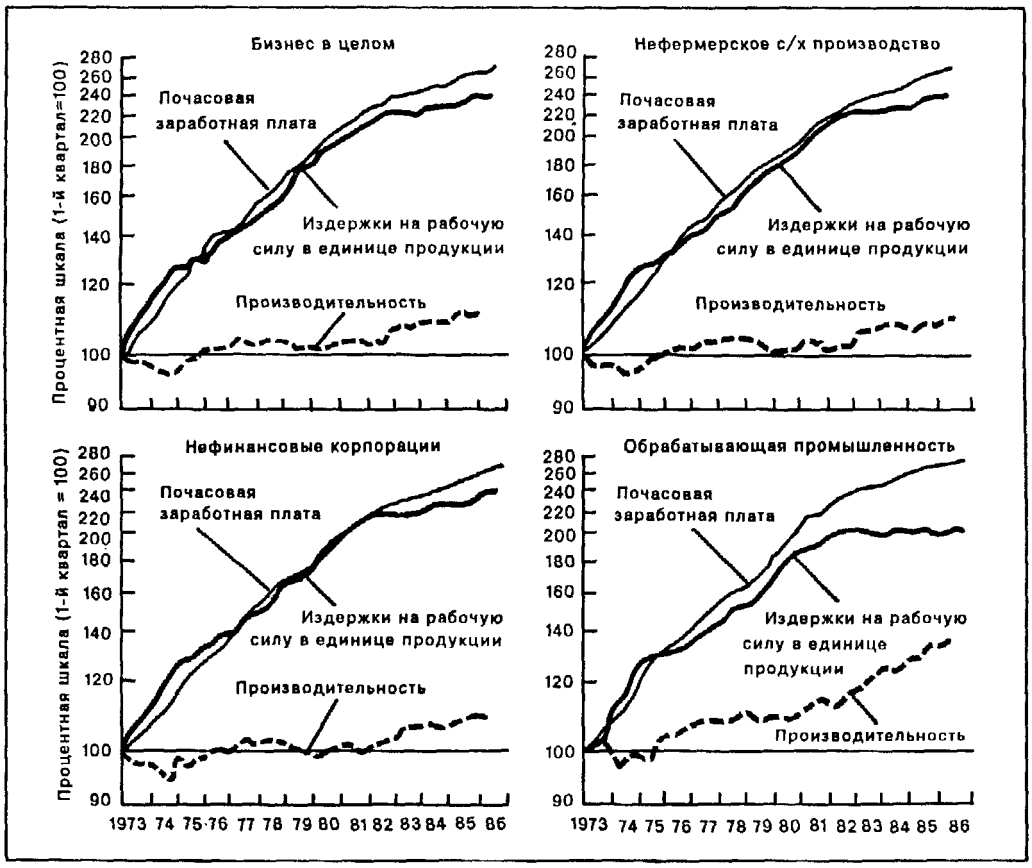

Рис. 22.2. **Производительность и основные показатели в четырех основных секторах экономики.**

Как видно из рис. 22.2. различия в росте факторной производительности в разных секторах экономики могут быть весьма значительными. Прогресс в информационной технологии еще не оказал своего решающего воздействия на производительность в сфере услуг. Частично в силу падения цен на энергию, наиболее заметный рост производительности по сравнению с 1979 г. наблюдался в промышленном секторе.

СОЦИАЛЬНЫЕ ФАКТОРЫ. Снижение производительности в 70-х годах несомненно корреспондируется с волной социальных перемен, начавшихся в 60-е годы. Можно сказать, что ряд выработавшихся социальных установок, ценностей и моментов социальной жизни имели отрицательное воздействие на производительность труда. Алкоголизм и наркомания как на работе, так и за ее пределами, стали столь обычными, что большинство крупных компаний организовали программы помощи для своих работников. На кражи самими работниками, а не на воровство покупателей в магазинах, приходится 45% общих потерь материально-технических запасов. Политические протесты, чувство обреченности, гаев часто находят выход в действиях против организаций (угон самолетов, порча продукции, разбитые окна банков, поломанное оборудование могут служить тому примером), lie столь явно, но сказался и бум деторождаемости прошлых лет — резко возрос процент малоопытных и, следовательно, менее производительных рабочих.

Улучшение положения с производительностью труда в 80-х годах частично объясняется изменениями в отношении людей к работе, возвратом к более консервативной трудовой этике 50-х годов. Вместе с тем новое поколение, появившееся во время взрыва деторождаемости, а также женщины и представители национальных меньшинств, впервые влившиеся в ряды рабочих в 70-х годах, приобрели опыт, необходимый для того, чтобы работать на своих местах наиболее производительно.

НАКОПЛЕНИЕ КАПИТАЛА. В связи с инфляцией, налоговой политикой и действием социальных факторов темпы роста накоплений устойчиво снижались. В процентах от своего дохода американцы откладывают в накопления гораздо меньше, чем японцы и европейцы. Это означает значительное сокращение объема стабильного, долгосрочного капитала, который могли бы использовать банки для займов, а корпорации для капиталовложений. При меньших объемах доступного капитала цена денег растет, что затрудняет и удорожает капиталовложения в развитие производства.

ХАРАКТЕР СОБСТВЕННОСТИ В ЭКОНОМИКЕ. Основным фактором устойчивого длительного роста производительности в Японии и спадов роста производительности в Америке является характер собственности в экономике этих стран. В Японии основными владельцами акций компаний являются банки или другие компании. Эти владельцы акций, не входящие в компанию, редко спекулируют своими акциями. Устойчивый рост и стабильность представляют для них более значительный интерес, чем немедленные финансовые дивиденды, что поощряет капиталовложения в научно-исследовательские работы, программы улучшения условий труда, от которых в течение многих лет не будет никакой отдачи, а также позволяет руководству компаний осуществлять политику полной занятости во время экономических спадов, хотя это и означает, что дивиденды по акциям не выплачиваются.

Большая часть экономики США принадлежит частным лицам или заведениям, купившим акции на Американской или Нью-йоркской фондовых биржах. Эти владельцы заинтересованы в том, чтобы получить как можно больший доход на вложенные ими средства, они не делают особой ставки на успех компании в длительной перспективе, для них важны дивиденды. Поэтому акционерный капитал американских компаний часто резко возрастает или уменьшается даже в ответ на сезонные изменения в доходах, что заставляет руководство компаний принимать решения, направленные на получение немедленных результатов по итогам финансового года. Такие решения могут предусматривать увольнения, как только наметился спад сбыта продукции, и даже продажу части производственных фондов для увеличения наличных денег и улучшения картины годового финансового отчета.

МЕЖДУНАРОДНАЯ КОНКУРЕНЦИЯ. Сегодня бизнес становится все более межнациональным. Многие из стран, конкурирующих с Соединенными Штатами, не имеют большинства отмеченных выше проблем, влияющих на производительность труда, или испытывают их не в той мере. Кроме того, в этих странах рабочая сила может обходится дешевле, а технология, которой они владеют, столь же хороша, а может быть и лучше, чем у американских фирм. В силу более высокой производительности, обусловленной этими причинами, страны могут иметь значительные преимущества в конкурентной борьбе. В условиях спада экономики, когда снижается общий объем спроса, организации, работающие с меньшей производительностью могут понести серьезные убытки. Хорошим примером в этом отношении может быть сравнение японских и американских автомобилестроителей.

Нынешняя озабоченность американских организаций вопросами управления производительностью была обусловлена возросшей конкуренцией на мировом рынке и периодом экономического спада 1980 — 1982 гг. Спад, естественно, означал сокращение спроса на новые автомашины. Вместе с тем иностранные автомобилестроители имели значительное преимущество по производительности труда. Японцы, например, затрачивали на изготовление одной машины 1,6 рабочих дня, немцы — 2,7 дня, американцы — 3,8 дня. На производство одного японского автомобиля затрачивалось на 1000 —1700 долл. меньше, чем автомобиля «Дженерал Моторс». Из них только 450 долл. приходилось на разницу в зарплате и льготах. Основной рост производительности объяснялся применением статистического контроля технологического процесса, автоматики, робототехники, более совершенной системы управления материально-техническими запасами, более преданной рабочей силой. Этот перевес ощущался через цену и качество автомобилей, сбыт которых на рынке США резко увеличился, что еще более усилило и без того неблагоприятные последствия экономического спада.

Производительность и внутренняя среда

Руководители организаций, которые пострадали от снижения производительности и потери доли рынка в пользу иностранных конкурентов, не сумели получить прибыль и были вынуждены прибегнуть к массовым увольнениям или даже обанкротились в конце 70-х годов, винили во всем внешние силы, «неподвластные их контролю». Некоторые из них даже перестали размахивать знаменем «частного предпринимательства» и попросили правительство защитить их от «нечестной»

иностранной конкуренции, субсидий, займов, «иррационального» уровня конкуренции, обусловленного отсутствием государственного регулирования в их отраслях. Были ли эти жалобы обоснованными? Не очень.

Эти внешние факторы, конечно, отрицательно повлияли на производительность. Но, вообще говоря, и организации, и их непосредственные конкуренты в одинаковой мере подвержены воздействию внешней среды. Однако организации неравны в том, как их руководство реагирует на воздействие внешних сил.

Внешняя среда определяет только основные правила на поле игры с производительностью. Внутренняя среда, созданная бесчисленными решениями (и нерешительностью) руководства, определяет, кто выиграет.

Рост цен на энергию ударил по Японии гораздо сильнее, чем по Соединенным Штатам, поскольку она полностью зависит от импорта нефти и вынуждена перевозить продукцию и значительную часть ресурсов через океан за тысячи миль. Япония может быть и пользуется тем преимуществом в конкурентной борьбе, что она является лидером на рынке, но ведь американский бизнес имел это преимущество в течение десятилетий. Он же, начиная эту игру в «Мировую монополию», располагал гораздо большими деньгами, чем японцы. И все же, несмотря на все препятствия, Япония каким-то образом сумела добиться наивысшего роста производительности в мире.

Ключевым словом в предыдущем предложении является слово «сумела». Нет ничего нечестного в том, что японский бизнес сейчас значительно обошел всех в гонке за высокую производительность. Их менеджеры услышали хлопок стартового выстрела еще два десятилетия тому назад и сразу же побежали изо всех сил. Слишком многие из американских соперников, подумав, что они уже выиграли гонку, проигнорировали этот сигнал к старту. Неловко это признать, но американские менеджеры должны согласиться с тем фактом, что их японские соперники победили американцев на их же собственном поле, часто пользуясь при этом принципами и техникой, разработанной в Соединенных Штатах.

Означают ли описанные выше изменения во внешней среде, что американский бизнес осужден на упадок? Едва ли. Все объяснения этого спада выглядят еще менее убедительными в свете того, что отнюдь не только японцы добились быстрого роста производительности в этот период. И хотя общий средний показатель производительности в стране снизился, в то же самое время некоторые американские фирмы добились весьма впечатляющего роста. Даже звездам японской промышленности не удалось обойти такие американские компании как «Ай Би Эм», «Макдональдс», «Хьюлетт Паккард», «Проктор энд Гембл», успехи которых проанализированы в работе Т. Питерса и Р. Уотермена «В поисках эффективного управления». Значительные успехи американских организаций в борьбе со спадом роста производительности доказывают, что стабильности этого показателя можно добиться при правильном управлении.

Если задача управления заключается в обеспечении лидерства, необходимого для повышения производительности труда и улучшения качества жизни во времена непрерывных перемен, то оно не может быть просто катализатором, который изменяет другие элементы, но сам при этом не изменяется. Для того чтобы организация стала активной, а не консервативной, или просто адаптирующейся к условиям, нужно изменить и систему управления. В условиях растущей конкуренции руководство должно осознать, что решения оптимальные вчера, сегодня могут стать анахронизмом.

Это совсем не является призывом к изменениям во имя самих изменений или к отказу от всех основополагающих принципов, хорошо работавших в прошлом. Как это ни удивительно, но во многих случаях те изменения, которые приводят к повышению эффективности деятельности организации, включают обращение к принципам и методам науки и практики управления, которые фактически нельзя назвать новыми. Так, например, любой студент школы менеджмента скажет, что выход Японии на роль лидера в области производительности труда и качества во многих случаях обусловлен весьма успешным применением открытий, сделанных западными разработчиками теории управления, такими как Ф. Тейлор, Элтон Мэйо, Честер Бернард, Фитц Рутлисбергер, Мэри Паркер Фоллет.

Приняв эти моменты за философскую отправную точку наших рассуждений, давайте рассмотрим, каким образом может руководство сплавить воедино социальные и технические аспекты своей организации, чтобы добиться роста производительности и привести организацию к успеху.

УПРАВЛЕНИЕ ПО КРИТЕРИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

Управление по критерию производительности, как мы заметили в начале данной главы, это то же самое, что и эффективное управление в любом другом контексте. Обеспечение стабильно высокой производительности касается всех функций системы управления и всех связующих процессов — коммуникаций, принятия решений и обеспечения лидерства. Наиболее важным для руководителей является осознание концепции тесной взаимосвязи всех этих процессов и зависимости оптимального решения от конкретной ситуации.

Планирование и производительность

Один из наиболее важных уроков японского успеха заключается в том, что невозможно добиться устойчивой высокой производительности труда при спонтанной, импульсивной реакции на любые возникающие проблемы. Руководство должно обеспечивать производительность посредством процесса планирования. Не имея конкретных целей по производительности, невозможно определить — является ли достигнутая производительность высокой или низкой. Цели служат ориентирами при решении вопроса о том, какая работа повышает общую производительность, а какая мешает ее росту. Это помогает членам организации координировать их усилия, что само по себе является одним из важнейших факторов обеспечения производительности организации. Именно поэтому Риггз и Феликс пишут заглавными буквами:
«ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ЕСТЬ МЕРА ТОГО, КАК РАСПОРЯЖАЮТСЯ КОНКРЕТНЫМИ РЕСУРСАМИ ДЛЯ СВОЕВРЕМЕННОГО ВЫПОЛНЕНИЯ ЦЕЛЕЙ, ВЫРАЖЕННЫХ ЧЕРЕЗ КОЛИЧЕСТВО И КАЧЕСТВО».

ЗАДАЧИ И ЦЕЛИ, ОРИЕНТИРОВАННЫЕ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ. В отличие от многих американских предприятий, на японских редко определяют свои задачи в терминах прибыли. Эта концепция не является ни новой, ни исключительно японской. Еще задолго до того, как в американском бизнесе слово производительность (низкая. — *Науч. ред.)* стало соседствовать со словом кризис, Питер Друкер отметил, что задачи организации должны всегда вращаться вокруг нужд потребителя. Вполне очевидно, что организация не может быть производительной, если она не определила, что нужно ее предполагаемому потребителю из того, что она может произвести. Это означает, что стратегическое планирование всегда должно включать в себя систематический анализ рынка, конкуренции и относительной силы организации.

ПЕРСПЕКТИВНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПО КРИТЕРИЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ. Когда американский бизнес формулирует цели в области производительности, он почти всегда устанавливает слишком короткие временные рамки. Конкретное мероприятие должно дать результат через квартал или в течение года. Японцы же, наоборот, всегда ставят перспективные цели. Они часто делают капиталовложения в научно-исследовательские работы и программы повышения производительности труда, результаты которых могут сказаться через пять — десять лет. У них хорошо идут дела сейчас может быть частично и потому, что будущее, как это бывает, уже настало.

Перспективное планирование имеет жизненно важное значение для устойчивого роста производительности, поскольку для нее вполне типичны временные падения по причинам, не связанным с эффективностью реализуемых программ ее повышения. Например, сезонные колебания или короткие периоды спада экономики могут сократить потребление продукции, невзирая на улучшение ее качества. Точно так же, почти каждое внедрение новой техники или технологии сопровождается периодом обучения кадров, когда производительность труда несколько падает, ибо люди еще не ознакомились со своими новыми задачами. Во время обучения издержки на рабочую силу возрастают, поскольку положительные моменты, заложенные в программу, еще не реализованы. И если на руководство оказывается сильное давление в плане обеспечения немедленной текущей прибыли, то оно постарается избавиться от программ, не дающих немедленных результатов.

Крупные организации, чтобы обеспечить стабильную производительность в течение многих лет, должны формулировать свою задачу широко, ориентируясь на будущее. Раньше мы приводили объяснение падения крупной корпорации «Пени Сентрал» приверженностью концепции, что ее дело — это железные дороги, а не транспорт в целом. Она связала свою судьбу с техникой, идущей к закату и по значению, и по эффективности. Хорошим примером формулировки своей задачи может служить корпорация «Ксерокс», которая в 1981 г. заявила, что ее дело — автоматизация конторского труда, хотя 95% ее продаж в тот момент приходилось все еще на копировальные машины.

К счастью для Америки, все большее количество лидеров бизнеса осознают порочность ориентации на немедленную прибыльность и понимают необходимость учета длительной перспективы. При опросе, охватившем почти 1000 руководителей высшего эшелона, проведенном фирмой «Хейдрик энд Смагглз», занимающейся исследованиями проблем управления, 76% респондентов сказали, что значение краткосрочных финансовых целей преувеличено до опасной черты.

КОМПЛЕКСНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ. Необходимость учета долгосрочной перспективы пронизывает весь процесс планирования сверху донизу. Перспективные долговременные стратегические планы необходимо всесторонне подкреплять краткосрочными планами, целями подразделений организации и даже правилами и нормами, принятыми в организации. Высшее руководство не может говорить о своем стремлении к стабильному и долговременному росту производительности и одновременно наказывать руководителей среднего звена за то, что они расходуют деньги на оборудование, которое еще не полностью раскрыло все свои возможности. Руководство должно подтвердить свою поддержку вложением денег в развитие производительности, официальным включением программ развития производительности в бюджет организации.

Формализованное планирование производительности прослеживается во всем процессе управления. Оно мотивирует людей на такую работу, которая способствует росту производительности, разъясняя, чего же добивается организация, и закладывает базис для того, чтобы увязать вознаграждение за труд с его производительностью. Естественно, что планы по развитию производительности одновременно являются и основой для контроля за ней.

Организация и производительность

Организационный процесс является средством, при помощи которого руководство сплачивает воедино трудовые ресурсы, материалы, технологию, информацию и людей для достижения поставленных целей. Эффективная организация обеспечивает оптимальное использование ресурсов, минимизирует потери производительности из-за неразберихи в распределении ответственности, нарушения взаимодействия подразделений и сбоев в коммуникационных каналах. Именно организационные процессы исторически привели к наиболее важным достижениям в развитии производительности. Концепция специализации и разделения труда привела к такому повышению эффективности производства, которое изменило саму природу нашего общества и мировой баланс сил. Но американские менеджеры должны понять, что концепция специализации и разделения труда теперь уже не нова и ею владеют не только промышленно развитые страны.

Наиболее непосредственно с производительностью связаны такие элементы организации как технология, проектирование работ и структура.

ТЕХНОЛОГИЯ. Хотя мы постоянно подчеркиваем необходимость комплексного подхода к повышению производительности, тем не менее важно отметить, что технология является тем фактором, который на сегодня оказывает наибольшее воздействие на производительность. Ярким примером, который мы уже приводили, является то, что за год-два после пуска сборочного конвейера Форд полностью овладел автомобильным рынком за счет резкого снижения стоимости автомашин. Использование технологии для повышения производительности в корпорации «Тандем Компьютерз» описано в примере 22.1. Сегодня американские и зарубежные производители, использующие автоматизированные заводы, робототехнику, автоматизированные системы проектирования, захватывают все большую долю автомобильных рынков просто в силу того, что они производят товары более высокого качества по более низким ценам, чем традиционные заводы. Внедрение компьютерной технологии в конторскую работу будет, видимо, иметь большее положительное воздействие на производительность конторских служащих, чем все другие факторы вместе взятые.

Может ли технология повысить производительность труда или не может, не вызывает никакого сомнения. Руководители должны постоянно помнить, что не всегда более прогрессивная технология ведет к росту производительности. Поскольку организация представляет собой систему взаимосвязанных элементов, достоинства более эффективной технологии иногда могут быть сведены на нет отрицательным отношением рабочих. Когда английская угольная промышленность попыталась увеличить производительность за счет новой технологии, как отмечено в гл. 3, рабочие почувствовали такое недовольство своей новой работой, что производительность фактически упала. Чтобы быть уверенным, что технология действительно приведет к росту производительности, руководство должно сбалансировать требования технологии с потребностями применяющих ее людей.

ПРИМЕР 22.1.

Завод «без бумаг» фирмы «Тандем»

Достижение значительного роста производительности возможно при одновременном успешном применении многих различных стратегий. Основным примером может служить завод «без бумаг» фирмы «Тандем Компьютерз» в г. Остине, штат Техас. Раньше, по мере движения изделия по сборочной линии, приходилось заполнять 25 отдельных форм. Сейчас на каждый собираемый терминал устанавливают устройство памяти с произвольным доступом, которое связано с ЭВМ верхнего уровня. Каждый компонент имеет опознавательный штриховой код. Когда собираемый терминал проходит через какое-либо рабочее место, оператор проводит над кодом считывающее устройство для идентификации изделия. Это позволяет ЭВМ автоматически следить за ходом производственного процесса и проводить соответствующие испытания. Каков же результат сочетания участив рабочего, автоматизации и прогрессивной информационной технологии? Прежде всего, объем материально-технических запасов сократился до одной трети объема на аналогичных производствах. Выпуск увеличен в пять раз. И, что наиболее важно, ни в одном из первых 14 000 выпущенных изделий не было ни одного случая брака.

ПРОЕКТИРОВАНИЕ РАБОТ. Как и технология, правильно спроектированная работа является одним из важнейших факторов роста производительности. Инженеры по организации производства и

специалисты по организации труда стали пользоваться большим спросом после того, как школа научного управления способствовала резкому росту производительности путем систематического анализа и проектирования работ. В некоторых случаях фактор проектирования работ оказался даже более важным, чем фактор технологии. Но Адам Смит, который своим ярким описанием процесса производства булавок популяризировал разделение труда, несомненно пришел бы в замешательство от того, как мы специализировали труд до точки снижения доходов от такой специализации. Даже административная работа стала столь фрагментарной и раздробленной, что основная позиция служащих в настоящее время такова: «Это не входит в мои обязанности, пусть кто-нибудь другой позаботится об этом». В результате подразделения не сливаются в единую эффективную и экономичную организацию.

Росту производительности способствуют эффективно спроектированные работы, отвечающие также и потребностям производственных рабочих. В силу социальных изменений современные рабочие хуже относятся к простым, узко специализированным заданиям, чем рабочие времен Фредерика Тейлора. Нынешняя тенденция состоит в создании более гибких заданий и правил работы. Это означает, что даже те методы, которые зарекомендовали себя в течение десятилетий, сейчас могут оказаться не самыми производительными. Так, например, концепция «научного управления» Тейлора, при специализации труда предусматривавшая разделение задания на самые простые операции, привела к созданию сборочного конвейера и способствовала тому, что американская промышленность стала в первой половине века самой эффективной в мире. Даже организованные в профсоюзы рабочие согласились с руководством в вопросе о выгодности специализации. Но сегодня, как можно видеть из одного отчета:

«Оба лагеря (и руководство, и рабочие) поносят тейлоризм. По теории научного управления, — говорит Сэм Каменз, помощник председателя профсоюза «Юнайтед Стил Уоркерз», — наниматель говорит рабочему: «Вот единственное, что ты должен делать. Это единственное, чему мы собираемся тебя научить и за что будем платить.» Ясно, что все это совершенно устарело».

Более гибко спроектированные работы могут принести значительные выгоды в плане повышения производительности труда. Некоторым американским компаниям это дает возможность снова восстановить свою конкурентоспособность на мировом рынке. В одном из отчетов сказано:

«Изменения в резиновой промышленности могут поднять производительность на 10%, — говорит Уильям К. Русак, вице-президент по связям с профсоюзами в «Файерстоун Таер энд Раббар Ко». На нефтеперегонных заводах изменения правил работы увеличили выпуск продукции на одного рабочего на 10-15%. «Джонс эпд Логлин Стил Корпорейшн» сократила затраты труда в человеко-часах на тонну стали за пять лет с 6 до 3,5 часа».

СТРУКТУРА ОРГАНИЗАЦИИ. Значение структуры организации для ее производительности было осознано позже, чем влияние организации труда. Структура определяет взаимоотношения между руководством и подчиненными на всех уровнях организации и между основными ее структурными подразделениями. Самое непосредственное влияние структура оказывает на производительность через отношение численности административно-управленческого персонала к численности остальных работников. Административный состав представляет собой значительный затратный фактор. Если организация может обойтись меньшим числом управляющих без ущерба для своей деятельности, ясно, что ее производительность будет выше. Сокращение численности управленческого аппарата среднего звена на 40% в корпорации «Крайслер» при Ли Якокке, несомненно явилось одной из основных причин роста ее прибылей. При анализе причин высокой производительности в японской автомобильной промышленности весьма важно отметить, что у них имеется всего лишь пять уровней управления по сравнению с 11-12 уровнями управления в американском автомобилестроении. Одна из причин недавнего роста производительности заключается и в том, что американские корпорации довольно сильно «похудели». Численность занятых в 500 крупнейших корпорациях из списка, публикуемого в «Форчун», на конец 1985 г. сократилась на 2,2 млн. человек по сравнению с началом 1980 г.

Структура организации воздействует на ее производительность и другим, не столь явным образом. Как уже отмечалось в предыдущих главах, исследования показывают, что некоторые группы работников, например, специалисты и ученые, отрицательно реагируют на жесткие структуры с высокой степенью администрирования. В таких структурах они обычно недовольны своей работой и уровень результативности их труда ниже. К тому же организации с менее централизованной структурой быстрее реализуют необходимые изменения. В нынешней динамичной среде высоких технологий те организации, структура которых способствует развитию творческих начал, иногда могут получить значительные преимущества в конкурентной борьбе. Своевременно выйти первым на рынок, например, с современным компьютером — это значит резко увеличить доходную составляющую в формуле расчета производительности.

Вместе с тем, в ряде случаев высоко централизованная структура может оказаться

эффективнее. История, например, доказала, что применительно к крупномасштабным военным операциям такой подход является наиболее целесообразным. Минимизируя сбои в коммуникациях, максимизируя точность ответной реакции на управляющие воздействия, можно скоординировать действия многих тысяч людей.

Экономический спад конца 70-х годов заставил многих внимательно присмотреться к размеру подразделений в структурах своих организациях. Недавние исследования практики управления в преуспевающих американских компаниях показали, что они содержат небольшой центральный управленческий аппарат, чтобы «избежать бюрократизма». Питере и Уотермен отмечают, что компании с хорошей постановкой дела управления, даже те, численность которых составляет 35-55 тыс. человек, редко имеют центральный управленческий аппарат численностью более 100 человек. Вот что они пишут по этому поводу:

«Нам сказали, что качественные вещи создают умельцы, для чего обычно нужны небольшие предприятия. С другой стороны, экономичное производство лучше реализуется на крупных предприятиях, где проявляется фактор «масштаба производства». Правда, в наиболее преуспевающих компаниях дело обстоит совершенно иначе, — там почти во всех случаях все то, что невелико по размеру, прекрасно. Небольшое производство оказывается наиболее эффективным. Активные, заинтересованные, работающие с высокой производительностью работники этих производств в полном взаимопонимании (и конкурируя) со своим руководством, снова и снова обходят по производительности труда рабочих крупных производств. Это наблюдается и на заводах, и в проектных группах, и в отделениях фирм во всей корпорации. То есть мы обнаружили, что в основных вопросах здесь нет никаких противоречий. Такие выражения как «небольшое предприятие», «качество», «заинтересованность», «самостоятельность», «производительность», — относятся именно к этой стороне явления. В конечном счете, вопросы затрат и экономической эффективности зависят от того внимания, которое уделяется качеству, рационализаторству, заинтересованности, участию в труде и причастности к его результатам, вниманию к решению внешних проблем в интересах потребителей. Вопросы обеспечения стабильного дохода являются первостепенными. Но как только дело пошло, обеспечение экономической эффективности и сдерживание затрат становится вполне достижимой параллельной целью».

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ. Опыт показывает, что если руководство хочет, чтобы организация чего-то добилась, оно должно возложить ответственность за выполнение задачи на конкретного человека или на какое-либо подразделение и делегировать им соответствующие полномочия. Все больше и больше организаций, озабоченных вопросами производительности, создают временные и постоянные специальные подразделения, ответственные за повышение производительности труда, куда включаются представители различных уровней и отделов организации. Небольшие группы работают быстрее и эффективнее, чем крупные объединения людей. Включение в такие группы представителей различных уровней и подразделений позволяет получить более широкую информацию и собрать больше идей по возможным решениям проблемы, укрепляет взаимодействие подразделений, облегчает в дальнейшем налаживание сотрудничества между ними при проведении решений в жизнь. Полномочия, делегированные любому лицу или группе, отвечающей за развитие производительности, должны включать и право тратить деньги. Специальные фонды и деньги на реализацию решений должны быть выделены группе на этапе планирования без последующих сокращений ассигнований в ходе контроля за ее работой.

Мотивация и производительность

КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ. Мы уже отмечали, что весьма часто пренебрежение вопросами отношения работников к вводимым нововведениям или технологии, к вопросу развития трудовых ресурсов организации, является основной причиной низкой производительности труда и экономической эффективности. Есть определенная связь между качеством продукции, производительностью труда и качеством трудовой жизни. Питере и Уотермен установили, что общей чертой всех американских компаний с хорошей постановкой дела управления является «абсолютно ясная ориентация на людей». Уильям Оучи, Ричард Паскаль и Энтони Атос пришли к такому же заключению. По Оучи, такие процветающие американские компании, как «Ай Би Эм», «Истман Кодак», «Проктер энд Гэмбл», «Хьюлетт Паккард», в основу своего подхода к вопросам управления положили теорию «Зет». Она включает в себя такие принципы, как: 1) отказ от политики увольнений; 2) участие и руководства, и работников в принятии решений, касающихся их работы; 3) программы служебной карьеры, предусматривающие ротацию кадров по различным функциональным областям компании, а не продвижение только в одной, специализированной функциональной области; 4) явная озабоченность и нацеленность на обеспечение благосостояния всех работников.

Роберт Петчин, директор программы по повышению производительности труда в компании «Нортроп», утверждает, что сегодня работник гораздо более высоко образован, чем в прошлом, и он

действительно стремится к участию в делах организации. По мнению Петчина, авторитарный управленческий подход к сегодняшнему работнику, любознательному и не желающему принимать того, что ему не объясняют, является неэффективным. Эти взгляды компания «Нортроп» реализовала на своем заводе в Калифорнии, который выпускает истребители «Тайгершарк». Здесь инженеры временно трудятся на сборочном конвейере. Устранение таким способом барьеров между инженерами и производственными рабочими позволяет решать возникающие проблемы гораздо быстрее. В результате, например, на второй истребитель было затрачено на 30% меньше рабочего времени, чем на первый, а третий истребитель был выпущен без единого дефекта в сборке фюзеляжа.

ОПЛАТА ТРУДА И ПРОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖБЕ. Дополнительные льготы и качество жизни рабочих играют важную роль в создании климата, способствующего росту производительности. Вместе с тем, традиционные факторы мотивации труда в организациях — оплата труда и продвижение по службе, по-прежнему оказывают доминирующее влияние на производительность. Для того чтобы обеспечить стабильный рост производительности, руководство должно четко связать заработную плату и продвижение по службе с показателями производительности труда, а не с разовым выпуском продукции.

Это требует последовательного осуществления такого принципа на всех уровнях организации. Необходимо создать объективные оценки производительности и средства контроля степени соответствия производительности установленным меркам, как основы для принятия решений о поощрениях. Руководству необходимо создать такую систему вознаграждений, которая бы не подрывала перспективные усилия на обеспечение производительности при краткосрочных негативных результатах. Особенно это относится к вознаграждениям высшего эшелона управления. Экономист Лестер Туроу говорит: «Кто из высших администраторов будет смотреть в перспективу, если это ведет к уменьшению его собственного дохода? Только святой. Но святых ведь очень немного». В примере 22.2. рассмотрена необходимость увязки оплаты труда руководящих работников с ростом эффективности производства в длительной перспективе.

Ригтз и Феликс предлагают следующим образом изменить условия работы, чтобы содействовать развитию производительности:

«Зарплата может действовать как фактор, дестимулирующий развитие производительности труда. Медленная работа часто вознаграждается оплатой сверхурочных. Отделы, допустившие перерасход своей сметы в этом году, могут надеяться на увеличение сметы на будущий год. Зарплата руководителя строительства небоскреба будет выше, если он наймет больше рабочих, чем ему фактически нужно. Сам факт более крупных затрат времени или долларов не является автоматическим индикатором выполнения большего объема работ, хотя схемы оплаты труда часто исходят именно из этих предположений.

Линия поведения должна заключаться в том, чтобы поощрять то, что способствует росту производительности. Если продукция выходит за ворота в удовлетворительном темпе, но при этом материальные затраты пугающе высоки, не нужно быть гением для того, чтобы сосредоточить внимание на снижении расхода материалов. Но негибкие, жесткие программы стимулирования могут по-прежнему вознаграждать при этом только за более высокий выпуск продукции.

Вознаграждения должны быть увязаны с хорошо понятными действиями. Если добиться этого, то все будет сделано. Например, *если* рабочий не прогуливал и не опаздывал на работу в течение месяца, *он участвует* в ежемесячной лотерее с выигрышами в 100 долл.

Своевременность является решающим фактором при воспитании работников. Награда, будь это похлопывание по плечу или денежная выплата, должна быть выдана как можно скорее после того, как произошло желаемое событие. Чтобы поддержать заинтересованность, награды должны быть достаточно частыми. Важно, чтобы реакция была быстрой.

Размер денежного вознаграждения должен отражать финансовую значимость действия и зарегистрированную степень роста. Небольшие и частые вознаграждения обычно практикуются при реализации улучшений до удовлетворительного уровня. После этого вводится схема усиления, когда награды совпадают либо с пиками активности, либо выплачиваются через случайные промежутки времени. Непериодичность выплат премий разрушает взаимосвязь активной деятельности и времени выплат вознаграждений по фиксированному графику, не дает возможности считать премии как само собой разумеющееся вознаграждение и снижает у работников ощущение чрезмерного контроля».

ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В УСЛОВИЯХ ВЫСОКИХ ТЕХНОЛОГИЙ: ГУМАНИЗАЦИЯ ТЕХНОЛОГИИ. Джон Нэйсбитт, автор «Мегатренда» считает, что учитывая фундаментальные потребности человека, преуспевающие организации информационного века должны быть «высокотехнологичными и человечными», т.е. должны компенсировать чувства растерянности, страха и отчуждения, вызываемые сложной технологией, подчеркнутым акцентом на индивидуализацию и человеческое отношение. Чем выше уровень технологии, тем выше должен быть уровень индивидуализации или гуманизации, необходимый для реализации всех возможностей и людей, и самой технологии. Нэйсбитт отмечает, что передовые организации, использующие высокие технологии, уже сейчас идут к такой гуманизации.

ПРИМЕР 22.2.
Зависимость зарплаты руководства от производительности

Одна из проблем, которые должны разрешить большинство американских организаций для обеспечения устойчивого и длительного роста производительности, заключается в том, что пакет вознаграждений руководителей высшего ранга обычно стимулирует их стремление к достижению немедленных, ближайших результатов. Предлагаются следующие возможные меры для исправления этой тенденции:

Отменить премиальную систему, платить только зарплату с учетом квалификации руководителя, оставив льготы и привилегии, соответствующие занимаемому посту и характеру данной отрасли экономики. Японские и большая часть европейских компаний считают, что никаких специальных премиальных систем для стимулирования работы руководителей высшего ранга не требуется. Положить в основу системы стимулирования реализацию четко очерченных стратегических целей, я том числе доход компании (с учетом инфляции) в сравнении с доходами родственных компаний, а также ряд критериев по внутреннему развитию компании, таких, как внедрение новой продукции, диверсификация деятельности, эффективность производства. Директора компании несут ответственность за определение реалистичных целей деятельности компании, которые должны быть достаточно высокими, чтобы не случилось так, что одна только инфляция уже может гарантировать достижение этих целей. Положить в основу добавочного вознаграждения уровень доходов фирмы еще в течение нескольких лет после ухода руководителя со своего поста. Альтернативный подход заключается в том, чтобы заключать с руководителями высшего ранга контракты на определенное количество лет, допустим на три года, и выплачивать им дополнительные вознаграждения в течение такого же количества лет после истечения срока контракта. Так, при трехлетнем контракте добавочные вознаграждения будут выплачиваться руководителю в четвертый, пятый и шестой годы, если показатели деятельности фирмы в эти годы будут отвечать условиям, оговоренным в контракте. Теоретически, ориентированность премиальных систем на перспективные прибыли позволяет увеличить длительность периода в рамках которого рассматривается проблема рационального использования ресурсов, а гарантированный срок службы в некоторой степени снимает стремление показать картину видимой активности.

Источник: James L. Riggs and Glen II. Felix, *Productivity by Objectives* (Englewood Cliffs, N. J., Prentice-Hall, 1983),pp. 98-99.

Компьютерную технологию, например, часто обвиняют в том, что она ослабляет мотивацию людей, создавая чувство отчужденности и обезличенности. Однако творческое использование компьютеров может способствовать «очеловечиванию» рабочего места до недостижимой ранее степени. Хорошим примером может служить система безденежных форм стимулирования труда. До самого последнего времени даже самые прогрессивные и ориентированные на удовлетворение потребностей работников компании предлагали всем стандартный набор дополнительных льгот. Различия, если они и допускались, были связаны с принадлежностью работника к той или иной группе, уровню иерархии или стажем работы. Хотя руководство и понимало, что такой фиксированный набор для многих работников является отнюдь не идеальным, необходимые затраты времени, усилий и бумажной работы, требующейся для индивидуализации пакетов льгот, делали это совершенно невозможным. Сегодня, пользуясь компьютерами для выяснения всех деталей, организации уже могут разрабатывать отдельные контракты с каждым служащим. Такие компании, как «Ти Ар Дабл Ю», «Амэрикен Эйрлайнз», сейчас предлагают своим служащим льготы посистеме «самообслуживания в кафетерии», когда из определенного пакета льгот каждый служащий сам отбирает наиболее подходящие на определенную сумму. Возможности усиления чувства удовлетворения и, следовательно, мотивации труда в этом случае совершенно очевидны. По модели Врума, а также Портера и Лоулера ожидание того, что результатом труда явится ценное вознаграждение, является основным фактором мотивации. Вознаграждение будет восприниматься как еще более ценное, если человек имеет при этом возможность выбора.

КОНТРОЛЬ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ. Контроль играет важную роль в обеспечении производительности как непосредственно через оценку прогресса в достижении поставленных целей, так и косвенно через влияние на поведение. Объективная оценка производительности — эта функция процесса контроля, нужна для того, чтобы можно было убедиться в достижении целей и заложить здоровую основу для вознаграждения людей за повышение производительности.

КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА. Управление качеством было одной из самых благодатных областей для работы над повышением производительности труда в Японии, а теперь стало такой областью в американских организациях. В Америке контроль качества обычно ограничивался проверками на

отсутствие дефектов в готовой продукции и иногда включал в себя проверку качества получаемых поставок.

И расходы на проверку, и тот факт, что в дефектной продукции уже использованы определенные ресурсы, одинаково ведут к снижению производительности труда. Вместе с тем, иногда контроль просто не срабатывает, и дефектная продукция доходит до потребителя. Опыт прогрессивных фирм свидетельствует, что эффективный контроль качества возможен лишь при комплексном подходе, далеко выходящим за рамки традиционных воззрений руководителей производства.

Высокорентабельные японские фирмы и прогрессивные американские компании типа «Ай Би Эм» стремятся управлять качеством еще до начала производства и в процессе производства, чтобы избежать затрат ресурсов на дефектную продукцию. Одним из таких способов является контроль за качеством исходных материалов до того, как они поступят в организацию. Эти большие фирмы часто имеют своих контролеров качества на предприятиях основных поставщиков. Общение с потребителями в целях выяснения потребности до создания продукта тоже является одной из форм предварительного контроля, который повышает производительность за счет улучшения эффективности.

Вместо того чтобы пытаться при помощи инспекции поймать уже возникшие дефекты, передовые японские и американские фирмы обычно полагаются на своих рабочих, которые оценивают качество в ходе производственного процесса. Такой метод позволяет определить дефект в самый подходящий момент, да еще и силами работника, зачастую обладающего наивысшей квалификацией, нужной для распознания дефекта. Рабочее участие в контроле качества не только дешевле инспекции, но и помогает устранить такие причины низкой производительности, как агрессивность, направленная против проверок, и помогает воспитать у рабочего гордость за свой труд. Для того чтобы он был эффективным, контроль качества на рабочих местах необходимо скоординировать с другими управленческими функциями. Нужна четко определенная ответственность за работу для того, чтобы можно было установить, кто работает правильно, а кто нет. Высококачественный, производительный труд должен быть вознагражден в денежной форме или продвижением по службе. В бюджетах и в механизмах планирования и контроля должны учитываться все аспекты производительности, исключающие возможность наказания руководителей за краткосрочные отрицательные последствия реализации программ по повышению производительности труда. Предложения по обеспечению контроля качества суммированы в примере 22.3.

ПРИМЕР 22.3.
Деминг о контроле качества

Доктор У. Эдварде Деминг, американец, который распространил опыт контроля качества в Японии, предлагает:

Полагайтесь на статистические подтверждения качества в ходе производства, а не в конце. Чем раньше установлена ошибка, тем дешевле обойдется ее устранение.

Полагайтесь на тех поставщиков, которые исторически доказали качественность своих поставок, а не на выборочный контроль качества при приемке каждой партии. Вместо большого количества поставщиков, отберите и придерживайтесь нескольких, которые стабильно обеспечивают удовлетворительное качество.

Полагайтесь на подготовку и переподготовку, дающие работнику необходимые знания для применения статистических методов в своей работе, а не на призывы улучшить качество. Работники должны чувствовать, что могут совершенно свободно сообщить о любом условии, отрицательно влияющем на качества

Полагайтесь на мастеров, которые руководствуются статистическими методами и помогают людям лучше делать свою работу, а не на нормы и стандарты производства. Статистические методы выявляют источник затрат, а группы конструкторов, мастеров и рабочих устраняют эти источники.

Возьмите на вооружение принцип, что плохое качество просто неприемлемо. Дефектные материалы, плохое исполнение работы, дефектные изде лия и плохие услуги просто отвергаются.

Источник: James L. Riggs and Glenn H. Felix, *Productivity by Objectives* (Englewood Cliffs, N. J. Prentice-Hall, 1983), pp. 129.

КОММУНИКАЦИИ, ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ И РУКОВОДСТВО В ДЕЛЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ

В этой части главы мы рассмотрим взаимосвязи вопросов производительности и процессов обмена информацией, принятия решений и обеспечения руководства в организации. Затем мы

обсудим, что должен делать руководитель каждого уровня в целях повышения производительности всей организации в своей повседневной работе.

Организация связи и производительность

ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЩЕСТВО. Как сказано в книге «Мегатренды», — бестселлера, в котором рассматриваются тенденции трансформации современного общества, «мы движемся от постиндустриального общества к обществу информационному». Информационный сектор и число людей, связанных с информацией, постоянно возрастают. Точный объем информационного сектора в экономике определить довольно трудно, поскольку многие виды деятельности, особенно в сфере предоставления услуг, имеют информационную составляющую. Во всяком случае ясно, что этот сектор растет очень быстро. В 1979 г. работники контор составили численно самую большую профессиональную группу. Исследование Дэвида Берча показало, что из почти 20 млн. новых рабочих мест, созданных в 70-х годах, всего лишь 5% пришлось на промышленность (почти 90% рабочих мест появилось в областях, связанных со знаниями и предоставлением услуг).

Рост сектора информации является лишь одной причиной, по которой управление процессом связи приобретает для производительности все более важный характер. Технический прогресс в обработке информации — компьютеры, спутники связи, всемирная телефонная и телевизионная сеть — радикальнейшим образом увеличили объемы обращающейся информации и сократили время на ее передачу. *Время передачи информации,* как его определяет Нэйсбитт, — это время от момента передачи сообщения до момента его приема. «Ист Индии», например, требовались месяцы, чтобы узнать, благополучно ли дошли ее суда до места назначения. Сегодня штаб транснациональной корпорации получает об этом сообщение буквально в считанные секунды.

Воздействие роста объема информации и сокращения времени ее передачи не совсем однозначно. Ясно, что улучшение качества информации, имеющейся в момент принятия решения, позволяет руководству принять обоснованное, своевременное решение. Немедленная передача подробной информации способствует координации деятельности физически разобщенных подразделений. Однако огромный объем циркулирующей в настоящее время информации все больше затрудняет нахождение и выделение нужных и относящихся к делу сведений. Сокращение времени передачи информации означает, что у менеджеров остается все меньше времени на ее получение и использование. В отношении производительности в области коммуникаций бытуют те же заблуждения, что и в вопросе о повышении производительности в сфере производства. В частности, производительность повышает не увеличение объема информации, а улучшение ее качества. Информация является одним из основных ресурсов роста производительности. Более эффективное использование информации приобретает все более важное значение для обеспечения производительности организации в целом. При этом необходимо учитывать взаимодействия техники, людей, структуры организации и внешней среды.

ТЕХНИКА СВЯЗИ. Внедрение техники и технологии в область обработки информации привело к повышению производительности, сравнимому с тем, которое дали стандартизация и сборочные конвейеры в производстве в начале промышленной революции. Точно так же, как не выдержали конкуренции те организации, которые продолжали использовать старую технологию производства, в информационном обществе не смогут конкурировать организации, не использующие информационную технику.

В принципе, основные преимущества новой технологии переработки информации сказываются там, где приходится выполнять повторяющиеся задачи, предусматривающие запрограммированные решения, либо задачи с большим объемом чисто механического труда. Такие задачи составляют до удивления большую часть работы, которую многие люди считают творческой или оригинальной. Компьютерная техника позволяет легко ускорить почти любой творческий процесс. А когда люди овладевают компьютерной техникой обработки текстов, они часто обнаруживают, что это способствует и развитию творчества, поскольку значительно облегчается перебор различных вариантов.

Техника связи не является панацеей для решения вопросов производительности связи, тщательно спланированным образом ее необходимо встроить в общую информационную систему управления организации, чтобы нужную информацию в нужное время получали нужные люди. Высокоразвитая техника связи еще более усиливает потребность организации в старом способе эффективного двустороннего общения людей. Как мы говорили выше, организация должна найти золотую середину между использованием сложной техники и человеческим фактором. Людей необходимо обучить пользоваться соответствующей техникой, чтобы можно было реализовать все се достоинства и устранить страх перед ней.

СВЯЗЬ С ВНЕШНЕЙ СРЕДОЙ. В силу зависимости от внешних сил, для развития производительности необходимо обеспечить эффективную связь организации с объектами внешней среды. Осуществляя связь и общение с потребителями еще до создания нового продукта, фирма способствует тому, что продукт будет соответствовать критериям качества в истинном смысле. Связь

с поставщиками позволяет обеспечить нужное количество и качество поставок материалов и других важных ресурсов. Связь с правительством помогает иногда достигнуть неофициального соглашения по вопросам экономического регулирования и предотвратить дополнительные затраты. Достижение максимально возможной эффективности связи между организацией и внешней средой приобретает еще более важное значение в условиях всеобщих перемен и сокращения времени передачи информации.

СВЯЗЬ С ЛЮДЬМИ. Все больше и больше организаций осознают тот факт, что самое лучшее место для поиска идей по повышению производительности — это уровень первичных трудовых коллективов. Чтобы получить идеи и реализовать соответствующие решения, руководству нужна эффективная система связи вниз и вверх по вертикали. Частично это можно обеспечить чисто формальными средствами типа ящиков для предложений с обещанием награды за полезные идеи, а также путем проведения собраний. Но самое важное при этом — создание атмосферы доверия, чтобы служащие не боялись говорить о любых проблемах, мешающих их работе, и не думали бы, что любое нововведение — это заговор начальства, нацеленный на сокращение их рабочих мест.

Необходимость эффективных официальных каналов и процедур связи общепризнанна. Но в последние годы в равной мере начали осознавать и роль неформальных каналов коммуникаций. Возросшая роль неформального общения частично определяется резким увеличением создаваемой ныне информации и сокращением времени, имеющегося для эффективного ее использования. Неформальное общение, как по горизонтали, так и по вертикали, ускоряет поступление информации в те места, где в ней есть необходимость. Одновременно это способствует заполнению ниш в информационной системе, что представляется весьма необходимым делом, ибо даже самая лучшая информационная система управления не может удовлетворить все потребности руководства в информации в нынешней обстановке постоянных перемен. Неофициальные коммуникации помогают лидерам организации ощутить также чувство человеческого контакта, что весьма нужно, чтобы направить действия небольших неформальных групп в желаемое русло.

Информационные сети, это относительно новое явление, подобны полуузаконенной версии распространения слухов. Сети, начиная от хорошо организованных до совершенно неформальных, являются средством совместного пользования информацией, представляющей специальный либо профессиональный интерес для организаций и отдельных лиц почти или никак не связанных друг с другом. Идея сетей быстро набирает популярность в связи со все возрастающей трудностью отсева нужной информации от всей информации, имеющейся сейчас даже по какому-то ограниченному вопросу. В настоящее время такие сети наиболее широко используются в области социальных проблем, политической деятельности и среди пользователей ЭВМ.

Принятие решений и производительность

Сам процесс принятия решений можно сделать более производительным, если использовать информационную технологию. Качественная информация, т.е. релевантная, точная и своевременная информация, естественно, является необходимым условием для принятия качественного решения. Информационная техника может прямым образом улучшить процесс принятия решений, позволяя руководителю использовать больший объем информации и устраняя некоторые наиболее трудоемкие операции при принятии управленческих решений. Управляющий по вопросам финансов, пользующийся распечаткой ЭВМ для расчета и сравнения параметров, сможет рассмотреть гораздо большее количество возможных вариантов и в более связанном виде, чем его коллега, затрачивающий целые дни на вычисления на бумаге.

Как мы знаем, все параметры, влияющие на работу организации, взаимосвязаны. Применение ЭВМ может привести к изменению структуры организации. Сейчас многие решения, ранее требовавшие участия специалистов, могут принимать руководители низшего звена, в том числе и мастера. Если руководитель может принимать более качественное решение и перерабатывать больший объем информации, то можно либо увеличить объем вопросов, контролируемых этим руководителем, либо расширить область его ответственности. Вместе с тем, внедрение техники связи позволяет снять ряд проблем, связанных с наличием географически удаленных друг от друга подразделений.

Значительные улучшения в производительности наблюдаются уже сейчас. В одном из недавних отчетов говорится:

«Руководители высшего ранга увидели, что большую часть информации, которую раньше собирали руководители среднего звена, можно гораздо быстрее, экономичнее и с большей степенью точности собрать с помощью ЭВМ, а посему они и начали рассматривать средний уровень управления как «избыточный». Они стали смотреть на эти, ими же созданные структуры, как на громадные затратные центры, которые мало что делают для получения прибыли, но вызывают большие накладные расходы. И там, где когда-то они с большой готовностью шли на расширение штата, как символа их власти, сейчас с завистью смотрят на японских конкурентов, которые хорошо поняли, что «меньше» в одном, значит «больше» в

другом.» Структуры корпораций меняются так, чтобы обеспечить более широкий сбор информации и организовать поток данных из производственных цехов в кабинеты высших руководителей без какой-либо редакции, контроля и т.д., что раньше входило в функции руководителей среднего звена».

Рост производительности оказался значительным. Численность среднего звена управления сократилась на 20% в корпорации «Фаерстоун» и «Краун Целлербах» и на 40% у «Крайслера». На заводах «Краун Целлербаха» продолжают выпускать такое же количество ящиков, сократив на 20% численность работающих с почасовой оплатой. Это позволило снизить уровень выпуска, при котором достигается самоокупаемость фирмы, сразу на 30%. Автоматизированные системы проектирования и управления позволили «Крайслеру» наполовину сократить свою инженерную группу — с 8000 до 4000 человек — без какого-либо ущерба для программ по разработке новой продукции.

Лидерство и производительность

Лидерство — это трудноопределимое качество, присущее многим великим менеджерам — имеет громадное влияние на производительность. Петере и Уотермен установили, что многие преуспевающие компании, «например, «Ай Би Эм», «Пи энд Джи», «Эмерсон», «Джей энд Джей», «Дана» обрели свое лицо под руководством конкретного человека. Эти компании создали своего рода культуру, куда вошли ценности и принципы их великих лидеров, которые продолжают жить и действовать уже в течение многих десятилетий после ухода этих наставников».

ВОВЛЕЧЕНИЕ РАБОЧИХ И КАЧЕСТВО РЕШЕНИЙ. Эти лидеры очень часто добивались феноменально быстрого роста производительности. Но в современном мире сложных организаций привлечение рабочих к руководству представляется еще более эффективным способом обеспечения стабильного и длительного роста производительности. Опрос Института Гэллапа показал, что значительное большинство американских рабочих согласно больше и лучше работать, если им дадут возможность принимать участие в решении вопросов, затрагивающих их работу. Не удивительно также, что рабочие считали, что дополнительные усилия с их стороны должны вознаграждаться и признаваться.

ВЛИЯНИЕ НА НЕФОРМАЛЬНЫЕ ОРГАНИЗАЦИИ И МАЛЫЕ ГРУППЫ. Как мы узнали из гл.15, в ходе первых исследований поведения на рабочем месте было установлено, что неформальные организации часто весьма сильно влияют на производительность. Концепция всеобщей приверженности сверху донизу единой идее обеспечения производительности организации в неявном виде подразумевает необходимость получения поддержки со стороны неформальных групп. Направляя работу неформальных и квазиформальных групп на повышение производительности, что особенно удается японцам, можно получить активное и эффективное средство для роста производительности. Кружки качества по сути представляют собой легализованные неформальные группы, действия которых направлены на достижение формальных целей за счет признания со стороны руководства их вклада в общее дело и вознаграждения за достигнутые успехи.

ВОСПИТАНИЕ ДУХА КОЛЛЕКТИВИЗМА. Выдающиеся лидеры часто имели сильно развитое чувство того, что способствует и что мешает развитию духа коллективизма, который снова и снова приводил к успеху, несмотря на все имевшиеся трудности.

Возможности для этого они находили в таких незначительных вещах, которые другие руководители просто не замечали или не придавали им значения. «Бад Цумвальт, ставший впоследствии начальником штаба ВМС, показал свои способности руководителя в самом начале карьеры. Приняв под свое командование миноносец «Айсбелл», Цумвальт потратил бесчисленные часы на то, чтобы изменить позывной корабля с «Сэпуорт» («Живительная сила») на «Хеллкэт» («Ведьма»). Позывной приобрел необычайную популярность. И офицеры, и личный состав с гордостью носили нарукавные эмблемы, бейсбольные кепки с изображением черной кошки. Воздействие на моральный дух оказалось удивительным». Не у каждого менеджера есть интуиция и искорка адмирала Цумвальта, но любой руководитель должен уметь укреплять дух коллективизма.

Дух коллективизма, характерный для передовых организаций, частично определяется неосязаемой, неформальной связью между высшим руководством организации и служащими низовых звеньев. Такие связи можно создать, только если руководитель высшего ранга выходит за рамки официальных каналов связи и непосредственно общается с людьми на всех уровнях организации. Как писал Рене Магферсон в своем заявлении по поводу вступления в должность главы «Дана Корпорейшн», «ничто так не притягивает людей, ничто так не поддерживает доверие и не развивает энтузиазм, как непосредственное общение». Многие знаменитые и удачливые менеджеры имели такой дар общения со своими работниками. К ним относятся Томас Уотсон из «Ай Би Эм», Уильям Биб из «Дельта Эйрлайнз», Рэй Крок из «Макдональдса», Уильям Хьюллет из «Хьюллет Паккарда». Описывая жизнь Томаса Уотсона, «форчун» пишет: «Почти каждый свой вечер он проводит на мероприятиях и празднествах в бесчисленных клубах своих работников. Он общается с ними не как любопытствующий начальник, а как их старый друг».

Пикники работников фирмы, спортивные мероприятия, даже костюмированные маскарады часто используют для создания здорового морального климата. Санкционируя и поддерживая деятельность рабочих клубов, организуя ралли «здоровья», как это делает «Ай Би Эм», можно добиться неформальной поддержки, поскольку людям нравится чувствовать себя частью большой семьи.

УПРАВЛЕНИЕ В СТРЕССОВЫХ И КОНФЛИКТНЫХ СИТУАЦИЯХ. Стрессовые ситуации отрицательно влияют на производительность труда рабочего, управляющего и всей организации в целом. Конфликты между отдельными лицами и группами работников тоже оказывают отрицательное воздействие на производительность, поскольку отвлекают энергию от деятельности, направленной на достижение целей организации. Конфликт может привести к противодействию реализации предложений по повышению производительности труда, какими бы хорошими они ни были, если такие предложения исходят от противоположной стороны — участника конфликта.

Производительность на всех уровнях организации

Для обеспечения стабильной производительности нужна поддержка и участие в этой работе со стороны руководителей всех рангов. Точно также, как руководители на всех уровнях организации выполняют различные управленческие функции, они вносят свой, отличный от других, вклад в развитие производительности.

ВЫСШЕЕ РУКОВОДСТВО. Высшее руководство зачастую обвиняют в том, что оно мало делает для фактической «работы» корпорации. Но, хотя оно непосредственно не делает ничего для изготовления продукции или предоставления услуг, деятельность высших руководителей оказывает самое большое влияние на общую производительность организации. Их решения, действия и пример задают тон всей организации. Именно высшее руководство определяет задачу фирмы, перспективные цели, политику и решает вопросы об основных капиталовложениях. Высшие руководители непосредственно взаимодействуют с наиболее важными силами внешней среды, в том числе с правительством, банками, средствами массовой информации и главами других организаций, в том числе с поставщиками, конкурентами и профсоюзами. Один из важнейших вопросов заключается в том, что высшее руководство должно донести до акционеров значение перспективных капиталовложений в производительность, даже если это и означает снижение доходов на текущий момент.

Питере и Уотермен утверждают, что «главная роль высшего руководства заключается в том, чтобы управлять «ценностями» организации». Если руководство не прививает ценности, взращивающие производительность и не оказывает им всемерную поддержку, организация не может реализовать свой производительный потенциал.

РУКОВОДИТЕЛИ СРЕДНЕГО ЗВЕНА. Выступая в качестве своеобразного буфера, руководители среднего звена поставляют большую часть информации, на основе которой высшее руководство принимает свои решения, и интерпретируют эти решения. Они непосредственно взаимодействуют с потребителями и поставщиками, определяют цели деятельности подразделений, контролируют систему вознаграждения значительной части служащих. Наибольшим потенциальным вкладом в дело развития производительности со стороны руководителей среднего звена является эффективная координация всех крупномасштабных мероприятий.

РУКОВОДИТЕЛИ НИЗШЕГО ЗВЕНА. Руководители низшего звена, мастера непосредственно взаимодействуют с рабочей силой, т.е. являются первым звеном в цепочке передачи идей о повышении производительности наверх. Восприятие рабочими своей организации в основном определяется именно взаимодействием между рабочими и руководителями этого звена. Если мастеру не удастся создать обстановку доверия и открытого общения, вряд ли можно надеяться на то, что рабочие выйдут с предложениями по повышению производительности труда, чтобы при этом ни делали руководители высшего ранга. В наши дни наиболее передовые организации уделяют особое внимание качеству управления на этом уровне и включают эти моменты в программы развития организации.

НОВОЕ В УПРАВЛЕНИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬЮ ТРУДА

Возросшее внимание к вопросам производительности в сочетании с соответствующими изменениями в стиле нашей работы уже оказало огромное влияние на постановку дела управления. Что же несут с собой эти изменения для новых менеджеров? Как им нужно теперь работать в новых условиях, чтобы добиться успеха?

ВОЗРОСШАЯ КОНКУРЕНЦИЯ ЗА РАБОЧИЕ МЕСТА И ПРОДВИЖЕНИЕ ПО СЛУЖБЕ. В течение многих лет доля административно-управленческого персонала в общей численности работников возрастала, что создавало хорошие возможности для поступления на работу и продвижения по службе. Сегодня действует тенденция к «похудению» структур: уменьшается количество уровней управления и административно-управленческого аппарата. Очевидно, что сейчас труднее найти

хорошую работу и продвинуться по служебной лестнице в структуре управления. Характер неуправленческой работы тоже, конечно, усложнился, а это означает, что многие будут выполнять работу, которая раньше считалась работой высокого уровня, но сейчас здесь не будет никаких подчиненных.

НОВЫЕ ЗНАНИЯ, НОВЫЕ НАВЫКИ. Чтобы добиться успеха в новых условиях, нужно владеть иным набором навыков. Почти любому, поступающему на управленческую работу, необходимо уметь работать на персональном компьютере. В связи с развитием ЭВМ сократится потребность в умении фильтровать информацию, больше будут требоваться люди, умеющие интерпретировать информацию и находить новаторские пути ее использования. Поскольку подчиненные в будущем станут, видимо, обладать более высоким образованием и большими знаниями, более уместным будет стиль руководства с вовлечением подчиненных в процессы принятия решений, а не. авторитарное руководство.

БОЛЕЕ ВЫСОКАЯ ВЕРОЯТНОСТЬ СТАТЬ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕМ ИЛИ СОТРУДНИКОМ МАЛОЙ КОМПАНИИ. Количество людей, остановивших свой выбор на собственном деле, сейчас резко увеличивается. В 1950 г. образовалось 90 000 новых корпораций, в 1960 г. их было уже 200 000, в 1985 г. их число достигло почти 700 000, кроме того, образовалось порядка 400 000 товариществ и 300 000 человек занимались индивидуальной трудовой деятельностью. Количество новых рабочих мест в таких компаниях значительно больше, чем создают знаменитые 500 компаний из списка журнала «Форчун». Но эти новые компании обычно сохраняют маленькие размеры, поскольку в сфере предоставления услуг компании не нужно большое количество людей. Даже самые крупные компании, например, по разработке программного обеспечения для ЭВМ, имеют порядка одной тысячи служащих.

Это означает, что в отличие от 50-х и 60-х годов, когда дорога к успеху в карьере руководителя шла через длительную службу в гигантских корпорациях, сейчас честолюбивые новые менеджеры могут основать свою небольшую компанию или попробовать начать в небольшой динамичной новой фирме. Для успеха в таких условиях нужно более отточенное мастерство, высокая степень гибкости, большая терпимость и готовность к риску.

НОВОЕ МЫШЛЕНИЕ В КРУПНЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ. Сейчас для продвижения по служебной лестнице в крупных организациях, видимо, потребуется совсем новая ориентация мышления. Раньше в больших компаниях положительно рассматривалось создание своего рода личных империй с большим штатом. Сегодня это, видимо, будет рассматриваться как расточительство или полная некомпетентность. При новом отношении — «не числом, а качеством», будет поощряться деятельность тех руководителей, которые с меньшим количеством добиваются большего.

СИТУАЦИЯ ДЛЯ АНАЛИЗА

Управление производительностью в компании по производству потребительских товаров

Крупная международная компания по производству широкого ассортимента косметики и продукции сангигиены решила внедрить автоматизированные системы планирования производства, управления запасами и распределительной сетью. Это должно было обеспечить оптимальное по экономическим показателям управление производительностью, сократить затраты времени управляющих на планирование и поиск выходов из кризисных ситуаций, возникавших то в результате недостатка какой-либо продукции, то в результате ее перепроизводства, то из-за разбалансированности материально-технических запасов.

Компания работала весьма рентабельно и по ряду ключевых продуктов владела основной частью рынка. Высшее руководство компании одобрило план капиталовложений на создание крупных новых производственных мощностей для выпуска новой перспективной продукции на потребительский рынок, на котором раньше эта компания не выступала, так как прогноз указал на наличие на этом рынке растущего спроса.

Приблизительно спустя год после завершения строительства и ввода в эксплуатацию новых производственных мощностей, вице-президент по финансовым вопросам, подразделение которого отвечало и за затраты, связанные с материально-техническими запасами, объявил, что в запасах, предназначенных для производства ряда новых продуктов, заморожены значительные капиталы. Он подсчитал, что на складах хранится такое количество полосканий для полости рта (один из новых видов продукции компании), которого вполне бы хватило для создания озера. При проведении полной инвентаризации по всей компании были вскрыты и другие факты диспропорций.

В то же время, руководство службы маркетинга жаловалось, что часто у них не хватает наличных запасов для проведения рекламных кампаний даже по традиционным товарам фирмы. Такие кампании обычно предусматривали значительные затраты на рекламу и распродажу на месте рекламируемых материалов и экспонатов выставок. Кроме того, было установлено, что как потребители, так и розничные торговцы обычно были весьма недовольны нехваткой рекламируемой продукции.

Руководители производства утверждали, что они выпускают продукцию в объемах, весьма близких к тем, которые дает прогноз сбыта, причем в производстве они проводят стратегию минимальных производственных затрат. Если возникли какие-то проблемы, то пусть отчитываются те, кто составлял эти прогнозы. Дальнейшее обследование, однако, показало, что в производстве скопились большие объемы незавершенной продукции. Руководители заводов утверждали, что это позволяет им более гибко реагировать на неожиданные изменения спроса, поскольку многие виды продукции выпускались на основе одних и тех же полуфабрикатов. Так например, клейкие пластыри разного качества и размера собирали в одну упаковку. Поэтому наличие готового пластыря в кусках различных размеров позволяло заводу быстро скомплектовать нужный набор при изменении характера спроса. Кроме того, мастера производственных участков с гордостью отмечали, что это позволяет им выпускать более крупные партии отдельного типоразмера без переналадок производства, что дает значительную экономию.

Прогнозы рынка готовил персонал центрального аппарата корпорации. В этой работе принимали участие экономист, специалисты по статистике и системному анализу. Они использовали данные долгосрочных тенденций сбыта продукции компании, данные по темпам роста тех рынков, на которых выступала их компания, различные прогнозы, подготовленные правительственными учреждениями и университетами, данные коммерческих отделов и отдела маркетинга о новых компаниях на рынках, рекламных кампаниях, предполагаемых действиях конкурентов. Группа разрабатывала свой прогноз и отдавала его на утверждение руководству службы маркетинга, после чего прогноз становился официальным документом и спускался в различные подразделения для разработки соответствующих планов. Аналитическое сопоставление прошлых прогнозов с реальными объемами продаж показало, что отклонения были весьма небольшими. Таким образом, имевшиеся материалы говорили о том, что прогнозисты, видимо, не несут ответственности за возникшие диспропорции в сфере материально-технических запасов.

В итоге, каждая организация считала, что выполняет работу так, как она видит свои задачи, и поэтому для расследования причин ситуации, приведшей к проведению полной инвентаризации, нужно было пригласить независимого консультанта. Для анализа проблемы обратились к консалтинговой фирме «Литтл, Янг энд Андерсон Менеджмент Консалтантс». Группа аналитиков, возглавляемая опытным консультантом по вопросам рентабельности, тщательно проанализировала всю систему компании и в дополнение к фактам, установленным высшим руководством, обнаружила следующее:

1. Хотя процесс производства, созданный на новых предприятиях и относится к эффективным, он характеризуется отсутствием гибкости и большими затратами на запуск продукции в производство. Выпуск крупных партий экономически целесообразен, но неспособность следовать за изменениями спроса обходилась очень дорого.

2. Управляющие производством на заводах не несли материальной ответственности за замораживание оборотных средств в сверхнормативных запасах, поэтому у них не было никакого стимула снижать объемы этих запасов. В своих расчетах себестоимости производственники учитывали только расходы на складирование материально-технических запасов и расходы на погрузочно-разгрузочные операции.

3. В делах организации хранились только последние скорректированные версии прогнозов. Оригиналов прогнозов, переданных в плановые и производственные подразделения для работы, не совпадавших с последней скорректированной версией, в архивах не хранилось.

4. В службе маркетинга руководители, отвечавшие за определенную группу товаров, могли под свою ответственность вносить коррективы в прогноз с учетом значительных изменений на рынке или в календаре проведения рекламных кампаний. Причем такую корректировку им позволялось проводить вплоть до последнего дня прогнозируемого месяца. Было установлено, что иногда эти руководители в службе маркетинга корректировали прогноз только из-за боязни, что имеющихся запасов может не хватить на проведение запланированной кампании по развитию рынка.

5. Работники службы маркетинга иногда тратят значительные суммы на рекламу и продвижение на рынок товаров, которые уже занимают до 90% имеющегося рынка. Весь эффект такой кампании заключался в переносе пика сбыта на более раннюю дату, а не в увеличении реального объема сбыта. Клиенты просто закупали продукцию во время таких кампаний в запас по более низким рекламным ценам.

Вопросы

1. Что будет, если прогноз окажется неверным? Каковы возможные последствия влияния такой ошибки на производительность в различных частях компании — службе маркетинга, производстве, финансовой, плановой службе и т.д.?

2. Как бы вы измерили производительность труда работников отдела маркетинга? Как связано ваше определение с описанными в тексте кампаниями по продвижению продукции на рынки?

3. Как влияют различные виды упомянутых материально-технических запасов на общую

производительность компании?

4. Какие изменения внесли бы вы в планирование производства, чтобы улучшить производительность компании? Объясните причины?

5. Как вы будете оценивать работу отдельных руководителей заводов в будущем?

ЛИТЕРАТУРА

1 John Naisbitt, *Megatrends* (New York: Wanner Books, 1984), pp. 53,59.

2. Ibid., p. 61.

3. James L. Riggs and Glenn H. Felix, *Productivity by Objectives* (Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, 1983), p. 5.

4. See R. E. Winter, «Many Corporates Named to National Slowdown of Productivity Gains», *The Wall Street Journal,* October 21,1980, pp. 1,24; «Many Businesses Blame Governmenral Policies for Productivity Lag», *The Wall Street Journal,* October 28,1980, pp. 1,22.

5. Noel M. Tichy, *Managing Strategic Change* (New York: Wiley, 1983), pp. 51-52, 4

6. Thomas J. Peters and Robert H. Waterman, Jr., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies* (New York: Harper & Row, 1982).

7. Riggs and Felix, op. cit., p. 4.

8. «Playing It Safe and Losing Out», *Washington Post,* January 17,1982.

9. «A Work Revolution in U.S. Industry», *Business Week,* May 16,1983, pp. 100-110.

10. Ibid., p. 100.

11. Peters and Waterman, op. cit.

12. Ibid., p. 321.

13. Ibid., p. 240.

14. William Ouchi, *Theory Z* (Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981); Richard T. Pascale and Anthony G. Athos, *The Art of Japanese Management* (New York: Wanner Books, 1981).

15. Riggs and Felix, op. cit., pp. 106-107.

16. Naisbitt, op. cit.

18. Ibid., p. 8.

19. «A New Era for Management», *Business Week,* April 25,1983, p. 50.

20. Peters and Waterman, op. cit., p. 26.

21. Riggs and Felix, op. cit., p. 9.

22. Peters and Waterman, op. cit., p. 263, 248, 259, 29

ГЛОССАРИЙ

А

АВТОКРАТИЧНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ (AUTOCRATIC LEADER) — руководитель, имеющий достаточный объем власти, чтобы навязать свою волю исполнителям. В случае необходимости он сделает это, не колеблясь.

АСУ — АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ (CAM — COMPUTER-ASSISTED MANUFACTURING) — ряд технологий производства, позволяющих осуществлять управление работой оборудования и контроль за работой оборудования при помощи ЭВМ.

АВТОМАТИЗИРОВАННОЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ (CAD — COMPUTERASSISTED DESIGN) — применение ЭВМ для проектирования новой продукции. Отказ от черчения вручную экономит время и позволяет легко изменять проект.

АВТОМАТИЗИРОВАННЫЕ СКЛАДСКИЕ СИСТЕМЫ (AS/RS — AUTOMATED STORAGE AND RETRIEVAL SYSTEMS) — управляемые ЭВМ погрузочно-транспортные устройства для складирования и выдачи изделий по команде. ЭВМ также следит за местонахождением каждого изделия на складе. Эти системы также называют автоматизированными складами.

АДАПТИВНАЯ СТРУКТУРА (ADAPTIVE STRUCTURE) — организационная структура,

позволяющая гибко реагировать на изменения в окружающей среде, и тем самым принципиально отличающаяся от механистической (или бюрократической) структуры. Называется также органической структурой.

АДМИНИСТРАТИВНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ (STAFF AUTHORITY) — форма полномочий, передаваемая административным функциям и руководителям, в отличие от линейных полномочий, когда последние передаются подчиненным.

АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (ENVIRONMENTAL ANALYSIS) — процесс стратегического планирования, предназначенный для контроля факторов, внешних по отношению к организации, с целью определения возможностей и опасностей.

АНАЛИЗ ВРЕМЕННЫХ РЯДОВ (TIME-SERIES ANALYSIS) — анализ, основанный на предложении, согласно которому случившееся в прошлом служит достаточно надежным указанием на то, что произойдет в будущем. Называется также *проектированием тенденций.*

АНАЛИЗ НА БЕЗУБЫТОЧНОСТЬ (BREAK-EVEN ANALYSIS) — метод, используемый при принятии решений, для определения положения дел, при котором общий доход равен совокупным издержкам.

АНАЛИЗ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ОПЕРАЦИЙ (JOB ANALYSIS) — определение производственных заданий, социальных и личных характеристик работы с целью повышения эффективности труда.

АНАЛИЗ СОДЕРЖАНИЯ РАБОТЫ (JOB ANALYSIS) — определение задач, которые должны быть выполнены, а также индивидуально-социальные характеристики такой работы для обеспечения более эффективного и целесообразного найма работников.

Б

БАЗИСНЫЕ (ОСНОВНЫЕ, ПЕРВИЧНЫЕ) ПОТРЕБНОСТИ (PRIMARY NEEDS) — обычно врожденные потребности, такие как потребность выжить**.**

БЮДЖЕТ (BUDGET) — план, отражающий ожидаемые результаты и распределяемые ресурсы в количественной форме. Служит в качестве контрольного эталона.

БЮРОКРАТИЯ (BUREAUCRACY) — тип организации, для которой характерно специализированное распределение труда, четкая управленческая иерархия, правила и стандарты, показатели оценки работы, принципы найма, основывающиеся на компетенции работника.

В

ВЕРОЯТНОСТЬ (PROBABILITY) — уровень вероятности конкретного события.

ВВЕРТИКАЛЬНОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА (VERTICAL DIVISION OF LABOR) — разделение и координации усилий и выполнения составляющих работу компонентов (управление и производство). Вертикальное разделение труда создает уровни управления.

ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (INTERRELATEDNESS, ENVIRONMENTAL) — сила, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

ВЛАСТЬ (POWER) — возможность действовать или способность воздействовать на ситуацию или поведение других людей.

ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ (AUTHORITY, ORGANIZATIONAL) — ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение заданий.

ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ВОЗНАГРАЖДЕНИИ (REWARD POWER) — власть, основанная на убежденности исполнителя, что лицо, оказывающее влияние, имеет возможность удовлетворить его активную потребность или доставить ему удовольствие.

ВЛАСТЬ, ОСНОВАННАЯ НА ПРИНУЖДЕНИИ (COERCIVE POWER) — влияние, основанное на вере исполнителя, что оказывающий влияние может наказать его или се, затруднив удовлетворение насущных потребностей исполнителя.

ВЛИЯНИЕ (INFLUENCE) — поведение какого-либо человека, которое изменяет отношение и чувства к нему других людей.

ВМЕШАТЕЛЬСТВО В ХОД РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ (OD INTERVENTION) — один из видов мероприятий, осуществляемых организацией, подразделением или рабочей группой в ходе организации программы развития организации.

ВНЕШНИЕ ПООЩРЕНИЯ (EXTRINSIC REWARD) — сюда относится все, что в рамках мотивации имеет какую-либо ценность для сотрудников организации и может быть предложено им в качестве стимула к работе. Наиболее типичными примерами такого рода поощрений являются: заработная плата, социальные блага, престижное помещение для работы и т.п.

ВНЕШНЯЯ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ (UNCERTAINTY, ENVIRONMENTAL) — это функция объема доступной информации в отношении фактора окружающей среды и относительной уверенности в точности этой информации.

ВНУТРЕННЕЕ ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ (INTRINSIC REWARD) — ценности, приписываемые

человеком процессу совершения работы, например, удовлетворение от достижения поставленных целей. Внутренние вознаграждения удовлетворяют потребности высшего порядка.

ВНУТРЕННИЕ ПЕРЕМЕННЫЕ (INTERNAL VARIABLES) — ситуационный фактор внутри организации. К основным внутренним переменным относятся цели, структуры, задания, технологии и люди.

ВОЗДЕЙСТВИЕ ЭКСПЕРТА (EXPERT POWER) — влияние, основанное на убеждении последователей в том, что их лидер обладает особыми знаниями, позволяющими удовлетворить возникшую потребность.

ВОЗНАГРАЖДЕНИЕ (COMPENSATION) — в рамках теории мотивации — это все, что человеку может казаться ценным.

ВТОРИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ (SECONDARY NEEDS) — потребности, имеющие психосоциальную природу, такие как оценка, привязанность и власть.

ВЫБОРОЧНЫЙ КОНТРОЛЬ ПРИ ПРИЕМКЕ (ACCEPTANCE SAMPLING) — метод контроля качества, при котором решение о приемке крупной партии принимается по результатам контроля небольшого количества образцов данной партии.

Г

ГИБКИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ СИСТЕМЫ (FMS-FLEXIBLE MANUFACTURING SYSTEMS) — процессы производства, реализующие все достоинства высокой степени автоматизации без потери гибкости.

ГИГИЕНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ (HYGIENE FACTORS) — согласно двухфакторной теории Герцберга — это факторы, лежащие в среде, окружающей сферу деятельности человека. Их отсутствие может вызвать неудовлетворенность, но не может активно мотивировать поведение.

ГОРИЗОНТАЛЬНОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ТРУДА (HORIZONTAL DIVISION OF LABOUR) — разделение работы в организации на составляющие компоненты.

ГРУППА (GROUP) — два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо влияет на другого (других) и испытывает на себе его влияние.

ГРУППА РУКОВОДИТЕЛЯ (COMMAND GROUP) — группа, состоящая из руководителя и подчиненных, находящихся в зоне его контроля.

ГРУППОВОЕ МЫШЛЕНИЕ (GROUPTHINK) — тенденция отдельных личностей подавлять свою собственную точку зрения на ту или иную проблему, чтобы не нарушать гармонию группы.

Д

ДВИЖУЩАЯСЯ СБОРОЧНАЯ ЛИНИЯ (MOVING ASSEMBLY LINE) — приспособление для перемещения производимого продукта от одного работника к другому, каждый работник при этом выполняет отдельные конкретные задания.

ДЕЛЕГИРОВАНИЕ (DELEGATION) — передача задач и прав получателю, который принимает на себя ответственность за них.

ДЕМОКРАТИЧЕСКИЙ РУКОВОДИТЕЛЬ (DEMOCRATIC LEADER) — руководитель, который старается не навязывать свою волю подчиненным и исходит из предпосылки, что люди мотивированы потребностями высшего уровня. Сам он мотивирует своих подчиненных, создавая климат, где люди мотивируют себя сами.

ДЕРЕВО РЕШЕНИЙ (DECISION TREE) — схематическое представление сложного процесса принятия решения по какой-либо задаче.

ДЕЦЕНТРАЛИЗОВАННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (DECENTRALIZED ORGANIZATION) — организационная структура, в рамках которой право принимать решения распределяется вплоть до нижестоящих управленческих структур.

ДВУХФАКТОРНАЯ МОДЕЛЬ ГЕРЦБЕРГА (HERZBERG'S TWO-FACTOR THEORY) — модель, согласно которой вся мотивация распадается на две большие категории: гигиенические факторы и мотивы.

ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (DIVISIONAL DEPARTMENTATION) — тип организационной структуры, разработанный в интересах больших организаций, для которых функциональные структуры уже перестают быть эффективными. Основными типами структур с отделениями являются региональные и продуктовые структуры, а также структуры, ориентированные на покупателя.

ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ (DYSFUNCTIONAL CONFLICT) — конфликт, который приводит к уменьшению степени удовлетворенности работой, ослаблению сотрудничества между группами, снижению эффективности деятельности организации.

ДОЛЖНОСТНЫЕ ИНСТРУКЦИИ (JOB DESCRIPTION) — краткое изложение основных задач, требующихся навыков и полномочий различных должностей в организации.

ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЛЬГОТЫ (SUPPLEMENTAL BENEFITS) — виды компенсации сверх

заработной платы, включающие оплату больничных, медицинское страхование и т.п. Их также называют дополнительными выплатами.

Е

ЕДИНОНАЧАЛИЕ (UNITY OF COMMAND) — принцип построения организации, согласно которому подчиненный должен принимать полномочия только от одного начальника и быть ответственным только перед ним.

З

ЗАВИСИМЫЙ СПРОС (DEPENDENT DEMAND) — тип спроса, который зависит от намерений организации производить другие изделия. Характерен прежде всего для рынка компонентов, используемых в составе более сложных изделий.

ЗАДАНИЯ (TASKS) — предписанная работа, серия рабочих функций, которые должны быть завершены в определенной форме в рамках ограниченного периода времени.

ЗАКОННАЯ ВЛАСТЬ (LEGITIMATE POWER) — влияние, основанное на традиции. Исполнитель верит, что руководитель имеет изначальное право отдавать приказания.

ЗАКОН ЭФФЕКТА (LAW OF EFFECT) — концепция теории мотивации, согласно которой люди стремятся повторять тот тип поведения, который, по их оценкам, позволяет удовлетворить их потребности, и избегать поведения такого типа, которое не приводит к удовлетворению потребностей.

ЗАПРОГРАММИРОВАННОЕ РЕШЕНИЕ (DECISION, PROGRAMMED) — выбор, путь к которому ведет через конкретную последовательность этапов или действий. Число возможных альтернатив в этом случае, как правило, ограничено.

И

ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА (TALL STRUCTURE) — организационная структура, характеризуемая многоуровневым управлением и незначительным объемом управления на каждом уровне.

ИЕРАРХИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАСЛОУ (MASLOW'S HYERARCHY OF NEEDS) —- подразделение всех потребностей людей на пять групп, осуществленное Абрахамом Маслоу. Им описаны следующие группы потребностей: физиологические, безопасности, социальные, уважения и самовыражения.

ИЗУЧЕНИЕ МЕТОДОВ ОРГАНИЗАЦИИ ТРУДА (METHODS STUDY) — анализ всех составляющих производственных операций для определения возможности их совершенствования.

ИМИТАЦИЯ (SIMULATION) — процесс разработки модели реальной ситуации и выполнения экспериментов с целью понять, как будет реально изменяться ситуация.

ИНВЕНТАРИЗАЦИЯ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ (SKILLS INVENTORY) — письменный учет навыков рабочих и служащих с указанием количества лиц, владеющих ими.

ИНСПЕКТОРЫ (SUPERVISORS) — руководители низшего звена, непосредственно контролирующие деятельность рядовых исполнителей.

ИНТЕГРАЦИЯ (INTEGRATION) — процесс объединения усилий различных подсистем (подразделений) для достижения целей организации.

ИНФОРМАЦИОННО-УПРАВЛЯЮЩАЯ СИСТЕМА (MANAGEMENT INFORMATION SYSTEM (MIS)) — формальная система обеспечения руководителей информацией, необходимой для принятия решений.

К

КАНАЛ СВЯЗИ (CHANNEL) применительно к обмену информацией — средство передачи информации: письменной, устной, формальной, неформальной, пригодной для электронных средств связи.

КАРТА ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ (PROCESS CONTROL CHART) — инструмент контроля качества, позволяющий контролировать качество продукции или услуг в ходе производства или предоставления услуг. Корректирующие меры принимаются сразу же при обнаружении каких-либо отклонений.

КАЧЕСТВО ИСПОЛНЕНИЯ (QUALITY OF PERFORMANCE) — концепция качества, отражающая ту степень, в которой товары или предоставляемые организацией услуги фактически удовлетворяют нужды клиентов.

КАЧЕСТВО КОНСТРУКЦИИ (QUALITY OF DESIGN) — концепция качества, отражающая уровень качества самой конструкции.

КАЧЕСТВО СООТВЕТСТВИЯ (QUALITY OF CONFORMANCE) — концепция качества, отражающая ту степень, с которой продукция или услуги, предоставляемые организацией,

соответствуют внутренним спецификациям организации.

КАЧЕСТВО ТРУДОВОЙ ЖИЗНИ (QUALITY OF WORK LIFE) — степень удовлетворения важных личных потребностей через деятельность в трудовой организации.

КВАЛИФИКАЦИОННАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА (JOB DESCRIPTION) — краткое изложение основных задач, навыков и умений, прав и обязанностей, предъявляемых к различным специальностям в организации.

КЛАССИЧЕСКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ (CLASSICAL SCHOOL OF MANAGEMENT) — подход к управлению, сложившийся на раннем этапе и основанный на идентификации общих принципов для их рационального использования в организации. Теоретики классической школы полагали, что можно отыскать лучшую систему организации путем определения основных функций данного бизнеса.

КОММУНИКАЦИЯ, ОБЩЕНИЕ (COMMUNICATION) — обмен информацией и смыслом информации между двумя и более людьми.

КОМПЕНСАЦИЯ (COMPENSATION) — денежное вознаграждение, выплачиваемое организацией своим сотрудникам за выполненную ими работу.

КОМПЕНСАЦИЯ ПО ПРИНЦИПУ "КАФЕТЕРИЯ" (CAFETERIA SYSTEM OF COMPENSATION) — система компенсации, в соответствии с которой служащим позволяется выбирать в допустимых пределах пакет дополнительных вознаграждений, в наибольшей мере отвечающих их потребностям.

КОМПЬЮТЕРИЗИРОВАННОЕ ИНТЕГРИРОВАННОЕ ПРОИЗВОДСТВО (CIM — COMPUTER-INTEGRATED MANUFACTURING) — применение гибких производственных систем, управляемых интегрированной системой управления производством.

КОНВЕРСИОННАЯ СИСТЕМА МАССОВОГО ПРОИЗВОДСТВА (MASS PRODUCTION CONVERSION SYSTEM) — тип конверсиционного процесса, в ходе которого производятся большие количества относительно стандартизированной продукции.

КОНКУРЕНТНОЕ ОТЛИЧИЕ (COMPETITIVE ADVANTAGE) — высокая компетентность организации в какой-либо области, которая дает организации наилучшие возможности привлекать и сохранять клиентуру.

КОНТРОЛЬ (CONTROLLING) — процесс, обеспечивающий достижение организацией поставленных целей.

КОНФЛИКТ (CONFLICT) — несогласие между двумя или более сторонами (лицами или группами), когда каждая сторона старается сделать так, чтобы были приняты именно ее взгляды или цели и помешать другой стороне сделать то же самое.

КОСВЕННЫЕ ФАКТОРЫ ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЫ (INDIRECT ENVIRONMENT) — факторы окружающей среды, которые могут не оказывать немедленного и непосредственного воздействия на деятельность организации, но тем не менее влияют на ее деятельность.

КРИТЕРИИ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ (DECISION CRITERIA) — нормы, с которыми можно соотнести альтернативные варианты решения.

КРИТИЧЕСКИЙ ПУТЬ (CRITICAL PATH) — самая длительная последовательность событий при выполнении проекта. Последовательность событий, обеспечивающая завершение проекта в возможно кратчайшее время.

КРУЖОК КАЧЕСТВА (QUALITY CIRCLE) — группа работников подразделения, которые на добровольных началах собираются для того, чтобы обсудить проблемы качества и выработать идеи, направленные на повышение качества. Обычно члены группы получают специальную подготовку, позволяющую им выявлять проблемы, связанные с качеством.

КУЛЬТУРА КОРПОРАЦИИ (CORPORATE CULTURE) — атмосфера или социальный климат в организации.

Л

ЛИБЕРАЛЬНЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ (LAISSEZ-FAIRE LEADER) — руководитель, который дает своим подчиненным почти полную свободу в выборе рабочих задач и контроля за своей работой.

ЛИДЕР ОРГАНИЗАЦИИ (ORGANIZATIONAL LEADER) — человек, эффективно осуществляющий формальное и неформальное руководство и лидерство.

ЛИНЕЙНАЯ ИЛИ ПОТОЧНАЯ ПЛАНИРОВКА (PRODUCT LAYOUT) — метод размещения оборудования массового производства, где производственные операции почти аналогичны для всей выпускаемой продукции. Производственные ресурсы располагаются в виде последовательности рабочих станций в соответствии с производственными операциями.

ЛИНЕЙНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ (LINE AUTHORITY) — полномочия, которые передаются от начальника непосредственно подчиненному и далее другим подчиненным.

М

МАСШТАБ ОТКЛОНЕНИЙ (RANGE OF DEVIATION) — заранее установленная величина, на которую реально достигнутые результаты могут отличаться от запланированных; при этом не

требуется принятия мер для корректировки.

МАТРИЧНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (MATRIX ORGANIZATION) — тип адаптивной структуры, в которой члены сформированной группы несут ответственность за свою деятельность и перед руководителем данного конкретного проекта, где они работают постоянно.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ СТИЛЬ РЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ (INTERPERSONAL STYLES FOR CONFLICT RESOLUTION) — пятизвенная классификация подходов к разрешению конфликтов: недопущение конфликтных ситуаций, сглаживание конфликтов, искусственное форсирование, использование компромиссов, решение сути конфликтной проблемы.

МЕЛКОСЕРИЙНОЕ ПРОИЗВОДСТВО (JOB SHOP CONVERSION SYSTEM) — тип организации производственного процесса, при котором подразделения или обрабатывающие центры специализируются на определенных операциях. Обрабатываемые изделия (или обслуживаемый клиент) небольшими партиями проходят через систему.

МЕТОД КРИТИЧЕСКОГО ПУТИ (CRITICAL PATH METHOD) — техника осуществления руководства проектом, основной целью, которой является обеспечение соблюдения графиков производства и конечных сроков работ. В основе ее лежит допущение того, что длительность событий поддается достаточно точной оценке.

МЕТОД ПЕРТ — МЕТОД ОЦЕНКИ И ПЕРЕСМОТРА ПЛАНОВ (PROJECT EVALUATION AND REVIEW TECHNIQUE — PERT) — система управления работами по проектам, основная цель которой заключается в том, чтобы обеспечить соблюдение графиков производства и установленных сроков. Система учитывает неопределенность продолжительности событий.

МЕТОД ЭКСПЕРТНЫХ ОЦЕНОК (DELPHI TECHNIQUE) — метод прогнозирования, основанный на достижении согласия группой экспертов.

МЕХАНИЗАЦИЯ (MECHANIZATION) — использование машин вместо людей.

МЕХАНИСТИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА (MECHANISTIC STRUCTURE) — традиционно-бюрократическая форма организации, в противоположность органической или адаптивной структуре.

МИССИЯ (MISSION) — в планировании основная общая цель или задача организации.

МОДЕЛЬ (MODEL) — представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета. Модели играют полезную роль, потому что они упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения.

МОДЕЛЬ ЛИНЕЙНОГО ПРОГРАММИРОВАНИЯ (MODEL, LINEAR PROGRAMMING) — модель, используемая для оптимизации распределения дефицитных ресурсов между конкурирующими потребностями.

МОДЕЛЬ МАССОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ (QUEUING MODEL) — модель, используемая для определения оптимального числа предприятий обслуживания, исходя из потребности в них. Называется также *моделью очереди.*

МОДЕЛЬ ПОРТЕРА-ЛОУЛЕРА (PORTER-LAWLER MODEL) — ситуационная теория мотивации, объединяющая элементы теории ожиданий и теории справедливости. Она включает пять переменных величин: усилия, ожидания, результативности, вознаграждения и удовлетворения.

МОДЕЛЬ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ ОЖИДАНИЙ (MODEL, CUSTOMER EXPECTATION) — прогноз, основанный на изучении потребителей организации.

МОДЕЛЬ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ВРУМА-ЙЕТТОНА (VROOM-JETTON LEADERSHIP DECISION MODEL) — вероятностная модель руководства, делающая упор на процессе принятия решений и определяющая пять типов руководства, образующих непрерывный континуум: от автократического до демократического.

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ ЗАПАСАМИ (MODEL, INVENTORY) — модель, используемая для оптимизации графика размещения и размера заказов на ресурсы, а также размера необходимых запасов.

МОДЕЛЬ ХОМАНСА (HOMANS'S MODEL) — теория группового поведения, помогающая объяснить, как в рабочей обстановке образуются неформальные группы, которые влияют на поведение людей во время работы. Ее элементами являются взаимодействие, чувства и действия.

МНОГОНАЦИОНАЛЬНАЯ КОРПОРАЦИЯ (MULTINATIONAL CORPORATION) — фирма, владеющая и управляющая предприятиями, которые расположены более чем в одной стране.

МОТИВАТОРЫ (MOTIVATORS) — в двухфакторной теории Герцберга это — факторы мотивации, которые в отличие от гигиенических факторов, проистекают из сущности самой работы.

МОТИВАЦИЯ (MOTIVATING) — процесс стимулирования самого себя и других на деятельность, направленную на достижение индивидуальных и общих целей организации.

МОТИВАЦИЯ ПО ПРИНЦИПУ КНУТА И ПРЯНИКА (CARROT — AND STICK-MOTIVATION) — намеренное и интенсивное использование внешних поощрений и наказаний для мотивации сотрудников, сходное с легендарным методом, заставлявшим двигаться осла.

Н

НАПРЯЖЕНИЕ (STRESS) — ситуация в управлении, характеризуемая повышенной

психологической или физиологической напряженностью.

НЕЗАВИСИМЫЙ СПРОС (INDEPENDENT DEMAND) — тип спроса, который не зависит от намерений организации производить другие изделия.

НЕЗАПРОГРАММИРОВАННОЕ РЕШЕНИЕ (DECISION, NONPROGRAMMED) — выбор, который приходится делать в новой или неопределенной ситуации, или в ситуации с неизвестными факторами воздействия.

НЕОБХОДИМОСТЬ КООРДИНАЦИИ (NEED FOR COORDINATION) — ситуация, возникающая при вертикальном и горизонтальном разделении труда. Без соответствующей координации люди не смогут работать вместе.

НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (UNCERTAINTY, ENVIRONMENTAL) — функция количества информации по конкретному фактору внешней среды и относительной уверенности в точности такой информации.

НЕСТАБИЛЬНАЯ ВНЕШНЯЯ СРЕДА (TURBULENT ENVIRONMENT) — внешнее окружение с высоким уровнем взаимосвязанности факторов, что влечет за собою сложность, подвижность и неопределенность среды.

НЕФОРМАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ (INFORMAL ORGANIZATION) — спонтанно возникающие группы людей, которые регулярно вступают во взаимодействие для достижения определенной цели.

О

ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ ПО ВЕРТИКАЛИ (COMMUNICATION, VERTICAL) — движение информации с уровня на уровень в пределах организации.

ОБМЕН НЕВЕРБАЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИЕЙ (COMMUNICATION, NONVERBAL) — обмен содержащими информацию знаками без использования слов.

ОБРАЗ КОРПОРАЦИИ (CORPORATE IMAGE) — впечатление, которое организация оказывает на сотрудников, клиентов и общественность в целом.

ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ (FEEDBACK) — реакция на сообщение, которая помогает отправителю, источнику информации определить, воспринята ли отправленная им информация.

ОБУЧЕНИЕ НОРМАМ ЭТИКИ (ETHICS TRAINING) — процесс формирования в среде рядовых работников и руководителей представления об этике ведения дела.

ОБЪЕМ РАБОТЫ (JOB SCOPE) — количество различных операций, выполняемых одним рабочим, и частота их повторения.

ОБЪЕМ УПРАВЛЕНИЯ (SPAN OF MANAGEMENT) — число людей, находящихся в непосредственном подчинении руководителя.

ОБЯЗАТЕЛЬНЫЕ СОГЛАСОВАНИЯ (COMPULSORY CONSULTATION) — форма административных полномочий, при которой линейные руководители ОБЯЗАНЫ обсуждать соответствующие вопросы с персоналом, прежде чем предпринять действия или представить предложение высшему руководству.

ОКРУЖЕНИЕ ПРЯМОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ (DIRECT-ACTION ENVIRONMENT) — внешняя среда, факторы которой непосредственно воздействуют на организацию, а сама организация непосредственно воздействует на эти факторы.

ОПЕРАЦИОННАЯ СИСТЕМА (OPERATING SYSTEM) — общая система производственной функции организации, состоящая из трех подсистем: перерабатывающей подсистемы, подсистемы обеспечения и планово-контрольной подсистемы.

ОПРОС ЭКСПЕРТОВ (JURY OF OPINION) — метод прогнозирования, при котором мнения экспертов в разных областях сводятся воедино и усредняются.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (STRUCTURE, ORGANIZATIONAL) — логические соотношения уровней управления и функциональных областей, организованные таким образом, чтобы обеспечить эффективное достижение целей.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА, ОРИЕНТИРОВАННАЯ НА ПОКУПАТЕЛЯ (CUSTOMER DEPARTMEN-TATION) — тип организационной структуры, где отделения формируются в соответствии с основными группами покупателей.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА ТИПА КОНГЛОМЕРАТА (CONGLOMERATE ORGANIZATION) — один из видов адаптивной структуры, используемый очень крупными предпринимательскими организациями, действующими в различных областях. Конгломераты в целом не имеют единой структуры организации; в отдельных частях используют структуры различных типов.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО (LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL) — способность оказывать влияние на отдельных людей и группы в их деятельности для достижения целей организации.

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РЕШЕНИЕ (DECISION, ORGANIZATIONAL) — выбор, который совершает предприниматель для выполнения обязательств, связанных с положением организации для того, чтобы достичь стоящих перед организацией целей.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ ДАРВИНИЗМ (ORGANIZATIONAL DARWINISM) — концепция, согласно которой организация, чтобы выжить, должна приспосабливаться к изменениям внешней среды.

ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ УСПЕХ (SUCCESS, ORGANIZATIONAL) — достижение поставленной цели.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА (PROJECT ORGANIZATION) — временная структура, образуемая для выполнения конкретной, точно определенной цели.

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОЛЬНОЙ ФОРМЫ (FREE-FORM ORGANIZATION) — организация, состоящая из ряда различных структур в противоположность последовательной, (логически) устоявшейся структуре.

ОРГАНИЗАЦИЯ ФОРМАЛЬНАЯ (ORGANIZATION, FORMAL) — группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или целей.

ОТБОРОЧНЫЙ ЦЕНТР (ASSESSMENT CENTER) — испытательное заведение, в котором способности к выполнению трудовых навыков оценивают методами моделирования.

ОТВЕТСТВЕННОСТЬ (RESPONSIBILITY) — обязательство выполнять задания и обеспечивать их удовлетворительное завершение.

ОТЛИЧИТЕЛЬНАЯ КОМПЕТЕНТНОСТЬ (DISTINCTIVE COMPETENCE) — задача или процесс, реализуемые организацией гораздо лучше, чем ее конкурентами.

ОЦЕНКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (PERFORMANCE APPRAISAL) — формальная процедура оценки работы сотрудника в основном путем сбора информации о выполнении поставленных задач.

ОЦЕНКА СОЦИАЛЬНОГО АСПЕКТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ (SOCIAL AUDIT) — оценка социального воздействия деятельности и программ организации с составлением соответствующего отчета.

П

ПАРАЛЛЕЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ (CONCURRENT AUTHORITY) — форма административных полномочий, при которой персонал имеет право наложить вето на решения линейного руководства.

ПЕРВИЧНЫЕ ПОТРЕБНОСТИ (PRIMARY NEEDS) — психологические, обычно врожденные потребности, такие, например, как потребность самосохранения.

ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ ПО ГОРИЗОНТАЛИ (COMMUNICATION, HORIZONTAL) — движение информации из одного подразделения в другое в пределах организации.

ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ СВЕРХУ ВНИЗ (COMMUNICATION, DOWNWARD) — движение информации с верхних уровней организации на нижние.

ПЕРЕДАЧА ИНФОРМАЦИИ СНИЗУ ВВЕРХ (COMMUNICATION, UPWARD) — Движение информации с нижних уровней организации на верхние.

ПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ПОДСИСТЕМА (CONVERSION SUBSYSTEM) — подразделение в организации, которое выполняет производственную работу, непосредственно связанную с превращением поступающих ресурсов в выходную продукцию.

ПЕРЕСТРОЙКА РАБОТЫ (WORK REDESIGN) — в прогрессивных организациях — это процесс переформулирования целей и задач путем расширения должностных инструкций и функциональных обязанностей для обеспечения больших внутренних вознаграждений.

ПЕРЕЧЕНЬ ВНЕШНИХ ОПАСНОСТЕЙ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ — ПВОВ (ETOP) — получен при помощи анализа окружающей среды.

ПЛАНИРОВАНИЕ (PLANNING) — процесс выбора целей и решений, необходимых для их достижения.

ПЛАНИРОВАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКИХ ПОТРЕБНОСТЕЙ (MATERIAL REQUIREMENTS PLANNING-MRP) — система управления материально-техническими запасами, нацеленная на то, чтобы иметь в запасе лишь то, что нужно для выполнения ближайших планов производства.

ПОКАЗАТЕЛЬ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ (PERFORMANCE INDICATOR) — специальный показатель, характеризующий уровень достижений на пути реализации поставленных целей. Используется в процессе контроля.

ПЛАНИРОВАНИЕ ТРУДОВЫХ РЕСУРСОВ (HUMAN RESOURCE PLANNING) — применение методов планирования кадров и рабочей силы. Три этапа этого планирования предусматривают оценку наличных трудовых ресурсов, оценку будущих потребностей и разработку программы для удовлетворения этих потребностей.

ПЛАНИРОВКА С ФИКСИРОВАННЫМ МЕСТОПОЛОЖЕНИЕМ (FIXED POSITION LAYOUT) — система, которая в основном используется при осуществлении проектов. При этом объект работы остается неподвижным, а производственные ресурсы доставляются на место работ по мере необходимости.

ПЛАТЕЖНАЯ МАТРИЦА (PAYOFF MATRIX) — статистический метод принятия решений, помогающий руководителю выбирать из возможных альтернатив.

ПЛОСКАЯ СТРУКТУРА (SHORT STRUCTURE) — структура организации, характеризуемая малым числом уровней управления и широким объемом управления.

ПОВЕДЕНИЕ, ОРИЕНТИРОВАННОЕ НА КОНТРОЛЬ (CONTROL-ORIENTED BEHAVIOR) — стремление служащих вкладывать больше усилий в те области деятельности, которые контролируются и проверяются руководством, и пренебрегать деятельностью в тех областях, которые

объектом пристального контроля не являются.

ПОДВИЖНОСТЬ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ (VOLATILITY, ENVIRONMENTAL) — относительная быстрота изменения внешней среды организации.

ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ (SUBUNIT) — формальная группа в организации, отвечающая за выполнение конкретного набора задач для организации в целом.

ПОДСИСТЕМА ОБЕСПЕЧЕНИЯ (SUPPORT SUBSYSTEM) — подразделение организации, которое выполняет функции, необходимые для работы производственной подсистемы.

ПОДСИСТЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ И КОНТРОЛЯ (PLANNING AND CONTROL SUBSYSTEM) — подразделение, которое получает информацию из производственной подсистемы о состоянии системы и незавершенном производстве. На основе комплексной информации, полученной из внешней и внутренней среды, подсистема планирования и контроля принимает решения по перспективным целям и функциям.

ПОЛИТИКА (POLICY) — общие ориентиры для действий и принятия решений, которые облегчают достижение целей.

ПОЛНОМОЧИЯ (AUTHORITY, ORGANIZATIONAL) — ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия ее сотрудников на выполнение заданий.

ПООПЕРАЦИОННАЯ ПЛАНИРОВКА (PROCESS LAYOUT) — группирование производственных ресурсов по принципу выполняемой работы.

ПОСТОЯННО ДЕЙСТВУЮЩИЙ КОМИТЕТ (STANDING COMMITTEE) — сформированная в организации и постоянно действующая группа, направленная на решение какой-либо конкретной задачи.

ПОСТРОЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ (DEPARTMENTATION) — процесс формирования структуры организации. Может называться также департаментализацией.

ПОТРЕБНОСТИ (NEEDS) — психологический или физиологический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии человека.

ПРАВИЛА (RULES) — точное определение того, что следует делать в конкретной уникальной ситуации.

ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ КОНТРОЛЬ (PRELIMINARY CONTROL) — фаза процедуры контроля, осуществляемая до начала собственно работы. На этой фазе происходит оценка планов, разработка процедур и правил работы, а также составление должностных инструкций в письменной форме.

ПРЕДПОСЫЛКА (PREMISE) — предположение, рассматриваемое как истинное. Используется в качестве отправной точки в процессе принятия решений.

ПРЕДПРИИМЧИВЫЙ РУКОВОДИТЕЛЬ (ENTREPRENEURIAL MANAGER) — менеджер, который изыскивает возможности и идет на преднамеренный риск, осуществляя изменения и вводя усовершенствования на своем предприятии.

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ (ENTREPRENEUR) — человек, который идет на риск при создании новой организации или при внедрении новой идеи, продукта или услуги.

ПРИНЦИП ИСКЛЮЧЕНИЙ (EXCEPTION PRINCIPLE) — концепция, согласно которой только значительные отклонения от стандартов и правил должны побуждать срабатывать систему контроля.

ПРИНЦИП СООТВЕТСТВИЯ (PARITY PRINCIPLE) — принцип, согласно которому руководство должно делегировать индивиду достаточно полномочий, чтобы он был в состоянии выполнять те задачи, за которые несет ответственность.

ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ (MODELING, CAUSAL) — способ пробного прогнозирования будущего по результатам статистического анализа зависимости между рассматриваемым и другими факторами.

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ (FORECASTING) — метод планирования, в котором предсказание будущего опирается на накопленный опыт и текущие предположения относительно будущего.

ПРОДУКТОВАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (PRODUCT DEPARTMENTATION) — структура, основным элементом которой являются отделения, ответственные за выпуск основных типов продукции.

ПРОЕКТНАЯ КОНВЕРСИОННАЯ СИСТЕМА (PROJECT CONVERSION SYSTEM) — тип конверсионного процесса, в котором каждое выпускаемое изделие или услуга уникальны по своей сути, решаемым задачам, области применения и т.п.

ПРОЕКТНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (PROJECT ORGANIZATION) — временная организационная структура, формируемая для достижения конкретной, четко очерченной цели.

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ (PRODUCTIVITY) — в количественном выражении — это объем выпуска, деленный на объем потребленных ресурсов. В широком смысле — относительная эффективность и экономичность организации.

ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ ФУНКЦИЯ (OPERATIONS FUNCTION) — виды деятельности, которые производят товары или услуги, поставляемые организацией во внешнюю среду.

ПРОИЗВОДСТВО ПО ПРИНИЦИПУ "ТОЧНО ВО-ВРЕМЯ" (JUST-IN-TIME PRODUCTION) — система управления материально-техническими запасами, в которой продукция, комплектующие изделия и материалы поступают только тогда и в таком количестве, когда и сколько их требуется.

Основная цель системы заключается в том, чтобы сократить издержки капитала и издержки хранения.

ПРОМЕЖУТОЧНЫЙ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ ПРОЦЕСС (INTERVENING MANAGEMENT PROCESS) — важный аспект деятельности, перекрывающий и связывающий четыре основные функции: планирование, организация, мотивация и контроль. Его часто называют связующим процессом.

ПРОЦЕДУРЫ (PROCEDURE) — предписание относительно того, какие действия предпринять в конкретной ситуации.

ПРОЦЕСС ОБМЕНА ИНФОРМАЦИЕЙ (COMMUNICATION PROCESS) — обмен информацией между двумя или большим числом людей.

ПРОЦЕСС УПРАВЛЕНИЯ (MANAGEMENT PROCESS) — общий объем непрерывных взаимосвязанных действий или функций в рамках организации.

ПРОЦЕССНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ (PROCESS APPROACH TO MANAGEMENT) — подход к управленческой теории, основывающийся на концепции, согласно которой управление есть непрерывная серия взаимосвязанных действий или функций.

Р

РАБОЧАЯ ГРУППА (WORK TEAM) — группа, состоящая из лиц, работающих вместе.

РАВЕНСТВО КОНЕЧНОГО РЕЗУЛЬТАТА (EQUIFINALITY) — принцип, согласно которому один и тот же результат может быть получен различными способами при различных начальных условиях.

РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ (ORGANIZATION DEVELOPMENT (OD)) — долгосрочная программа усовершенствования возможностей организации решать различные проблемы и способностей к обновлению, в особенности путем повышения эффективности управления культурой организации. При этом активно используются теоретические и технологические новинки, достижения прикладных наук о поведении, в т.ч. и теории операций.

РАЗУМНАЯ ВЕРА (RATIONAL FAITH) — влияние, основанное на вере исполнителя в то, что оказывающий влияние имеет соответствующий опыт. Знания руководителя принимаются на веру.

РАСШИРЕНИЕ ОБЪЕМА РАБОТЫ (JOB ENLARGEMENT) — реорганизация труда с расширением объема выполняемых работ.

РАЦИОНАЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ (DECISION, RATIONAL) — выбор, подкрепленный результатами объективного анализа. Рациональное решение в отличие от основанного на суждении не зависит от опыта, накопленного в прошлом.

РЕГИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (TERRITORIAL DEPARTMENTATION) — тип дивизиональной структуры, в которой используется географический принцип построения.

РЕЗЕРВ ВРЕМЕНИ (SLACK) — разница между самым ранним возможным временем завершения проекта и самым поздним допустимым временем его завершения. Резерв времени дает свободу при планировании выполнения тех событий, которые не лежат на критическом пути.

РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ (ADVISORY AUTHORITY) — форма административных полномочий, предполагающая, что линейные руководители обращаются за административными решениями и рекомендациями, но не обязаны их принимать.

РЕЛЕВАНТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ (RELEVANT INFORMATION, FOR DECISION MAKING) — данные, отбираемые под конкретные задачу, лицо, цель и период времени.

РЕОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА (WORK REDESIGN) — в передовых организациях изменение условий труда путем расширения объема или углубления содержательности работ в целях повышения внутренней удовлетворенности работников.

РЕШЕНИЕ (DECISION) — выбор альтернативы.

РИСК (RISK) — уровень неопределенности в предсказании результата.

РОБОТ (ROBOT) — программируемое устройство для выполнения операций с материалами и инструментами, которые иначе пришлось бы выполнять рабочим. Роботы особенно полезны при выполнении монотонных повторяющихся операций.

РУКОВОДИТЕЛЬ ВЫСШЕГО ЗВЕНА (TOP MANAGER) — руководитель, отвечающий за решения для организации в целом или для. значительной части этой организации.

РУКОВОДИТЕЛИ НИЗШЕГО ЗВЕНА (ЛИНЕЙНЫЕ РУКОВОДИТЕЛИ) (SUPERVISORS) — руководители в организации на уровне, находящемся непосредственно над уровнем неуправленческого персонала.

РУКОВОДИТЕЛЬ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ (ENTREPRENEURIAL MANAGER) — руководитель, который активно ищет новые возможности и добровольно принимает на себя риск, вводя изменения и усовершенствования.

РУКОВОДИТЕЛЬ, СОСРЕДОТОЧЕННЫЙ НА ТРУДЕ (JOB-CENTERED MANAGER) — руководитель, занимающийся прежде всего организацией работы и разработкой системы вознаграждений с целью повышения производительности труда.

РУКОВОДИТЕЛЬ, СОСРЕДОТОЧЕННЫЙ НА ЧЕЛОВЕКЕ (EMPLOYEE-CENTERED MANAGER) — руководитель, который заботится в первую очередь о людях и повышает производительность труда путем совершенствования человеческих отношений. В континууме руководства Лайкерта такой тип

руководителя располагается на противоположном конце от руководителя, сосредоточенного на труде.

РУКОВОДСТВО ОРГАНИЗАЦИИ (LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL) — способность оказывать влияние на отдельных лиц и на группы, побуждая их работать на достижение целей организации.

С

СБОРОЧНЫЙ КОНВЕЙЕР (MOVING ASSEMBLY LINE) — устройство, которое перемещает детали или обрабатываемые изделия от рабочего к рабочему. Каждый рабочий выполняет закрепленную за ним работу.

СВЯЗУЮЩИЙ ПРОЦЕСС (LINKING PROCESS) — в управлении — это процесс, необходимый для осуществления планирования, организации, мотивации и контроля. Основные связующие процессы — это принятие решений и общение (коммуникация). Руководство тоже можно рассматривать как связующий процесс.

СЕМАНТИКА (SEMANTICS) - изучение способа использования слов и передаваемых ими значений.

СЕТКА УПРАВЛЕНИЯ (MANAGERIAL GRID) — двухразмерный подход к оценке эффективности руководства. Согласно этому подходу в руководстве различаются 5 основных стилей: вертикальная ось сетки представляет "заботу о людях", а горизонтальная — "заботу о производстве".

СИСТЕМА (SYSTEM) — единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого. Организации считаются открытыми системами, потому что они динамично взаимодействуют с внешней средой.

СИСТЕМА ОБРАТНОЙ СВЯЗИ (FEEDBACK SYSTEM) — в управлении — любой механизм, обеспечивающий получение данных о результатах, которые могут быть использованы руководителями для корректировки отклонений от намеченного плана.

СИСТЕМА ПРОИЗВОДСТВА ПО ТИПУ ПРОЕКТОВ (PROJECT CONVERSION SYSTEM) — вид производственного процесса, в котором каждая выпускаемая единица продукции уникальна по своей конструкции, выполняемым задачам, месторасположению или по каким-либо другим важным признакам.

СИСТЕМА С НЕПРЕРЫВНЫМ ПРОЦЕССОМ ПЕРЕРАБОТКИ (CONTINUOUS PROCESS CONVERSION SYSTEM) — вид процесса с выпуском больших количеств однородного продукта.

СИСТЕМА С ФИКСИРОВАННОЙ ПЕРИОДИЧНОСТЬЮ (FIXED PERIOD SYSTEM) — метод периодического восстановления уровня материально-технических запасов, например, раз в две недели. Объем заказа при этом зависит от объема наличия на момент заказа.

СИСТЕМА С ФИКСИРОВАННЫМ КОЛИЧЕСТВОМ (FIXED QUANTITY SYSTEM) — метод, при котором осуществляется постоянный контроль уровня материально-технических запасов. Заказы размещаются только тогда, когда этот уровень падает ниже заданной и неизменной величины. Объем заказа всегда остается одним и тем же.

СИТУАТИВНАЯ МОДЕЛЬ ФИДЛЕРА (FIEDLER'S CONTINGENCY MODEL OF LEADERSHIP) — модель, в которой выделены три фактора, влияющих на эффективность руководства: отношения между руководителем и членами коллектива, структура задания и должностная власть, т.е. законная власть, данная руководителю по должности.

СИТУАЦИОННАЯ ТЕОРИЯ МОТИВАЦИИ (PROCESS THEORY OF MOTIVATION) — модель мотивации, основанная на предположении, что поведение человека является функцией не только его потребностей, но и восприятия им той или иной ситуации и возможных результатов выбора того или иного типа поведения.

СИТУАЦИОННЫЙ ПОДХОД (CONTINGENCY APPROACH) — концепция, утверждающая, что оптимальное решение есть функция факторов среды в самой организации (внутренние переменные) и в окружающей среде (внешние переменные). В данном подходе сделана попытка интегрировать отдельные аспекты исторически предшествующих школ управления путем сочетания определенных приемов. Концепция управления в конкретных ситуациях для более эффективного достижения целей организации. Известен под названием "конкретный подход".

СЛУХИ (GRAPEVINE) — информация, передаваемая по неформальным каналам сообщения.

СОБЫТИЕ ПРОЕКТА (PROJECT ACTIVITY) — любой элемент проекта, требующий определенного времени исполнения, отсутствие которого может задержать начало других событий. События не обязательно включают в себя задачи, относящиеся к выполнению работ.

СОВОКУПНОЕ МНЕНИЕ ТОРГОВЫХ АГЕНТОВ (SALES FORCE COMPOSITE) — метод прогнозирования спроса по "предчувствиям" персонала отдела сбыта и по мнению управляющего сбытом и некоторых торговых агентов.

СОДЕРЖАТЕЛЬНОСТЬ РАБОТЫ (JOB DEPTH) — относительная степень того влияния, которое рабочий может оказать на саму работу и на производственную среду.

СОДЕРЖАТЕЛЬНЫЕ ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ (CONTENT THEORY OF MOTIVATION) — теория мотивации, основанная на попытке определить в первую очередь те потребности, которые заставляют людей действовать. К числу таких теорий относятся теории Абрахама Маслоу, Фредерика Герцберга и

Девида Макклеланда.

СОЗДАНИЕ ОРГАНИЗАЦИИ (ORGANIZING) — процесс создания структуры организации, которая дает возможность ее сотрудникам эффективно работать вместе для достижения целей организации.

СООТНОШЕНИЕ ЦЕЛЕЙ И СРЕДСТВ (PATH — GOAL APPROACH) — модель руководства, согласно которой руководители должны реализовывать тот тип руководства, который наиболее подходит для данной ситуации.

СОЦИАЛЬНАЯ АДАПТАЦИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ (ORGANIZATIONAL SOCIALIZATION) — процесс знакомства новых работников с правилами, практикой и культурой организации в ходе официальной подготовки и неофициального общения.

СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ (SOCIAL RESPONSIBILITY) — действия организации, предпринимаемые во благо общества добровольно, а не по требованию закона.

СОЦИОТЕХНИЧЕСКАЯ СИСТЕМА (SOCIOTECHNICAL SYSTEM) — система, представляющая людей и технологические компоненты. Все формальные организации представляют собой социотехнические системы.

СОЦИОТЕХНИЧЕСКИЕ ПОДСИСТЕМЫ (SOCIOTECHNICAL SUBSYSTEM) — внутренние переменные организации, представляющие людей и технические компоненты.

СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЕ РАЗДЕЛЕНИЕ ТРУДА (SPECIALIZED DIVISION OF LABOR) — с точки зрения технологии — это ситуация, при которой лица, как лучшим образом справляющиеся с данной работой, выполняют ее для всей организации. Термин относится к горизонтальному разделению труда при малых составляющих компонентах — на сборочном конвейере.

СРЕДА КОСВЕННОГО ВОЗДЕЙСТВИЯ (INDIRECT ENVIRONMENT) — внешняя среда, факторы которой могут не оказывать немедленного и прямого воздействия на организацию, но, тем не менее, влияют на нее.

СТАНДАРТ (STANDARD) — конкретная цель, продвижение к которой поддается измерению.

СТАНДАРТИЗАЦИЯ (STANDARDIZATION) — использование в процессе производства и сборки однородных взаимозаменяемых деталей и узлов.

СЛОЖНОСТЬ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ (COMPLEXITY, ENVIRONMENTAL) — определяется числом внешних факторов, на которые организации приходится реагировать, а также степенью переменчивости каждого такого фактора.

СТИЛЬ РУКОВОДСТВА (LEADERSHIP STYLE) — обобщенные виды поведения руководителя в отношениях с подчиненными в процессе достижения поставленных целей (автократический, демократический).

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ (STRATEGIC PLANNING) — набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке конкретных стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

СТРАТЕГИЯ (STRATEGY) — общий, всесторонний план достижения целей.

СТРАТЕГИЯ ОГРАНИЧЕННОГО РОСТА (LIMITED-GROWTH STRATEGY) — стратегическая альтернатива, которая характеризуется целями, установленными на уровне прошлых достижений с учетом инфляции. Чаще всего используется в хорошо развитых отраслях со статичной внешней средой.

СТРАТЕГИЯ РОСТА (GROWTH STRATEGY) — стратегия, при которой уровень краткосрочных и долгосрочных целей каждого года значительно увеличивается по отношению к показателям предыдущего года.

СТРАТЕГИЯ СОКРАЩЕНИЯ (RETRENCHMENT STRATEGY) — стратегическая альтернатива, которая характеризуется установлением целей ниже достигнутого уровня или исключением некоторых направлений деятельности.

СТРУКТУРНЫЕ МЕТОДЫ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ (STRUCTURAL TECHNIQUES FOR CONFLICT RESOLUTION) — четыре метода разрешения конфликтов: уточнение перспектив, связанных с должностными обязанностями; использование механизмов координации и интеграции; установление новых, более сложных целей; использование механизма поощрений.

Т

ТАКТИКА (TACTIC) — краткосрочная стратегия для достижения цели, разрабатываемая обычно на уровне руководителей среднего звена.

ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ (CONCURRENT CONTROL) — этап процедуры контроля, осуществляемый непосредственно в ходе проведения работ.

ТЕОРИЯ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА (LIFE CYCLE THEORY) — ситуационная теория поведения руководителей, основанная на концепции, согласно которой наиболее эффективное поведение достигается тогда, когда оно меняется в зависимости от "зрелости" подчиненных, т.е. от их способности взять на себя ответственность, от их стремления достичь каких-либо целей, уровня их образования и качества профессиональной подготовки.

ТЕОРИЯ ИГР (GAME THEORY) — метод моделирования, используемый для оценки воздействия

решения на конкурентов.

ТЕОРИЯ "X" (THEORY X) — термин Дугласа МакГрегора, относящийся к оценке автократического руководителя его исполнителей. Такой руководитель считает, что люди не любят работать, лишены всякого честолюбия, предпочитают, чтобы ими руководили, хотят защищенности, главный вывод — людей надо принуждать работать.

ТЕОРИЯ "Y" (THEORY Y) — термин Дугласа МакГрегора. В соответствии с этой теорией при соответствующих условиях люди будут стремиться к работе, тогда как преданность целям организации является функцией вознаграждений, связанных с достижением цели. Согласно этой теории большая часть населения обладает творческим потенциалом.

ТЕОРИЯ ОЖИДАНИЯ (EXPECTANCY THEORY) — концепция, согласно которой наличие у человека активных потребностей не является единственным и достаточным условием мотивации его поведения на достижение какой-либо цели. Человек должен ожидать при этом, что его действия обязательно приведут к достижению этой цели.

ТЕОРИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ МАККЛЕЛЛАНДА (MCCLELLAND'S THEORY OF NEED) — модель мотивации, которая описывает поведение людей через три категории потребностей: власти, достижений, принадлежности.

ТЕОРИЯ СИСТЕМ (SYSTEMS THEORY) — концепция, в соответствии с которой менеджеры должны рассматривать организацию как открытую систему взаимосвязанных частей, которая пытается достигнуть разнообразных целей в изменяющейся внешней среде.

ТЕОРИЯ СПРАВЕДЛИВОСТИ (EQUITY THEORY) — ситуационная теория мотивации, согласно которой люди субъективным образом определяют отношение ожидаемого поощрения к затраченным для этого усилиям и сопоставляют полученное отношение с отношениями, получаемыми другими людьми, выполняющими аналогичную работу. Если человек в этой ситуации считает, что его коллега получает большее вознаграждение, то он будет стремиться ликвидировать этот дисбаланс.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ КАТЕГОРИИ ВУДВОРД (WOODWARD'S TECHNOLOGY CATEGORIES) — широко известная система типов классификации технологий. Типы технологий включают малосерийное, крупносерийное и непрерывное производство.

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ КАТЕГОРИИ ТОМПСОНА (THOMPSON'S TECHNOLOGY CATEGORIES) — система классификационных технологий. Они включают устойчивые или долговременные, среднесрочные и интенсивные типы технологий.

ТЕХНОЛОГИЯ (TECHNOLOGY) -любое средство преобразования исходных материалов, будь то люди, информация или физические материалы — для получения желаемых продукций или услуг.

У

УБЕЖДЕНИЕ (PERSUASION) — приемы эффективного сообщения точки зрения одного человека другим.

УГЛУБЛЕНИЕ РАБОТЫ (JOB ENRICHMENT) — реорганизация труда с углублением содержания выполняемых работ.

Ф

ФИЛЬТРАЦИЯ (FILTERING) — тенденция искажения сообщений по мере их движения вверх, вниз или на каком-либо уровне в пределах организации.

ФОРМАЛЬНАЯ ГРУППА (FORMAL GROUP) — группа, специально сформированная руководством посредством организационного процесса. Ее целью обычно является выполнение какого-либо конкретного задания.

ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (FUNCTIONAL DEPARTMENTATION) — тип организационной структуры, построенной в соответствии с видами работ, выполняемыми отдельными подразделениями.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ОБЛАСТИ (FUNCTIONAL AREAS) — области деятельности, в которых функционируют подразделения в интересах организации в целом. Сюда относятся маркетинг, производство, обучение кадров, планирование финансовых ресурсов.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОЛНОМОЧИЯ (FUNCTIONAL AUTHORITY) — форма административных полномочий, при которой персонал может начать действия по указаниям руководителя, но может также и наложить на них вето в пределах своей компетенции.

ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ (FUNCTIONAL CONFLICT) — конфликт, который ведет к повышению эффективности деятельности организации.

Х

ХАРИЗМА (CHARISMA) — влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

Ц

ЦЕЛЕВОЕ УПРАВЛЕНИЕ (MANAGEMENT BY OBJECTIVES — MBO) — процесс, состоящий из четырех независимых этапов: 1) выработка ясной сжатой формулировки целей; 2) разработка реалистичных планов их достижения; 3) систематический контроль и измерение качества работы и результатов; 4) принятие корректирующих мер для достижения планируемых результатов.

ЦЕЛЕВОЙ КОМИТЕТ (AD HOC COMMITTEE) — временная группа, созданная для достижения определенной цели.

ЦЕЛИ (OBJECTIVES) — в организации — это конкретные конечные состояния или искомые результаты, которых хотела бы добиться группа, работая вместе. формальные организации определяют цели через процесс планирования.

ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ (CENTRALIZATION) — условие, при котором право принимать наиболее важные решения остается за высшими уровнями управления.

ЦЕПОЧКА "ПРОИЗВОДСТВО — ПОТРЕБНОСТИ ПОТРЕБИТЕЛЯ" (OPERATIONS-TO-CUSTOM NEEDS CHAIN) — основное предназначение организации, характеризующее задачу производства — выпуск тех товаров или услуг, которые служат для удовлетворения основных потребностей потребителя.

ЦЕПЬ КОМАНД (CHAIN OF COMMAND) — иерархия уровней управления, создаваемая делегированием полномочий для осуществления вертикального разделения координированных усилий. Известна также как "скалярная подчиненность" или "скалярная цепь".

ЦИКЛ ЖИЗНИ ПРОДУКТА И ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРОЦЕССА (PRODUCT-PROCESS LIFE CYCLE) — ситуация, когда цикл жизни производственного процесса идет нога в ногу с циклом жизни продукта, т.е. разработка и производство данного вида продукта соответствует спросу потребителей на данный конкретный тип продукта.

Ч

ЧЕТЫРЕ СИСТЕМЫ ЛАЙКЕРТА (LIKERTS FOUR SYSTEMS) — постулат Рэнсиса Лайкерта, согласно которому существует четыре системы управленческого стиля: диктаторски-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократический и вовлеченно-демократический.

Ш

ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ (SCIENTIFIC MANAGEMENT SCHOOL) — первый формальный подход к управлению. Основан на том, что ручной труд может быть изменен, перепрофилирован через наблюдения, замеры, логику и анализ так, чтобы он стал более эффективным.

ШКОЛА ПОВЕДЕНЧЕСКИХ БИХЕВИОРИСТИЧЕСКИХ НАУК (BEHAVIORAL SCIENCE SCHOOL) — концептуальный подход к управлению, который вырос из движения за человеческие отношения, сложившегося после второй мировой войны. Он основан на передовых концепциях психологии и социологии. Поведенческая школа занималась тем, что помогала сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, применяя концепции поведенческих наук к проектированию организации и управлению ими, повышая тем самым их эффективность.

ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ (MANAGEMENTSCIENCE SCHOOL) — подход к управлению, для которого характерны применения научного метода, моделей и системной ориентации. Иногда называется *количественным подходом.*

ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ (HUMAN RELATIONS SCHOOL) — исторически существовавший концептуальный подход, в центре которого находится человеческий фактор, включающий и отношения между людьми в процессе работы. Известными исследователями этого направления были Мэри Паркер Фоллет и Элтон Мэйо.

ШУМ (NOISE) — все, что искажает значение при обмене информацией.

Э

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ (ECONOMIC ANALYSIS) — многочисленные методы для оценки затрат и выгод, а также относительной прибыльности деятельности.

ЭТАЛОННАЯ ВЛАСТЬ (REFERENT POWER) — влияние, основанное на личных свойствах оказывающего влияние. Такое воздействие приводит к тому, что исполнитель тянется к руководителю или даже отождествляет себя с ним.

ЭТИКА (ETHICS) — принципы, отделяющие правильное поведение от неправильного.

ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ (CODE OF ETHICS) — система общих ценностей и правил этики, соблюдение которых организация требует от своих сотрудников.

ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОИЗВОДСТВА (OPERATIONS PERFORMANCE) - рыночная стоимость

произведенной продукции, деленная на суммарные за траты ресурсов организации.

ЭФФЕКТ ХОТОРНА (HAWTHORNE EFFECT) — условие, в котором новизна, интерес к эксперименту или повышение внимания к исследуемому вопросу приводит к искажению, слишком благоприятному результату во время эксперимента.