



МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФИЛИАЛ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
в г. Сызрани

В.П. СУХИНИН, М.В. ГОРШЕНИНА

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Сызрань 2010

УДК 65.01

Основы менеджмента: учебное пособие /В.П. Сухинин, М.В. Горшенина; Самар. гос. техн. ун-т., филиал в г. Сызрани. Сызрань, 2010. 160 с.

Знания передового менеджмента позволяют обеспечить экономический рост, выход из кризисных ситуаций, эффективное использование всех ресурсов и форм собственности.

Учебное пособие представляет собой вторую часть курса лекций по дисциплине «Менеджмент» и рассматривает совокупность взаимосвязанных понятий, принципов, методов и методик, охватывающих отдельные аспекты теории и практики управления организацией в условиях рыночной экономики.

Учебное пособие адресовано студентам, и преподавателям специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)», а также специалистам, работающим в области управления.

Табл.19. Рис.40. Библиогр.: 15 назв.

Печатается по решению научно-методического совета

© В.П. Сухинин,
М.В. Горшенина, 2010

© Самарский государственный
технический университет,
филиал в г. Сызрани, 2010

Предисловие

Знания передового менеджмента позволяют обеспечить экономический рост, выход из кризисных ситуаций, эффективное использование всех ресурсов и форм собственности. Глобализация экономики, либерализация торговли, информационные и коммуникационные технологии, меняющиеся запросы потребителей и другие экономические и социальные тенденции обусловили необходимость переподготовки действующих и подготовки нового поколения менеджеров. В настоящее время всё более востребованы специалисты, способные грамотно и эффективно управлять организацией и происходящими в ней изменениями. Как правило, подготовка таких менеджеров базируется на американском и западном опыте управления и не учитывает особенности российского менталитета. Такой менеджер может работать только в условиях устоявшихся рыночных отношений, где неопределённость сведена к минимуму, в условиях же переходной экономики такой подготовки будет недостаточно.

Предлагаемое учебное пособие «Основы менеджмента» написано с учетом требований Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)».

Данное издание представляет собой вторую часть курса лекций по дисциплине «Менеджмент» и рассматривает совокупность взаимосвязанных понятий, принципов, методов и методик, охватывающих отдельные аспекты теории и практики управления организацией в условиях рыночной экономики.

В пособии отражено не все содержание учебного курса, а лишь его основы, что определило его название. Рассмотренные темы отражают общую логику изучаемого курса, сопровождаются выводами и вопросами для самостоятельной работы.

Введение

Менеджеры должны досконально знать свой объект управления, поэтому основной целью курса «Менеджмент» является формирование профессиональных знаний и компетенций в области теории и практики управления организациями в условиях глобализации и интернационализации экономики.

Организации представляют собой сложные социально-экономические системы, на которые воздействуют многочисленные и разнообразные факторы как внешней, так и внутренней среды, поэтому управляющие должны учиться на опыте и соответственно модифицировать последующую практику с учетом выводов теории. Это, в свою очередь, требует постоянного пополнения научных знаний, и развития профессиональных компетенций менеджеров.

В связи с этим можно выделить следующие цели учебного пособия:

- обучить методике решения конкретных управленческих проблем и технологии принятия эффективных решений;
- научить организовывать себя и коллектив на достижение поставленных целей;
- сформировать умения подбора и расстановки кадров с учетом социально-психологических факторов;
- сформировать умения самостоятельно анализировать и моделировать реальные организационные структуры, культуры и процессы;
- дать представление об основных моделях управления изменениями в организации.

Учебное пособие адресовано студентам, и преподавателям специальности 080502 «Экономика и управление на предприятии (по отраслям)», а также специалистам, работающим в области управления.

Т е м а 1: Принятие управленческих решений

Цель: сформировать умения и навыки анализировать проблему, определять критерии и находить управленческое решение; формировать способность осознанно пользоваться основными техниками принятия управленческого решения; развивать аналитические способности.

Основные вопросы темы:

1. Управленческое решение
2. Методы принятия решений
3. Принятие управленческого решения в условиях риска

1. Управленческое решение

Под *управленческим решением* можно понимать обдуманый вывод о необходимости осуществить какие-то действия, прямо или косвенно связанные с достижением целей, стоящих перед организацией и её членами, либо наоборот, воздержаться от них. Эффективное управленческое решение – выбор, обеспечивающий наиболее экономичный способ достижения поставленных целей.

Необходимость принятия решений обусловлена существованием связанных с деятельностью организации проблем, т.е. сложных теоретических вопросов или практических ситуаций, характеризующихся разрывом между тем, что есть, и тем, что должно быть.

Анализируя проблему необходимо ответить на следующие вопросы:

- что? – определяет содержание проблемы;
- где? – определяет конкретное место возникновения проблемы;
- когда? – определяет время возникновения и разрешения, частоту повторяемости;
- сколько? – определяет количественные параметры, характеризующие проблему;
- кто? – определяет круг лиц, так или иначе причастных к проблеме.

На процесс принятия решений влияет множество внутренних и внешних факторов:

- знание и опыт менеджера;
- наличие своевременной информации;
- уровень полномочий менеджера;
- система ценностей человека, принимающего решение (образование, воспитание, личностные взгляды и пр.).

Например: 1. Как добраться на работу, если на дороге гололед?

Требуемый результат: а) вовремя прибыть на работу;
б) не повредить автомобиль и обеспечить собственную безопасность.

Это обычное решение, для принятия которого достаточно собственного опыта.

2. Что сказать подчиненному, который в четвертый раз за эту неделю опаздывает на работу?

Требуемый результат: а) в будущем подчиненный должен прийти на работу вовремя;

б) он должен знать, какое наказание ему угрожает, если он продолжает опаздывать;

в) лучше узнать проблемы подчиненного.

Необходимо собрать информацию о причинах опозданий подчиненного и существующих процедурах наказания.

Каждая управленческая функция связана с несколькими общими решениями (табл.1)

Таблица 1

Решения, типичные для некоторых функций управления

№ п/п	Функция	Вопросы, на которые необходимо ответить
1	Планирование	1. Какова ваша сверхзадача или природа вашего бизнеса? 2. Какими должны быть ваши 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 вам выбрать для достижения поставленных целей?

Окончание табл. 1

№	Функция	Вопросы, на которые необходимо ответить
----------	----------------	--

п/п		
2	Организация деятельности	<ol style="list-style-type: none"> 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 вам изменять структуру организации из-за изменений во внешнем окружении?
3	Мотивация	<ol style="list-style-type: none"> 1. В чем нуждаются ваши подчиненные? 2. В какой мере эти потребности удовлетворяются в ходе деятельности, направленной на достижение целей организации? 3. Если удовлетворение работой и производительность ваших подчиненных возросли, то почему это произошло? 4. Что можете вы сделать, чтобы повысить уровень удовлетворенности работой и производительность подчиненных?
4	Контроль	<ol style="list-style-type: none"> 1. Как нам следует измерять результаты работы? 2. Как часто следует давать оценку результатов? 3. Насколько вы преуспели в достижении ваших целей? 4. Если вы недостаточно продвинулись к поставленным целям, то почему это случилось и какие коррективы следовало бы внести?

Эффективность управленческого решения во многом будет определяться тем, насколько правильно была понята и сформулирована проблема. Часто в качестве проблемы ошибочно выделяют либо её внешние признаки, либо симптомы. Например, если организация терпит убытки, не следует проблему формулировать следующим образом: «Как сократить потери?». Это лишь симптом. Надо выяснить, что именно приводит к убыткам (например, заниженные цены на продукцию, чересчур высокие затраты).

Известно несколько оснований для классификации управленческих решений [4].

1. По степени уникальности

- *Запрограммированные (рутинные, нетворческие)* решения есть результат реализации определенной последовательности шагов или действий, подобных тем, что предпринимаются при решении матема-

тического уравнения. Большинство принимаемых решений - это запрограммированные решения, т.е. решения, которые соответствуют обыденной деятельности менеджера.

Незапрограммированные (уникальные, творческие) решения, возникающие в ситуациях, которые в определенной степени новы, неструктурированы и сопряжены с неизвестными факторами. 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. Поскольку заранее невозможно составить конкретную последовательность необходимых шагов, руководитель должен разработать процедуру принятия решения.

2. По степени воздействия на будущее

- *Оперативные* – решения по обеспечению максимизации прибыльности от текущих производственно-хозяйственных операций. Основная сфера решений – распределение имеющихся ресурсов предприятия между функциональными подразделениями, оперативное планирование, регулирование и контроль производственно-хозяйственных процессов на предприятии

- *Тактические (административные)* – решения о структуризации ресурсов предприятия, обеспечивающие максимальную результативность. Принятие решений в области структуры организации (структурное построение организации и делегирование полномочий), организация производственных и информационных потоков, каналы товародвижения и т.п.

- *Стратегические* – решения о целях и задачах предприятия, сферах деятельности, целевых рынках, обеспечивающих стабильный рост и потенциальную результативность предприятия.

3. По виду лица, принимающего решение (ЛПР)

- *Индивидуальные*, принимаемые единолично

- *Коллективные*, принимаемые на основе заранее оговоренных условий (простое большинство, квалифицированное большинство, консенсус и т.п.)

4. По степени определенности ситуации

- Решения, принимаемые *в условиях определенности* (детерминистские решения). ЛПР в точности знает последствия развития ситуации по каждой из возможных альтернатив.

- Решения, принимаемые *в условиях риска* (*вероятностные решения*). Последствия развития ситуации в точности не известны, но известными являются вероятностные характеристики возможных в будущем событий.

- Решения, принимаемые *в условиях неопределенности*, т.е. в условиях, когда отсутствуют вероятностные оценки потенциальных результатов (исходов событий). В этой ситуации требуется:

- получение дополнительной информации для снижения степени неопределенности
- предположение о вероятности возможных событий на основе опыта и интуиции.

Решения принимаются человеком, чье поведение не всегда логично. ЛПР движет как логика и разум, так и чувства и эмоции. Этим определяется многообразие способов, которыми ЛПР руководствуется при принятии решений – от спонтанных до логичных и продуманных.

5. По способам (технологии как последовательности действий) принятия решений

- *Интуитивное решение* – 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.

- *Решения, основанные на суждениях*, – 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.

- *Рациональные решения* – выбор, обоснованный с помощью объективного аналитического процесса, включающего в себя следующие

этапы: диагноз проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решений, выявление альтернатив, оценка альтернатив, окончательный выбор.

Г. Саймон¹ предлагает в этом случае использовать структурированный подход, состоящий из трех этапов: обдумывание, проектирование вариантов решений и выбор (рис. 1).

ОБДУМЫВАНИЕ			ПРОЕКТИРОВАНИЕ	ВЫБОР	
Ощущение наличия проблемы	Формулирование проблемы	Определение критериев	Проектирование вариантов решений	Оценка вариантов	Выбор лучшего варианта

Р и с. 1. Модель Г. Саймона

Определение проблемы. Первая фаза определения проблемы – осознание симптомов сбоев или имеющихся благоприятных возможностей. Такими симптомами могут быть:

- 1) низкие прибыль, сбыт, производительность труда, качество продукции;
- 2) высокие издержки производства и обращения;
- 3) многочисленные конфликты в организации, большая текучесть кадров, низкая мотивация и преданность персонала. Вторая фаза диагностирования проблемы – определение причин возникновения проблем.

Формулирование проблемы. Следующим шагом является ранжирование проблемы в ряду других проблем. В основу ранжирования могут быть положены следующие факторы:

- 1) воздействие на организацию;
- 2) срочность проблемы и ограничения по времени;
- 3) поддержка проблемы извне в пользу ее решения;
- 4) жизненный цикл проблемы.

Формулировка ограничений и критериев принятия решения.

¹ Герберт Саймон (1916-2001) - выдающийся американский ученый в области социальных, политических и экономических наук; лауреат Нобелевской премии по экономике (1978); один из создателей современной теории управленческих решений.

На этом этапе учитываются ресурсы для реализации решения. Они должны быть реалистичными. Ограничителями могут быть лимиты времени на разработку и решение проблемы, размеры выделяемых для этого средств, параметры эффективности достижения целей. Кроме ограничений, руководитель определяет и критерии, по которым необходимо оценивать альтернативные варианты выбора. Критерии имеют разное содержание и форму. Наиболее полно критерии разработаны для программируемых решений, где возможны использование методов количественного анализа и электронная обработка данных.

Применение экономико-математических методов к решению управленческих проблем позволяет использовать в качестве критерия выбора целевую функцию, которую обычно надо максимизировать или минимизировать; поэтому такой выбор называется оптимизационным. Примерами оптимизационных критериев могут служить: максимизация прибыли, доходов, производительности, эффективности; минимизация—затрат, потерь от брака или простоев и т. д. Оптимальное решение выбирается на основании сравнения количественного значения целевой функции по всем возможным вариантам; самым лучшим решением считается то, которое обеспечивает наиболее желательное значение целевого критерия. Примером таких решений являются оптимизация загрузки оборудования, складских запасов, раскроя материалов и т. д.

Выявление альтернатив. Теоретически необходимо выявить все возможные варианты решения проблемы, но на практике руководитель редко располагает знаниями и временем для этого. Поэтому число альтернатив для дальнейшего рассмотрения ограничивается несколькими вариантами, которые считаются достаточно хорошими для улучшения проблемной ситуации. Нередко возникают новые, уникальные проблемы. Тогда выбор альтернатив становится сложным творческим процессом.

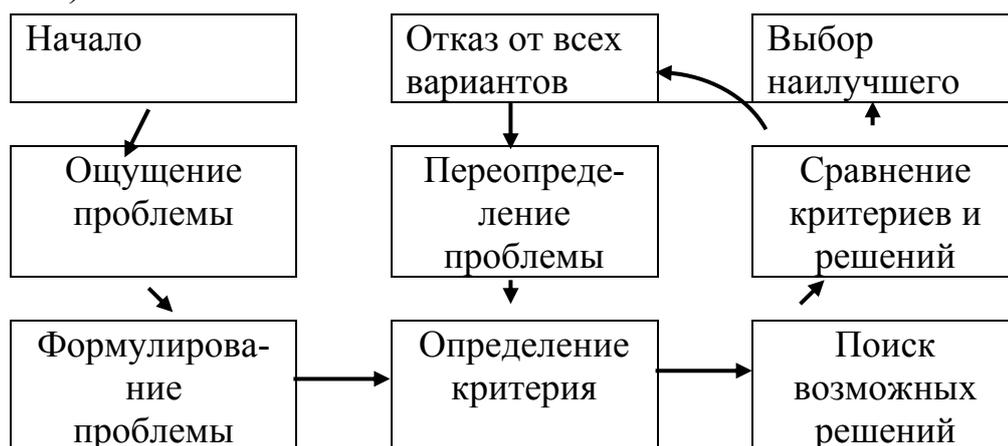
Имеется много методов творческого поиска альтернатив, основной целью которых является генерирование идей: «мозговая атака»,

групповой анализ ситуации, причинно-следственная диаграмма, морфологический анализ, метод электронного «мозгового штурма» и т. д.

Оценка альтернатив. На этом этапе определяются достоинства и недостатки выявленных вариантов решения проблемы. Для сопоставления альтернатив используют критерии, установленные на втором этапе. Если какое-то решение не удовлетворяет критерию, его дальше не рассматривают. Важным моментом в оценке является определение вероятности осуществления каждой альтернативы.

Выбор альтернативы или принятие решения. Наилучшим решением будет то, которое в наибольшей степени соответствует целям и ценностям фирмы при использовании наименьшего объема ресурсов.

Если проблема была правильно определена, а альтернативные решения тщательно оценены, то принять решение сравнительно просто. Однако если проблема новая, сложная и приходится принимать во внимание множество вероятностных факторов или субъективной информации, может оказаться, что ни один выбор не будет наилучшим. Тогда возникает необходимость повторного выполнения процедур предыдущих этапов. Принятие решений превращается в непрерывный процесс. В этом случае имеет место так называемая циклическая модель (рис. 2).



Р и с. 2. Циклическая модель принятия решения

В деле руководства организациями встречается очень мало ситуаций, настолько однозначных, что результатом наилучшего решения будет одно только благо. Эффективно работающий руководитель

понимает и принимает тот факт, что выбранная им альтернатива может иметь недостатки, возможно значительные, и должен быть готов к компромиссу.

2. Методы принятия решений

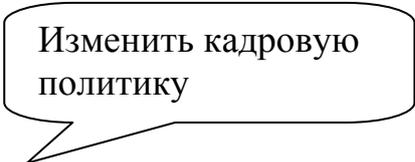
Основу системы методов применяемых в управлении составляет общенаучная методология, предусматривающая системный, комплексный подходы к решению проблем, а также применение таких методов, как моделирование, экспериментирование, экономико-математические и социологические измерения и т.д.

Для упрощения процедуры принятия решений можно использовать следующие методы: двумерные списки, дерево решений, причинно-следственная диаграмма.

Одним из способов анализа возможных причин возникновения проблемы является диаграмма Исикавы или «рыбий скелет». На основной оси указывается проблема, на больших и малых костях – причины, приводящие к возникновению проблемы. Этот метод позволяет отделить одну причину от другой, а также показывает их взаимосвязь. На рис. 3 представлен пример такой диаграммы для решения проблемы качества образовательных услуг.

Выявив основные причины проблемы, необходимо определить, что нужно изменить для ее решения.

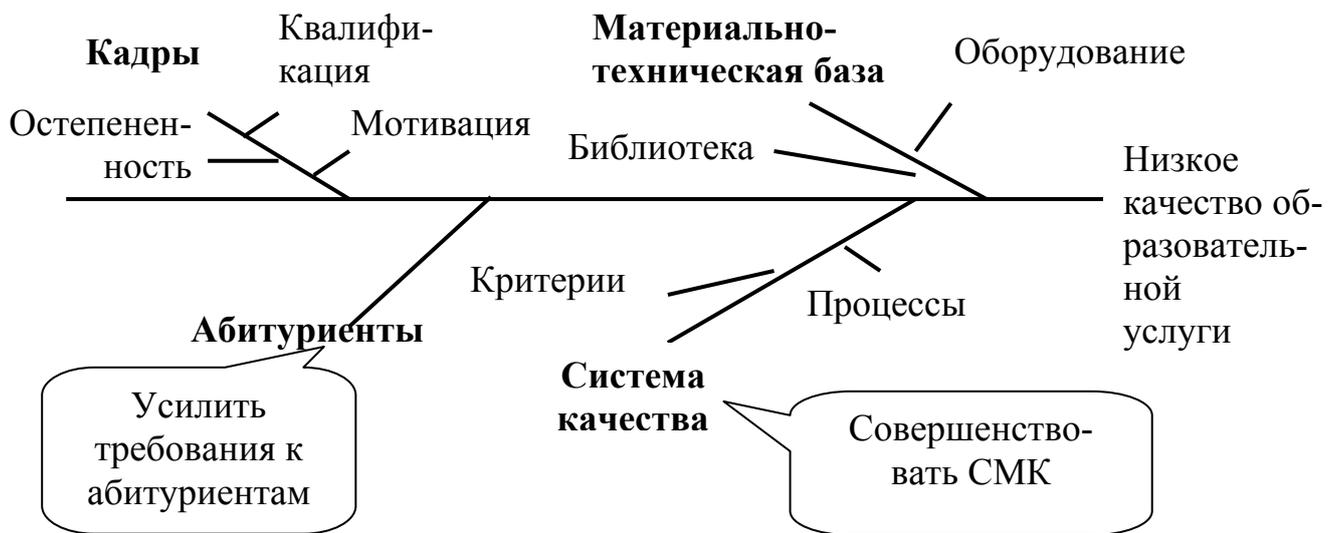
Двумерные списки. В этом случае для каждого из вариантов выписываются все достоинства и недостатки и проводится сравнительный анализ. В табл. 2 приведен пример выбора учебного заведения для получения образования.



Изменить кадровую политику



Обеспечить финансирование



Р и с . 3 . Пример причинно-следственной диаграммы

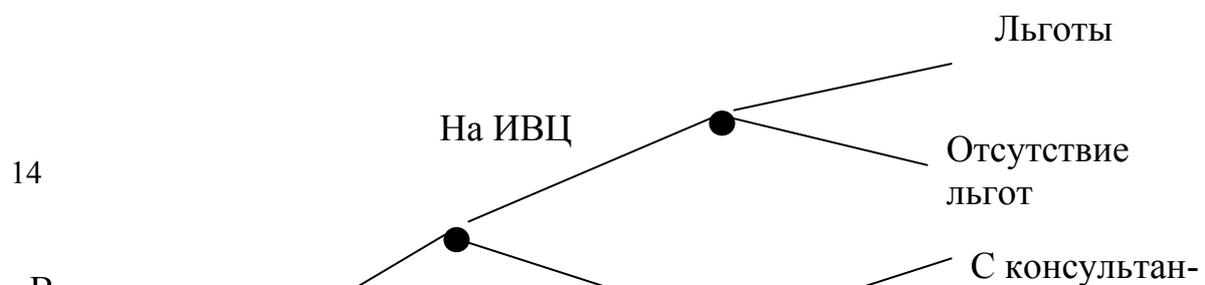
Для того чтобы принять решение, необходимо определить критерии, удовлетворяющие достижению цели. Такими критериями могут быть уровень подготовленности абитуриента, получение диплома государственного образца, плата за обучение и т.д.

Таблица 2

Двумерный список принятия решений

Варианты	Достоинства	Недостатки
Государственный вуз	Диплом государственного образца. Бесплатное обучение	Высокий конкурс. Отсутствие нужной специальности
Коммерческий вуз	Отсутствие конкурса. Наличие интересующей специальности	Диплом негосударственного образца. Плата за обучение
Государственный вуз, коммерческое отделение	Диплом государственного образца. Возможность перехода на другие специальности	Конкурс. Плата за обучение

Дерево решений. Это диаграмма в форме дерева решений, которая показывает, какими возможностями мы располагаем. На рис. 4 показан пример использования дерева решений по принятию решения о выборе места курсов пользователя ЭВМ.



Р и с. 4. Дерево решений

3. Принятие управленческого решения в условиях риска

Принимаемые управленческие решения всегда спроектированы в будущее, поэтому ЛПР в момент принятия решения часто не может с абсолютной уверенностью знать, как будут развиваться события, как будет изменяться ситуация. Иными словами, в момент принятия управленческого решения значителен элемент неопределенности и риска.

Риск — это возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов деятельности человеческого общества. Это историческая и экономическая категория. Таким образом, принятие решений в условиях риска означает выбор варианта решения в условиях, когда каждое действие приводит к одному из множества возможных частных исходов, причем каждый исход имеет вычисляемую или экспертно определяемую вероятность появления.

Как историческая категория риск представляет собой осознанную человеком возможную опасность. Это свидетельствует о том, что риск исторически связан со всем ходом общественного развития. Как

экономическая категория риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти. В случае совершения такого события возможны три экономических результата:

- отрицательный (проигрыш, ущерб, убыток);
- нулевой;
- положительный (выигрыш, выгода, прибыль).

Неопределенность — это неполнота или недостоверность информации об условиях реализации решения, наличие фактора случайности или противодействия. Таким образом, принятие решения в условиях неопределенности означает выбор варианта решения, когда одно или несколько действий имеют своим следствием множество частных исходов, но их вероятности совершенно не известны или не имеют смысла.

Источниками неопределенности ожидаемых условий в развитии предприятия могут служить поведение конкурентов, персонала организации, технические и технологические процессы и изменения конъюнктурного характера. При этом условия могут подразделяться на социально-политические, административно-законодательные, производственные, коммерческие, финансовые. Таким образом, условиями, создающими неопределенность, являются воздействия факторов внешней к внутренней среды организации. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность потенциальных результатов.

Сталкиваясь с неопределенностью, менеджер может использовать две основные возможности. Во-первых, попытаться получить дополнительную релевантную информацию и еще раз проанализировать проблему. Вторая возможность – действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий.

В ситуации риска можно, используя теорию вероятности, рассчитать вероятность того или иного изменения среды, в ситуации неопределенности значения вероятности получить нельзя.

При принятии управленческих решений в условиях неопределенности и риска необходимо проводить анализ рисков. Анализ рисков подразделяется на два взаимно дополняющих друг друга вида: качественный, главная задача которого состоит в определении факторов риска и обстоятельств, приводящих к рисковым ситуациям, и количественный, позволяющий вычислить величину отдельных рисков и риска проекта в целом. Исследование риска целесообразно проводить в следующей последовательности:

- выявление объективных и субъективных факторов, влияющих на конкретный вид риска;
- анализ выявленных факторов;
- оценка конкретного вида риска с финансовых позиций, определяющая либо финансовую состоятельность проекта, либо его экономическую целесообразность;
- установка допустимого уровня риска;
- анализ отдельных операций по выбранному уровню риска;
- разработка мероприятий по снижению риска при принятии управленческого решения.

После проведения анализа рисков в процессе разработки управленческого решения используются специальные приемы управления риском.

Наиболее распространенные приемы для снижения степени риска:

- диверсификация;
- получение дополнительной информации о ситуации принятия решения;
- лимитирование за счет установления предельных сумм расходов, продажи, кредита;
- самострахование за счет создания натуральных и денежных резервных (страховых) фондов;
- страхование.

Таким образом, в процессе разработки и принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска менеджер стал-

квивается с необходимостью проведения анализа существующих рисков, а также осуществления мероприятий, связанных с избеганием, удержанием, передачей рисков или снижения их степени. Кроме того, в условиях неопределенности и риска менеджеру необходимо использовать специальные приемы и методы разработки и принятия решений (методы минимакса, максимакса, правило Гурвица, критерий Ваальда).

Выводы

1. Принятие решений - основа деятельности менеджера, который может прибегнуть к помощи консультантов и экспертов. В случае незапрограммированного решения целесообразно использовать структурированный подход, основанный на трехэтапной модели Г. Саймона.

2. Для того чтобы упростить процедуру принятия решения, можно использовать специальные техники и методы.

3. Процесс принятия решения связан с определенной долей риска, который необходимо прогнозировать и стремиться снижать до возможно более низкого уровня.

Вопросы для повторения

Перечислите основные типы управленческих решений.

Опишите процесс принятия управленческого решения с помощью модели Г. Саймона.

Каким образом происходит процесс принятия управленческого решения в условиях неопределенности и риска?

Т е м а 2: Планирование

Цель: усвоить знания об основных принципах и методах планирования; сформировать умения применения основных техник планирования.

1. Процесс планирования
2. Техники планирования
3. Мониторинг и контроль

1. Процесс планирования

Планирование - это ориентированный в будущее систематический процесс принятия решений (Д. Хант).

План организации – это документ, в котором отражается прогноз развития организации и учитывающий три основных компонента:

- цели, которые должны быть достигнуты;
- описание действий для достижения целей;
- оценка ресурсов, необходимых для достижения целей.

Известна следующая классификация видов планов (табл. 3).

Таблица 3

Виды планов [4]

№ п/п	Основание классификации	Вид плана	Признак
1	По степени охвата	Комплексные Частные	Определяют общие направления развития организации. Определяют программу развития того или иного подразделения или направления деятельности
2	По содержанию	Стратегические Тактические Оперативные	Определяют новые направления развития организации. Устанавливают предпосылки для существующих направлений развития организации и производимых ею продуктов. Устанавливают конкретные задания и исполнителей

Окончание табл. 3

№ п/п	Основание классификации	Вид плана	Признак
3	По срокам реализации	Долгосрочное Среднесрочное	15-20 лет; определение общих целей и стратегии. До 5 лет; Определение средств

		Краткосрочное	для выполнения целей. Определение средств для выполнения целей
4	По сферам деятельности	Маркетинг Финансы Персонал Инвестиции и пр.	Планирование различных сфер деятельности организации
5	По форме исполнения	Текстовые Графические Математические	Таблицы, перечни. Ленточные диаграммы, графики. С использованием теории графов и ЭВМ

Планирование представляет собой совокупность процессов: итерационный процесс, когда можно уточнять прогнозы на будущее; аналитический процесс, требующий строгого расчета, продумывания вопросов; социальный процесс, зависящий от степени активности людей, привлеченных для достижения целей.

Для описания различных типов планов используются следующие термины: «видение», «миссия», «стратегическая цель», «стратегия», «задача», «задание» (табл. 4). Рис. 5 иллюстрирует описанную иерархию целей организации.

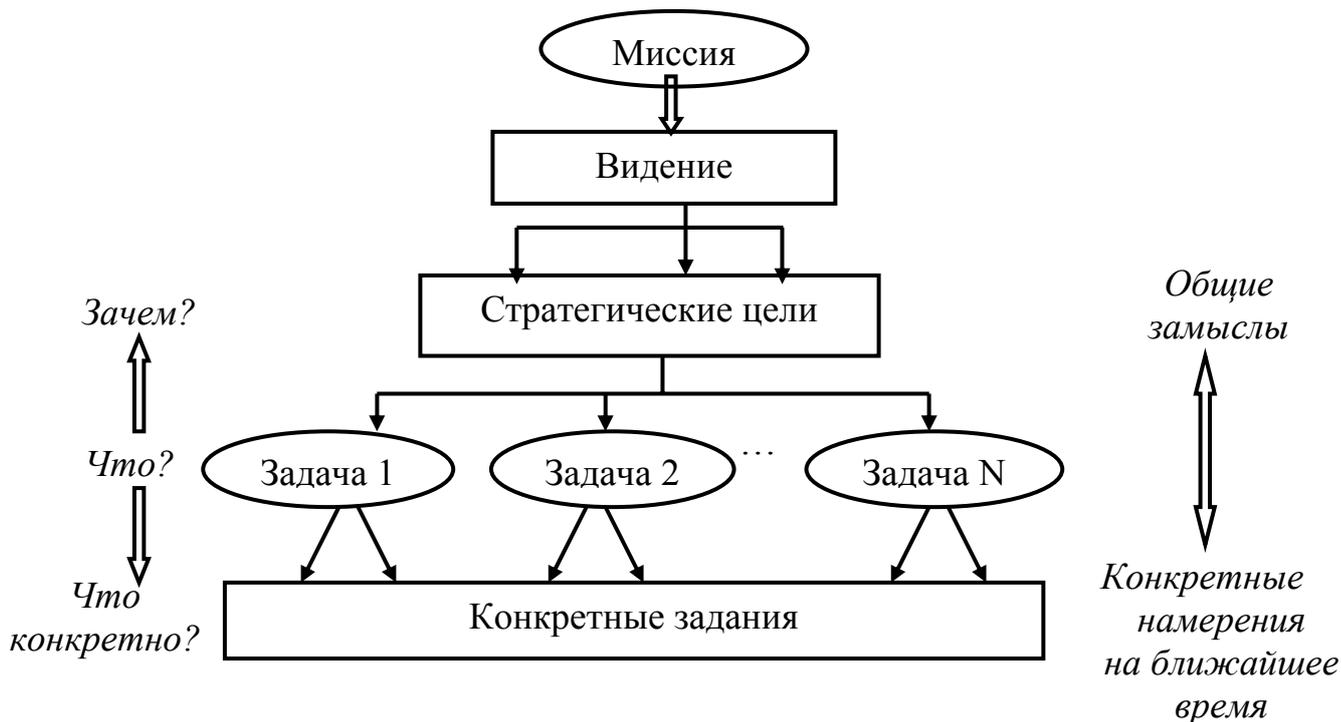
Таблица 4

Степень конкретности основных терминов планирования [14]

Термин	Решаемые вопросы
Видение	Отвечает на вопрос о желаемом будущем положении. Путь достижения желаемого результата, конкретизация миссии
Миссия, назначение	Это осознанная потребность других людей, всегда направлена на потребителя («Зачем мы здесь?»).
Задачи, задание	Уточняют цели более подробно («Чего конкретно мы хотим достичь?»)
Стратегические цели	Обозначают долгосрочные цели («Чего мы пытаемся достичь?»)
Стратегия	Указывает, как мы можем достичь желаемого

В настоящее время стратегическое планирование становится основной конкурентоспособности организации. Стратегическое планирование – процесс формулировки стратегии по этапам с разъяснением роли каждого члена организации, каждого ее подразделения. Оно позволяет определить ключевые направления деятельности, связать их

воедино, а потом разбить на отдельные задачи, распределив ответственность за их выполнение и контролируя эту деятельность.



Р и с. 5. Пирамида целей

Концепция стратегического планирования должна учитывать следующие факторы:

- стратегия – это логическая, последовательная интегрированная схема принятия решений и упреждения влияния среды;
- стратегия определяет долгосрочные цели, планы действий и распределение ресурсов, которые являются индикаторами качества стратегического плана;
- выбор стратегии означает определение конкурентной ниши организации и её сферы деятельности;
- для создания конкурентного преимущества в стратегии учитываются сильные и слабые стороны организации, а также возможности и угрозы, возникающие во внешней среде;
- стратегия – это обоснование существования организации, в ней должны быть описаны экономические и прочие выгоды.



Р и с. 6. Процесс стратегического планирования

Стратегия является ориентиром для всех прочих планов и одновременно служит ограничением при принятии решений относительно основных направлений деятельности и рынков.

Процесс стратегического планирования включает в себя четыре этапа: оценка, выбор, исполнение и анализ. Суть этих этапов отражена в модели (рис. 6).

Оценка. На основе SWOT-анализа и анализа имеющихся ресурсов определяются стратегические цели организации.

Выбор. Генерация и оценка вариантов стратегий.

Исполнение. Определение действий и их очередности. Определение необходимых ресурсов. Корректировка плана. Подготовка рабочего графика.

Анализ. Мониторинг и контроль. Сравнение достигнутых результатов с поставленными целями. Процесс оценки используется в качестве механизма обратной связи для корректировки плана. Существует ряд критериев, как количественных, так и качественных, которые используются в процессе оценки (табл. 5).

Таблица 5

Критерии оценки планов

Количественные критерии	Качественные критерии
Доля рынка	Способность привлечь высококвалифицированных менеджеров Расширение объема услуг клиентам Углубление знания рынка Снижение количества опасностей Использование возможностей
Рост объема продаж	
Уровень затрат и эффективности производства	
Уровень затрат и эффективности сбыта	
Текучесть кадров	
Невыходы на работу	
Удовлетворенность работников	
Чистая прибыль	
Курс акций и пр.	

Чего следует опасаться при планировании?

1. Ограничения во времени.
2. Неясных целей.
3. Неполной информации.
4. Изменения обстоятельств.
5. Несоответствия интересов сотрудников и организации.

2. Техники планирования

Собственно планирование начинается с составления списка всех дел, которые должны быть сделаны. Этот список дополняется, уточ-

няется, перегруппировывается, разбивается на более мелкие этапы и т.д., при этом постепенно будет определяться очередность действий.

Существует несколько форм и видов планов: карта ключевых событий, диаграмма Г. Гантта, сетевые графики.

Особенностями карты ключевых событий являются следующие:

- дата некоего события, которое требует определенных действий (действие не указывается);

- перечень событий, важных для контроля достижения целей.

Примерами карты ключевых событий могут быть записи в ежедневнике; расписание движения поездов, расписание экзаменов и др. В табл. 6 представлен пример карты ключевых событий для открытия оптового склада.

Таблица 6

Карта ключевых событий

Дата	Ключевое событие	Другие события
9 марта	Размещение согласовано и одобрено	Другие предварительные работы выполняются
8 апреля	Штат для участка нанят и обучен	Оборудование для работы заказано
17 апреля	Стеллажи установлены	Отсеки промаркированы
20 апреля	Получение товара	
15 мая	Поставка в магазины	

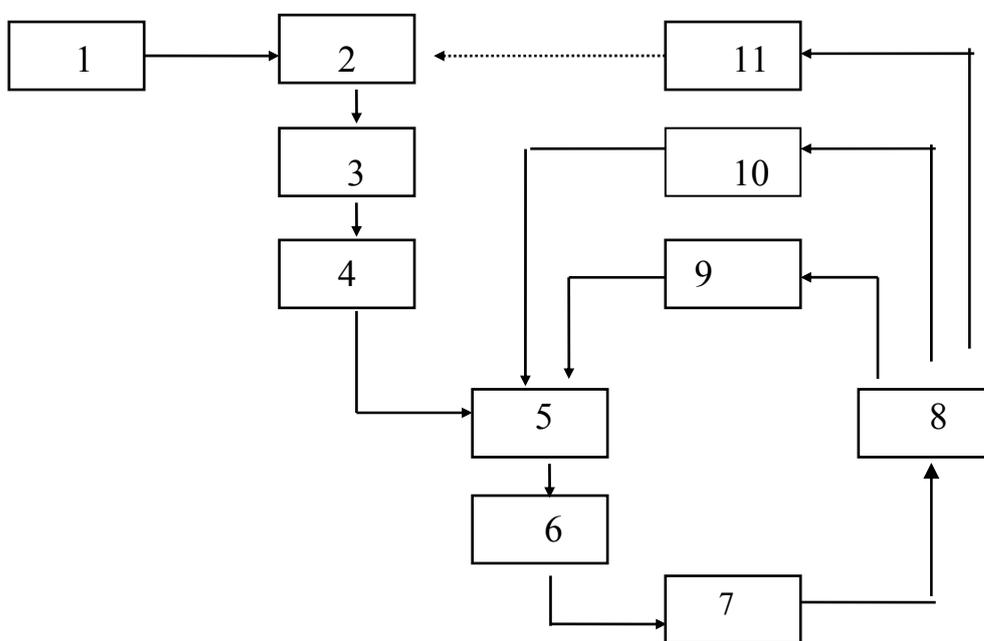
Диаграмма Гантта основана на планировании действий с указанием их длительности и последовательности (рис. 7). Другими примерами ленточных диаграмм могут быть: график регламентных работ; график отпусков; телевизионная программа и др.

Событие	Время / недели										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. Посещение площадки участниками проекта	■										
2. Подтверждение соглашения		■									
3. Получение расценок на оборудование		■	■								

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.

Функция контроля – это такая характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис, т.е. упредить кризисную ситуацию.

Контроль удобно осуществлять, если его представить в виде управленческого контура (рис. 9).



Р и с. 9. Управленческий контур

1 - стратегические цели; 2 - конкретные цели; 3 - количественные критерии; 4 - качественные критерии; 5 - сбор информации о текущем состоянии; 6 - измерение информации; 7- сравнение результатов измерений с нормами; 8 - выработка управленческих решений; 9- продолжение без изменений; 10 - небольшая коррекция; 11 - пересмотр целей.

Существует три вида контроля (предварительный, текущий и заключительный), которые различаются только временем осуществления. Кроме того, контроль может быть общим или стратегическим и оперативным. Общий контроль направлен на решение стратегических задач и требует централизации. Оперативный контроль отслеживает

обеспечение выполнения текущей производственной программы и требует децентрализации.

Для повышения эффективности контроля У. Ньюмен сформулировал следующие рекомендации:

- устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые сотрудниками;
- устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты;
- устанавливайте двустороннее общение;
- избегайте чрезмерного контроля;
- вознаграждайте за достижение стандарта.

Осуществляя контроль за работой людей, используют следующие средства мониторинга:

- наблюдение и личное участие;
- опросы и обсуждения;
- текущую статистику;
- собственную статистику;
- отчеты и доклады.

Требования к информации, необходимой для осуществления контроля, следующие:

- соответствие уровню контроля;
- наглядность;
- объективность;
- адекватность разных источников;
- адресность;
- согласованность во времени.

Выводы

1. Планирование - особый вид управления, где основные компоненты - цели, описание действий, ресурсы.

2. Для наглядности планы могут иметь формы ключевых событий, диаграммы Гантта, сетевого графика.

3. Для обеспечения достижения организацией поставленных целей необходимо осуществлять контроль.

Вопросы для повторения

1. В чем заключается сущность планирования? Назовите основные виды планов.
2. Каковы особенности стратегического планирования?
3. Как осуществляются техники планирования?
4. Назовите основные функции контроля.

Т е м а 3: Управление персоналом

Цель: ознакомить с процедурой найма и отбора персонала; изучить поведение людей в группах; сформировать навыки групповой работы

Основные вопросы темы:

1. Найм и отбор персонала
2. Понятие группы. Поведение людей в группе
3. Построение эффективной команды
4. Развитие персонала

1. Найм и отбор персонала

Создатель и руководитель компании «СОНИ» А. Морита считал, что «никто не сможет сделать Вас богатым, кроме людей, которые работают на Вас». Действительно, высказывание «кадры решают всё» в настоящее время приобретает особую актуальность. Человек всегда представлял собой ключевой и самый ценный ресурс (интеллектуальный капитал организации). В последнее десятилетие наметилась чёткая тенденция ещё большего увеличения этой ценности, поэтому для эффективной работы организации необходимо формирование целостной концепции управления персоналом.

Персонал – все работники, выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с

использованием средств труда. Если это определение принять за основу, то такие понятия как «кадры», «работники, и «персонал» становятся идентичными:

ПЕРСОНАЛ = КАДРЫ = РАБОТНИКИ

В теории управления существуют различные подходы к классификации персонала в зависимости от решаемых задач.

1) численность – списочная (по штату), среднесписочная (средняя величина за тот или иной период), явочная (ежедневный контроль).

2) оборот – необходимый (прием в связи с расширением, увольнение в связи с сокращением производства, выходом на пенсию, призывом в армию), по приему, по выбытию, текучесть (выбытие по собственному желанию, увольнение за нарушение трудовой дисциплины и т.д.).

3) структура – половозрастная, квалификационная.

4) категории - профессии или должности работника. Эта классификация предусматривает выделение двух основных частей персонала по участию в процессе производства: рабочих и служащих (рис. 10).



Р и с. 10. Общая классификация персонала

Рабочие (производственный персонал) – осуществляют трудовую деятельность в материальном производстве с преобладающей долей физического труда. Они обеспечивают выпуск продукции, её обмен, сбыт и сервисное обслуживание

Служащие (управленческий персонал) – осуществляют трудовую деятельность в процессе управления производством с преобладающей долей умственного труда. Они заняты переработкой информа-

ции с использованием технических средств управления. Основным результатом их трудовой деятельности является изучение проблем управленческих решений, а после выбора руководителем наиболее эффективного варианта – реализация и контроль исполнения решения.

Управленческий персонал разделяется на две основные группы: руководители и специалисты. Принципиальное отличие руководителей от специалистов заключается в юридическом праве принятия решений и наличии в подчинении других работников.

Управление персоналом является одним из важнейших разделов менеджмента, поэтому каждый менеджер должен уделять пристальное внимание таким вопросам, как найм и отбор персонала, развитие персонала, особенности поведения людей в группах, построение эффективных команд.

Управление персоналом – профессиональная деятельность по координации людей.

Найм и отбор персонала - рациональный процесс, который, в первую очередь, требует тщательного анализа работы и связанных с ней факторов. В каждой организации существуют свои процедуры найма, которые определяются, в первую очередь, культурой организации, однако они содержат и одинаковые черты и этапы.

1. Анализ содержания работы - процесс систематического и подробного исследования содержания работы. Наиболее распространенный метод анализа - метод контрольных вопросов и требований. Ответы на вопросы позволяют выяснить ответственность исполнителя; рабочие взаимоотношения; требования, предъявляемые работой; условия труда; проверить выполнение работ. Кроме того, ответы позволяют определить что, когда, почему, где, как делается анализируемая работа.

2. Разработка должностной инструкции. Результат анализа является основой для разработки должностной инструкции, в которой должно быть следующее:

- полное название должности;
- подчиненность;
- основные обязанности и исполняемые функции;
- конкретные обязанности и ответственность по финансам, планированию, степени подчиненности, контактам и условиям труда.

3. Разработка требований к исполнителю. На основе должностной инструкции разрабатываются требования, предъявляемые исполнителям, которые устанавливают минимум, необходимый для претендента, и желаемый уровень по следующим характеристикам: физическое здоровье; умственные способности; образование и квалификация; опыт, подготовка, навыки; личностные качества; особые обстоятельства.

4. Размещение объявления о найме. Объявления о найме рекомендуется размещать вначале в своей организации, а затем через СМИ, специальные рекламные агентства и т.д. В объявлении должны быть отражены следующие сведения:

- ключевые элементы работы;
- место работы;
- характер работы;
- перспективы продвижения по службе;
- срок подачи заявлений.

В то же время в нем не должны нарушаться права человека, не должно быть дискриминации по половому либо другим признакам.

5. Подготовка бланков заявлений. Информация, содержащаяся в этих заявлениях, должна позволить провести предварительный отбор кандидатов.

6. Отбор. Самыми распространенными методами отбора являются испытания, собеседования и тестирование в центрах оценки.

Испытания помогают предсказать, насколько эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с предполагаемой работой (машинопись, стенография, демонстрация умения работать на станке и т.д.). Другой вид испыта-

ний предусматривает оценку психологических характеристик (уровень интеллекта, заинтересованность, эмоциональная устойчивость и т.д.). Чтобы такие испытания были полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытаний, и фактическими показателями работы.

Тестирование в центрах оценки чаще всего используется для отбора кандидатов на повышение.

Наиболее широко применяемым методом отбора кадров является собеседование, результаты которого позволяют определить, заинтересован ли претендент в выполнении работы и достаточно ли он компетентен, чтобы ее выполнить. Для этого собеседование должно обеспечивать выполнение следующих функций:

- информирование кандидатов о деятельности организации и объяснения преимуществ работы в ней;
- реалистичное описание работы;
- выяснение, какими качествами обладают претенденты;
- предоставление возможности кандидатам оценить, действительно ли они хотят получить предлагаемую работу.

Отборочное собеседование включает в себя три этапа:

- 1) подготовка к собеседованию;
- 2) проведение собеседования;
- 3) принятие решения.

Подготовка к собеседованию предполагает: определение места проведения собеседования; выявление того, что может потребоваться в процессе собеседования; уточнение ваших требований; уточнение требований претендента.

Проведение собеседования основано на умении активного слушания. Менеджер, проводящий собеседование должен иметь следующие навыки: установления контакта; формулирования вопроса; контролирования хода собеседования; умения выносить суждение.

Нужно иметь в виду, что претендент на должность должен иметь право высказаться о своих преимуществах и достоинствах.

Решение должно быть принято сразу же после проведения собеседования, т.е. до того, как вы станете беседовать с другим претендентом. Здесь главными должны быть ответы на вопросы сможет ли, будет ли, подходит ли кандидат для предполагаемой работы. Отказ должен быть мотивированным.

Чего следует опасаться:

- стереотипов суждения;
- выносить суждение, базирующееся на каком-либо одном качестве;
- ошибаться в оценках: «желательное», «минимальное»

2. Понятие группы. Поведение людей в группе

Группа – это любая совокупность людей, объединенных общими целями или интересами.

Практически во всех организациях люди работают в группах, так как это естественная и неизбежная часть рабочей жизни организации. В организации существуют группы двух типов: формальные и неформальные.

Формальные группы создаются менеджерами для осуществления целей организации. Выделяют три типа формальных групп:

- руководящая команда, т.е. группа руководителей, состоящая из руководителя и непосредственных подчиненных, которые могут быть руководителями служб и отделов;
- рабочая (целевая, проектная, командная) группа, в состав которой входят лица, совместно работающие над одним заданием. Рабочие группы могут создаваться на постоянной или временной основе. Постоянные группы создаются внутри организации для выполнения постоянно закрепляемых за ними определенных функций (Совет директоров и ревизионная комиссия, функциональные подразделения, отделения и отделы, департаменты и т.п.);

- специальные комитеты – это временные, как правило, штабные группы, сформированные для выполнения разовых или нерегулярно возникающих задач.

Формальные группы определяют формальную структуру организации. Но с момента создания формальные группы образуют социальную среду, в которой люди взаимодействуют не только по предписанию руководства.

Неформальная группа – это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Причинами вступления в неформальные организации могут быть потребность в социальных контактах, помощь по тем или иным производственным или не производственным вопросам, сопротивление переменам, получение дополнительной информации, поиск защиты, симпатия и пр.

Как и в формальных организациях, в неформальной организации имеются иерархия, лидеры и задачи.

Признаком участия людей в группах является то, что люди взаимодействуют, имеют общую цель, знакомы друг с другом.

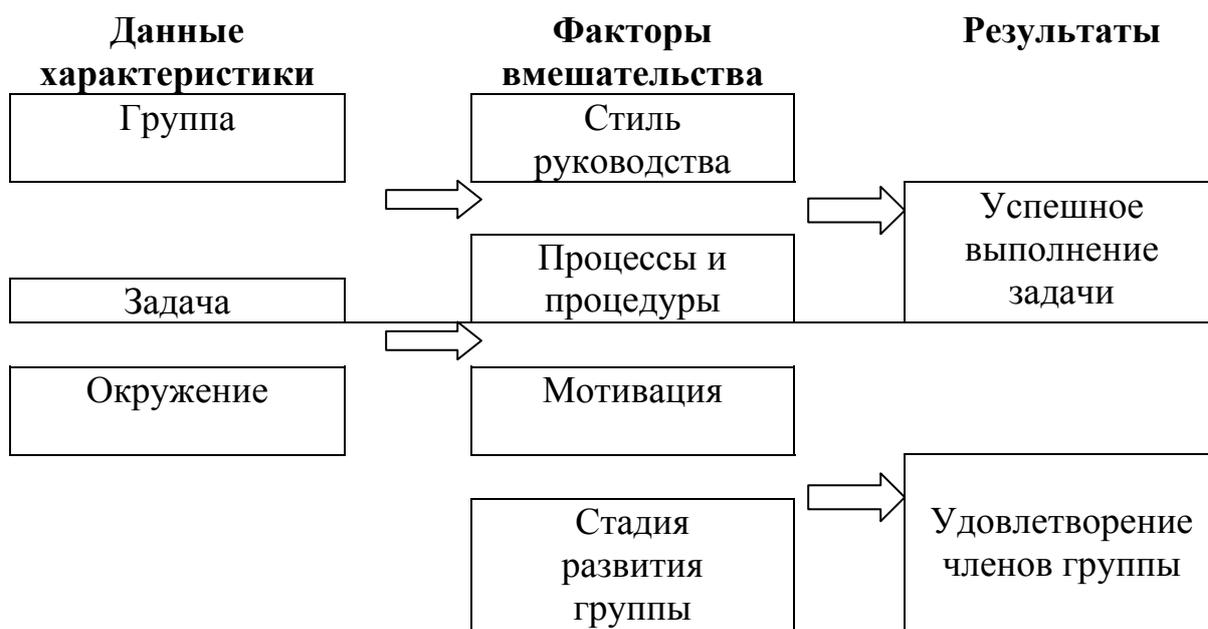
Организация создает группы для следующих целей:

- распределение работ и управление её выполнением;
- решение проблем;
- поощрение участия людей в принятии решений;
- осуществление координации и связи;
- передача информации;
- ведение переговоров и разрешение конфликтов;
- проведение исследований;
- повышение приверженности сотрудников целям организации.

Эффективная группа – это группа, которая успешно справляется со своей задачей и предоставляет своим членам возможность получить удовлетворение от работы в ней. Эффективность работы формальной группы зависит от ряда факторов.

Д. Кретч рассмотрел эффективность работы группы с точки зрения результатов работы и удовлетворения, полученного от работы

членами группы (рис.11). Как следует из этой модели, на эффективность группы существенно влияют контекстуальные факторы или данные - это характеристика группы, задача, окружение. Эти факторы требуют определенного времени для своего изменения, поэтому их рассматривают как ограничения, в рамках которых группе предстоит осуществлять свою деятельность. Внутренние факторы или факторы вмешательства находятся под контролем членов группы и могут быть изменены за относительно короткий срок.



Р и с. 11. Модель Д. Кретча

Эффективная группа должна быть не только способной справиться со стоящей перед ней задачей (функции задачи), но должна также поддерживать социальные отношения внутри самой группы (функции поддержки). При этом каждая группа выполняет следующие процессы и процедуры:

Функции задачи	Функции поддержки
1. Выдвижение предложений	1. Открытость.
2. Формирование предложений	2. Поощрение.
3. Диагностика развития задачи.	3. Разрешение конфликтов.
4. Предоставление и поиск информации.	4. Предоставление обратной связи.
5. Оценка.	5. Забота о физических потребностях
6. Принятие решений	

Подобно индивидуумам группы взрослеют и развиваются. В своем развитии группы проходят несколько общих стадий. Развитие группы по Б. Такмену включает в себя пять этапов.

1. *Формирование*. Для данного этапа характерно обсуждение в самом общем виде назначения группы, ее состава, целостности, продолжительности совместной работы, стиля руководства и механизмов работы.

2. *Бурление*. Группы проходят через конфликтный период, все может быть поставлено под сомнение и оспорено, люди подвергаются проверке со стороны своих коллег.

3. *Нормирование*. Установление норм и моделей работы, проведение пробных экспериментов.

4. *Функционирование*. После прохождения трех предыдущих этапов группа может продуктивно работать

5. *Закрытие*. Распуск группы после выполнения поставленной задачи.

Время, отводимое на каждый этап, зависит от обстоятельств, с которыми встречается группа. К этим обстоятельствам относятся: опыт членов группы; состав; важность решаемой задачи и др.

Что же мешает всем группам, которые существуют формально или неформально, работать эффективно, или какие проблемы существуют перед группами? Прежде всего, это следующие проблемы:

- скрытые повестки дня – люди привносят в группу свои личные цели, которые могут противоречить целям группы;
- групповое беспокойство – отношения в группе в целом являются более серьезным источником стрессов;
- групповое мышление – преданность группе может перевешивать способность реалистично оценить ситуацию.

Для преодоления этих проблем используются специальные техники групповой работы: круговой сбор идей, мозговой штурм и дискуссии в малых группах.

Круговой сбор идей – это способ предоставления одинакового шанса высказать свои идеи без всяких оценок и критик. Если группа

генерирует много идей, то использование данной техники дает ей дополнительное преимущество, позволяя сконцентрировать внимание на самих идеях, а не на личности тех, кто их предложил. Это обеспечивает сравнительно «безопасную» атмосферу для сбора идей, поскольку сначала идеи только собираются без всякой их оценки или критики.

Последовательность шагов

- Шаг 1. Лидер группы просит каждого члена группы потратить несколько минут на обдумывание стоящей перед группой проблемы или задачи (если у них не было времени сделать это заранее).
- Шаг 2. Затем каждый член группы на своем листочке кратко записывает те моменты или идеи, которые он хотел бы обсудить.
- Шаг 3. Лидер группы предлагает всем её членам по очереди (например, по кругу) высказать по одной идее из своего списка, но чтобы каждая следующая идея не повторяла уже высказанных.
- Шаг 4. Идеи фиксируются на плакатах.
- Шаг 5. Затем происходит обход по кругу во второй раз, третий и т.д. Процесс продолжается до тех пор, пока все идеи не будут выписаны.
- Шаг 6. После этого должен последовать «инкубационный» период, чтобы люди могли изучить и воспринять предложенные идеи.

Мозговой штурм поощряет людей генерировать новые и необычные идеи посредством запрета на любую критику в ходе стадии генерации идей. При этом людей подталкивают к отказу от привычных ролей – каждый получает возможность быть раскованным и свободным и предлагать любые идеи, какими бы глупыми они ни казались на первый взгляд. Мозговой штурм может быть проведен достаточно быстро – за 5-15 мин, как часть большого совещания, или же, наоборот, в виде мозгового штурма может быть организовано целое заседание, если обсуждаемая проблема особенно важная.

Последовательность шагов

ЭТАП 1 Генерация идей

- Шаг 1. Перед группой ставится четко сформулированная и понятная ей проблема.
- Шаг 2. Группу просят выдвигать как можно больше идей/решений. Безумные идеи поощряются.
- Шаг 3. Любая оценка или критика на этой стадии запрещаются!!
- Шаг 4. Поощряется «наращивание» идей, предложенных другими членами группы, посредством их усовершенствования или комбинирования.
- Шаг 5. Все идеи фиксируются, например, на больших плакатах. Ни одна идея не отбрасывается на этой стадии
- Шаг 6. Затем должен следовать «инкубационный» период, чтобы участники могли изучить и воспринять предложенные идеи

ЭТАП 2 Оценка идей

- Шаг 1. На этой стадии все сгенерированные идеи оцениваются. Не стоит ориентироваться на отбор только тех решений проблемы, которые имеют очевидное или быстрое воплощение на практике. Идея может содержать новый или более глубокий взгляд на проблему, который может привести к интересному решению. На этой стадии имеет смысл сгруппировать схожие идеи вместе и отбросить те идеи, которые воспринимаются всеми членами группы как практически не осуществимые или невозможные.
- Шаг 2. Группа, участвующая в оценке идей, должна иметь непосредственный опыт и знания в области рассматриваемой проблемы или же принимать участие в практической реализации решения. Это не обязательно должна быть та же группа, которая занималась генерацией идей на этапе 1.
- Шаг 3. Идеи разбиваются на категории исходя из их полезности, например, возможна следующая классификация: бесполезные, требующие более детального изучения, непосредственно применимые.

Дискуссии в малых группах. Основная идея такой техники – разбиение большой группы на несколько малых групп (два-пять человек) для более глубокого обсуждения проблемы. Когда основная группа вновь собирается вместе, каждая малая группа делает краткое сообщение о тех основных идеях, которые, по её мнению, необходи-

мо представить остальным участникам до того, как будет проведено дальнейшее обсуждение. В этом случае каждый человек имеет больше возможностей для высказывания своих соображений в более комфортных и «безопасных» условиях, созданных малой группой.

Все могут работать над одной и той же проблемой или же наоборот, рассматривать различные аспекты проблемы с разных точек зрения.

Последовательность шагов

- Шаг 1. Решите, на сколько малых групп вы собираетесь разбить вашу основную группу.
- Шаг 2. Решите, какую проблему будет рассматривать каждая малая группа и как долго она будет этим заниматься.
- Шаг 3. Дайте задание каждому участнику малой группы.
- Шаг 4. Четко объясните, сколько времени отводится на работу каждой группе и какие именно результаты своей работы каждая группа затем должна сообщить остальным.
- Шаг 5. После оговоренного времени основная группа вновь собирается вместе. Каждую малую группу просят представить основные наработанные ею идеи всей группе. Полезно фиксировать все эти идеи, например на больших плакатах.

3. Построение эффективной команды

Современный менеджмент нацелен на командную работу.

Командный менеджмент - это способы взаимной мобилизации, когда в коллективе вы добиваетесь существенно больше по сравнению с тем, что смогли бы сделать, действуя в одиночку.

Команда - это специальный вид группы.

Для чего нужна эффективная команда?

1. Члены команды в полной мере осознают общую цель и стремятся к её достижению
2. Вырабатывается больше идей, инновационная способность возрастает

3. Более рационально распределяются обязанности, устраняются межличностные трения

4. При работе в команде реже возникают стрессовые ситуации

5. Лучшие решаются крупные и междисциплинарные проблемы и задачи

6. Команды могут рисковать в большей степени, чем каждый член команды в отдельности, так как её ресурсы позволяют предвидеть проблемы и даёт возможность свести к минимуму возможные затраты

7. Команда даёт её участникам определенные психологические и материальные преимущества: безопасность, поддержку, чувство причастности. Команду принято считать более мощной и влиятельной социальной единицей, чем отдельную личность

8. Необходимая информация оперативно поступает в неискаженном виде к тому сотруднику, которому предстоит работать с ней

9. Потенциал каждого члена группы оптимально используется, дополняя возможности других

10. Поручаемая работа эффективно использует личные особенности каждого члена команды

11. Всемерно мотивируется рост производительности труда

12. Из допущенных ошибок и извлекают уроки

13. Инициатива и помощь, идея и энергия, которые поступают извне, оптимально интегрируются внутри группы

14. Если один из членов команды начинает испытывать неуверенность или какие-либо трудности, другие сотрудники незамедлительно оказывают ему поддержку

15. Все члены команды обладают необходимыми знаниями и навыками

Характеристики эффективной команды:

1. Члены команды объединены общими намерениями, целями и задачами

2. Имеется хотя бы один человек, являющийся ядром команды

3. Конечные результаты деятельности команды отличаются высоким качеством

4. Члены команды умеют сотрудничать друг с другом

5. Состав команды хорошо сбалансирован в зависимости от ролей, выполняемых её членами

6. Члены команды уважают друг друга

7. Команда имеет высокую степень автономности

8. Члены команды ориентированы на клиента, потребителя

9. Члены команды способны учиться на собственных ошибках

10. Члены команды имеют навыки оптимального решения проблем

11. Члены команды хорошо мотивированы

Недостатки командной работы следующие:

- из-за чрезмерной изоляции от остальной части организации цели команды могут вступить в противоречие с целями организации;
- давление команды на своих членов обуславливает групповое мышление;
- конкуренция между командами вызывает конфликты;
- возникают конфликты между отдельными членами команды.

Несмотря на очевидные потенциальные возможности командной работы, не все команды обеспечивают эффективную работу.

Р. Белбин предлагает соблюдать пять принципов для образования и сплочения команды.

1. Каждый член команды должен помимо своей профессиональной роли играть и командную роль.

2. Эффективность команды зависит от осознания каждым членом необходимости распределения ролей.

3. Каждой команде необходим баланс групповых ролей.

4. Каждый член команды должен играть свою роль.

5. Только в случае баланса ролей, исполняемых наиболее подходящим исполнителем, команда наиболее полно раскрывает свои технические возможности.

Р. Белбин считает, что в эффективно работающей команде должны быть исполнитель, координатор, приводящий в действие, мыслитель, исследователь ресурсов, оценивающий, коллективный, доводящий до конца.

Типы ролей в команде по Р. Белбину

Исполнитель (И). Это член команды, выражающий её сущность, потому что цели Исполнителя идентичны целям команды. Часто Исполнитель является именно тем руководителем, выполняющим задания, которые другие не всегда хотят выполнять. Исполнитель систематически составляет планы и

эффективно претворяет их в производство, организует работу. Он может иметь недостаток гибкости и не любит непроверенные идеи.

Председатель (П). Этот тип руководителя организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Председатель имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и работает с максимальным использованием потенциала каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом и творческими способностями, но он хорошо руководит людьми. Главная личная черта характера Председателя – это сильное доминирование и преданность групповым целям. Председатель является спокойным, несуетливым, самодисциплинированным, поощряющим и поддерживающим типом руководителя команды.

Формирователь (Ф). Это другой, более умело управляющий, честолюбивый, оппортунистический, предпринимательский тип руководителя команды. Он формирует усилия команды через установление целей и приоритетов. Формирователь присоединяется к точке зрения, что победителей не судят, и, в истинно Макиавеллиевском стиле, прибегнет к незаконной или безнравственной тактике, если необходимо. Исследования Белбина показали, что это самая предпочтительная роль в команде. Он склонен к провокациям, раздражению и нетерпению.

Мыслитель (М). Это интровертный (сосредоточенный на своем внутреннем мире), умный, склонный к нововведениям член команды. Мыслитель представляет новые идеи, пытается их развивать, разрабатывает стратегию. Он интересуется, в основном, более широкими вопросами, которые могут дать результат при недостаточном внимании к деталям. Он склонен «витать в облаках» и игнорировать детали или протокол.

Разведчик (Р). Это экстравертивный (ориентированный на внешний мир), собирающий ресурсы тип генератора идей. Разведчик исследует и докладывает об идеях, ресурсах и новых усовершенствованиях, которые имеются вне команды. Он естественен в общественных отношениях и создает полезные внешние контакты для команды. Он обычно знает, как примирить интересы людей с общественными интересами. Разведчик обычно знает, как можно помочь решить проблемы. Разведчики могут терять интерес, стоит только пройти первоначальному увлечению.

Оценщик (О). Оценщик объективен при анализировании проблем и оценке идей. Редко охваченный энтузиазмом он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Им может не хватать вдохновения или способности мотивировать других.

Коллективист (К). Коллективист играет ориентированную на отношения, поддерживающую роль. Этот чрезвычайно популярный тип нередок среди высших менеджеров. Коллективист благоприятно действует на дух команды, улучшает межличностное общение, сводит к минимуму конфликты в команде. Он может быть нерешителен в момент кризиса.

Доводчик (Д). Доводчик продвигается вперед и настаивает на данном плане, проекте или предложении, когда возбуждение и энтузиазм других членов команды исчерпаны. Доводчик является тем, кто хорошо планирует, выполняет и доводит до конца задачи команды. Он раздражается, если работа команды отстает от графика, и теряет удовлетворение от работы, когда работа не завершена.

В сбалансированной команде хорошо представлены все роли, однако если слишком много людей играют одну и ту же роль, то команда, скорее всего, будет несбалансированной. Это не значит, что в команде должно быть 8 человек. Один человек может быть в состоянии исполнять две или три роли. Гораздо важнее учитывать, что команда должна быть представлена «четырьмя лицами», которые отвечают за выполнение одной из функций (рис. 12).

На формирование команды влияет, прежде всего, выбор целей. Для эффективной работы все члены команды должны знать о связях между целями, методами работы и задачами. Это будет обеспечено, если сами члены команды примут участие в формировании целей. Цели должны быть ясными, выполнимыми, измеримыми, конкретными и способствовать развитию членов команды. Исходя из целей, определяют и тип команды, которые могут быть виртуальными, высокопроизводительными, с атмосферой соревнования и сборными.



Р и с. 12. Основные функции команды

Так как у каждого члена команды могут быть собственные, часто скрытые цели, то при управлении командой следует обращать внимание на согласование целей.

4. Развитие персонала

Мировое сообщество вступило в эпоху формирования экономики, основанной на знаниях. В этих условиях конкурентоспособность организации определяется интеллектуальным капиталом. Можно выделить три составляющих интеллектуального капитала:

- человеческий капитал – знания и профессиональные компетенции работников организации;

- социальный капитал – возможность накопления и распространения знаний в организации, возникающая благодаря сети взаимоотношений внутри и фирмы;

- организационный капитал – институализированные знания, которыми обладает организация и которые хранятся в её базе данных, то есть это именно те знания, которыми организация владеет.

Очевидно, что одним из механизмов формирования интеллектуального капитала является профессиональное развитие работников организации.

Развитие означает любые мероприятия или процессы, способствующие полному раскрытию потенциала индивидуумов.

Развитие почти всегда предполагает *обучение* - специализированные техники, ориентированные на приобретение определенной компетентности.

Развитие персонала - это одновременно личностное развитие и развитие группы или организации в целом. (*В компании Моторола каждый доллар вложенный в обучение приносит 33 доллара прибыли, компания Джэнерал электрик на каждый доллар, вложенный в про-*

грамму развития персонала получает экономический эффект в 3 доллара).

В современных условиях, когда важнейшим фактором существования компании является профессионализм персонала, его образованность, профессиональная подготовка и переподготовка персонала приобретают стратегическое значение.

При реализации программы развития, могут возникнуть следующие проблемы:

- кому предоставить возможность развития;
- кто несет ответственность за развитие персонала.

Ясно, что, развиваясь, сотрудник может преследовать и личные цели, в том числе и смену работы, поэтому перед менеджером стоит задача согласования способностей, опыта, устремлений индивидуума с требованиями и возможностями текущей работы, с планами и будущими потребностями организации.

Для того чтобы обеспечить это согласование, целесообразно придерживаться следующей последовательности при проведении анализа потребностей в обучении.

1. Определение всех аспектов работы (назначения, ответственности, ключевых задач, видов деятельности).
2. Анализ навыков, знаний, установок для выполнения работы.
3. Построение профиля имеющихся у исполнителя навыков, знаний на основе предыдущего опыта, квалификации.
4. Сравнение этого профиля с составленным ранее перечнем навыков для выполнения работы
5. Если это сравнение выявляет различия между потребностями и имеющимися навыками, то требуется обучение.

Все большее число российских компаний осуществляют серьезную работу по созданию систем внутрифирменного, корпоративного обучения. Создание таких систем объясняется следующими причинами:

- корпоративные программы разрабатываются и реализуются, исходя из стратегических задач организации, поэтому позволяют учи-

тывать необходимую динамику развития персонала, возможные темпы развития, имеющиеся и необходимые для этого ресурсы;

- такие программы способствуют созданию эффективных команд;
- корпоративные образовательные программы являются одним из основных элементов в построении системы управления знаниями, поскольку позволяют создавать единое понятийное, информационное, ценностное поле.

За последнее десятилетие во всех крупных зарубежных корпорациях были созданы внутрифирменные структуры развития персонала. В настоящее время подобные системы действуют и в ряде российских корпораций: «Норильский никель», «Газпром», «ЕЭС России», Сберегательный банк России, Центральный Банк и др.

Наиболее распространенными формами развития на предприятии являются:

1. Введение в должность.
2. Наставничество и менторство.
3. Перенятие мастерства у более квалифицированного коллеги.

Введение в должность предполагает, что новому сотруднику будет сообщена следующая информация: об основной деятельности организации и ее ценностях; об организационной структуре, кто и за что отвечает; о политике в области управления кадрами, дисциплинарных правилах, порядке выдачи зарплаты.

Наставничество и перенятие мастерства - одни из основных видов обучения на рабочем месте, которые предполагают передачу знаний и навыков от более опытного сотрудника менее опытному. При этом различие заключается в том, что наставник заинтересован в передаче знаний, в то время как в методе «перенятия» мастерства мастер не заинтересован и не всегда может обеспечить качественное обучение.

К другим формам развития могут быть отнесены группы саморазвития; обучение действием; ротация; домашние курсы; дистанционное обучение (ДО) и т.д.

Опыт ведущих зарубежных компаний подтверждает высокую эффективность ДО. К достоинствам ДО можно отнести:

- низкие затраты по сравнению с традиционным обучением (проезд, проживание, стоимость обучения);
- гибкость графика обучения;
- широкий охват аудитории.

Чего следует опасаться при управлении развитием персонала?

1. Менеджер и сотрудники могут по-разному воспринимать потребности развития.
2. Различные взгляды на готовность к обучению по различным формам.
3. Устремления отдельных работников опережают потребности выполняемой ими работы.
4. Квалифицированный персонал, особенно ценный для вашей организации, не менее ценен и для ваших конкурентов.

Выводы

1. Управление персоналом - важнейшая функция менеджмента. Существуют различные процедуры по исполнению этой функции: найм, отбор, обучение, развитие.
2. Люди, работающие в организации, объединяются в формальные и неформальные группы, где они стремятся достичь определенных целей.
3. В некоторых случаях группа перерастает в команду, приобретая новые качества, присущие этому виду групп. Командная работа всегда более эффективна, чем работа разрозненных людей, хотя и в командной работе существуют проблемы.
4. Для достижения своих целей и целей организации менеджер вынужден заниматься развитием организации, а, следовательно, и развитием персонала.

Вопросы для повторения

1. Укажите назначение и последовательность этапов при найме на работу.

2. Чем отличаются формальные и неформальные группы?
3. От чего зависит эффективность работы людей в группах?
4. Назовите основные этапы формирования группы по Б. Такмену.
5. Назовите особенности поведения людей в командах. Чем они вызваны?
6. Назовите командные роли по Р. Белбину
7. Какова роль интеллектуального капитала в развитии организации?
8. Чем отличается развитие персонала от обучения?
9. Как обосновать необходимость обучения персонала?
10. Охарактеризуйте основные методы обучения персонала.

Т е м а 4: **Мотивация и проектирование работ**

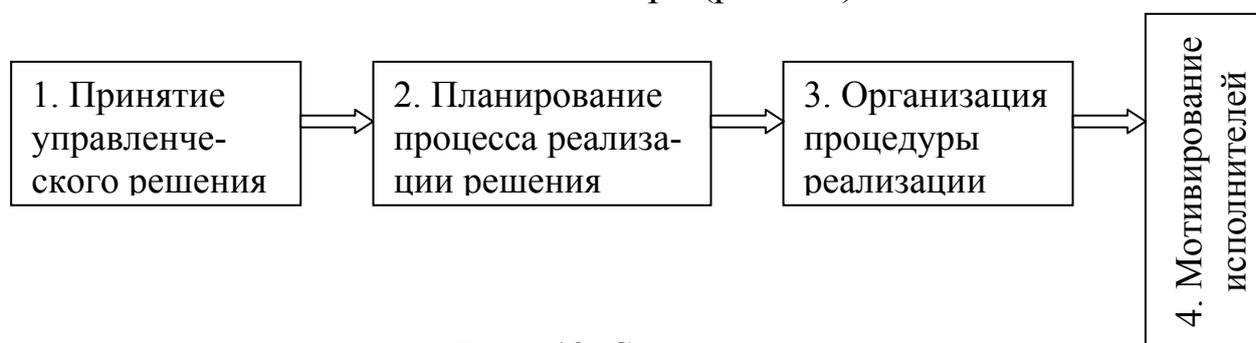
Цель: сформировать представление об основных моделях и теориях мотивации; развивать навыки и умения применять теоретические знания при управлении персоналом

Основные вопросы темы:

1. Мотив как управленческая категория.
2. Содержательные теории мотивации
3. Процессуальные теории мотивации
4. Модели мотивации Э. Шейна
5. Проектирование работ

1. **Мотив как управленческая категория**

Мотивирование исполнителя – важнейший компонент профессиональной деятельности менеджера (рис. 13).



Р и с. 13. Схема мотивации

Достижение цели будет возможно только при условии, что люди, на которых менеджер полагается, будут реализовывать решения так, как он и предполагает, что они будут совершать те действия, которые

и ожидаются от них. Менеджер посредством конкретных действий должен превратить исполнителей в своих единомышленников.

Существует три формы воздействия на человека: страх, убеждение и игра на мотиве.

Страх и убеждение лежат в основе поведенческой теории мотивации «Х/У» американского психолога Д. Макгрегора.

Главные положения теории «Х» являются предпосылками авторитарного стиля руководства. Центральный принцип этой теории состоит в руководстве и контроле посредством прямого применения власти, а человек является лишь инертным объектом властного воздействия.

Утверждения теории «У» являются предпосылками демократического стиля управления. Основным принципом этой теории является интеграция, т.е. создание таких условий, при которых члены организации могли бы достичь своих индивидуальных целей через содействие коммерческому успеху предприятия.

Основные положения теории «Х/У» отражены в таблице 7.

В настоящее время развитие этой теории получило в дополнение теорию «Z», автором которой является У. Оучи. Он установил, что есть определенная связь между качеством продукции, производительностью труда и качеством трудовой жизни. Теория «Z» объясняет поведение в зависимости от ситуации, когда человек, работающий в организации, рассматривается как член семьи, а организация - семья.

Таблица 7

Основные положения теории Д. Макгрегора

Теория «Х»	Теория «У»
1. Среднему человеку присуще нежелание работать и он уклоняется от работы	1. Обычному человеку несвойственна неприязнь к работе, и работа может быть источником удовлетворения
2. Большинство людей следует принуждать, контролировать, направлять, запугивать, чтобы они прилагали усилия для достижения целей организации	2. Люди будут осуществлять самоуправление и самоконтроль для достижения целей, которым они привержены
3. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили, и старается	3. Средний человек стремится к принятию на себя ответственности
	4. Вознаграждение должно быть неотъемлемой функцией достижения постав-

Основные положения теории «Z»:

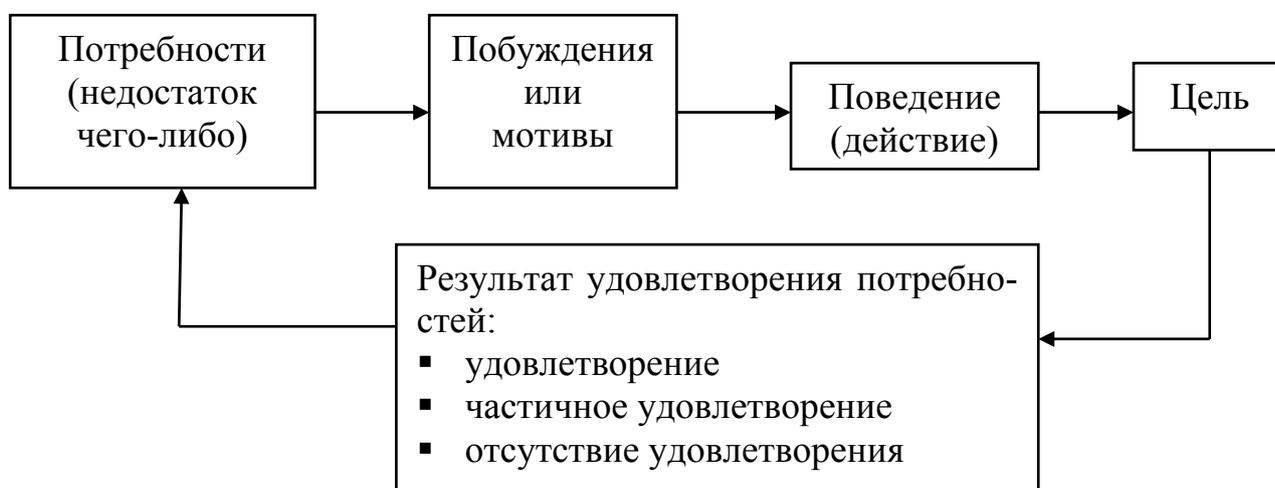
- 1) отказ от политики увольнений;
- 2) участие руководства и работников в принятии решений;
- 3) программы служебной карьеры, предусматривающие ротацию кадров и не только в специальной области;
- 4) явная озабоченность и нацеленность на обеспечение благосостояния всех работников.

Третья форма воздействия (игра на мотиве) заставляет выявлять, что побуждает человека совершать конкретные действия.

Мотив – побудительная причина, повод к какому-либо действию. В основе мотива лежит потребность. *Потребность* – нужда в чем-либо объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, человеческой личности, общества в целом. О существовании потребностей можно судить лишь по поведению людей (рис. 14).

Мотивация – это процесс побуждения исполнителя совершать действия, направленные на достижение целей организации.

При выявлении мотивации менеджер должен придерживаться следующей последовательности действий:



Р и с. 14. Модель мотивации поведения через потребности

- 1) определение конкретных функций конкретного рабочего места;
- 2) выявление условий, при которых абстрактный работник может согласиться на выполнение таких функций;
- 3) выявление возможностей создания таких условий;
- 4) создание определенных условий для конкретного рабочего места;
- 5) принятие работника и анализ ожиданий от действий работника и результатов;
- 6) продумывание дополнительных стимулирующих и мотивирующих мер;
- 7) создание дополнительных условий.

2. Содержательные теории мотивации

Известно много подходов к исследованию и объяснению мотивов поведения человека, практически все они объясняют поведение человека по-разному. Это связано, прежде всего с непознанностью психологии человека и не до конца изученным его внутренним миром.

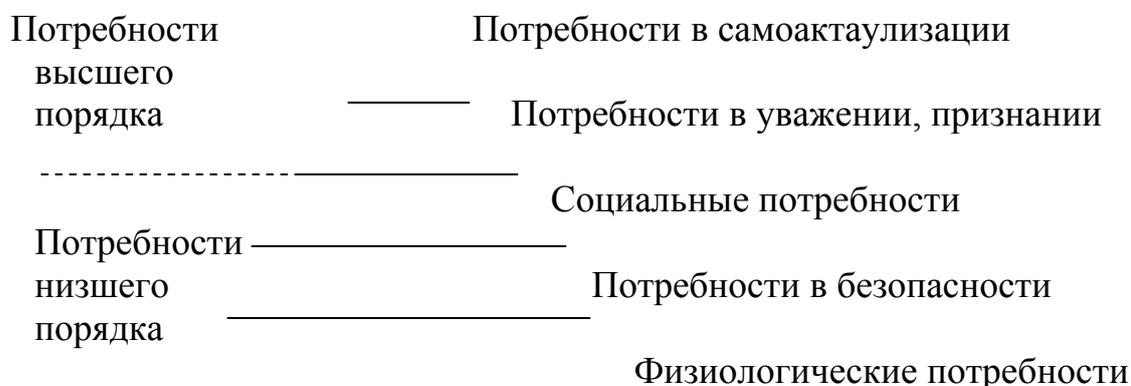
Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (потребностей), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. К содержательным теориям мотивации относятся теории А. Маслоу, К. Альдерфера, Д. МакКлеланда, Ф. Герцберга.

Как уже говорилось ранее, о существовании потребностей можно судить лишь по поведению людей.

Потребности динамичны, изменчивы. На базе удовлетворенных потребностей возникают новые. Потребности изменяют общество и сами находятся под его воздействием. Например, потребность в передвижении породила разные виды транспорта. Потребности личности образуют некоторую иерархию.

А. Маслоу формирует потребности в виде пирамиды (рис.15), в которой все потребности делятся на две группы: врожденные или потребности низшего порядка и приобретенные в процессе жизнедеятельности или потребности высшего порядка. Поведение человека

зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является доминирующим на данный момент. Особенностью этой пирамиды является то, что потребности более высокого уровня появляются только после удовлетворения потребностей более низкого уровня.



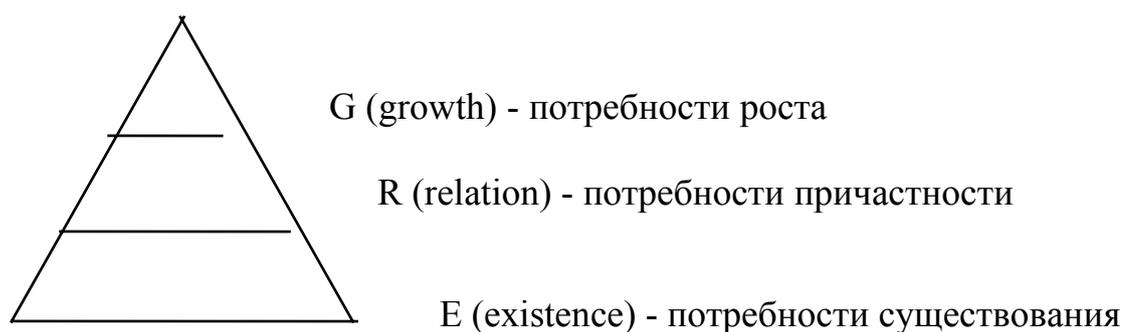
Р и с. 15. Пирамида потребностей А. Маслоу

Тот факт, что человеческие потребности можно расположить в иерархическом порядке, имеет большое значение. Во-первых, потребности низшего уровня должны быть удовлетворены в первую очередь. Во-вторых, потребности низшего уровня формируют тот фундамент, на котором строятся потребности высших уровней. В-третьих, каждый человек прогрессирует от мотивации потребностями низшего уровня к мотивации потребностями более высоких уровней. В-четвертых, человек никогда не испытывает чувства полного удовлетворения своих потребностей. Удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. Например, практика показывает, что потребность в признании может оказывать усиленное воздействие на мотивацию в процессе её удовлетворения.

На самом деле это не так, но теория А. Маслоу до сих пор остается значимой для маркетинга. Чтобы начать что-то производить с выгодой для себя организация должна приложить усилия, чтобы найти именно те потребности, которые в настоящее время нуждаются в удовлетворении. Полезность этого перечня потребностей для марке-

тинга заключается в возможности понять, в какой степени готов потребитель платить деньги за удовлетворение тех или иных потребностей в конкретных обстоятельствах. Например, даже при скудном достатке деньги на хлеб всегда найдутся, а вот на покупку автомобиля не всегда и не у всех.

Дальнейшее развитие эта теория получила в разработках *К. Альдерфера* (теория ERG), который выделяет лишь три уровня потребностей, причем эти потребности могут проявляться в поведении человека одновременно (рис.16).



Р и с. 16. Пирамида потребностей К. Альдерфера

Теория *Д. МакКлеланда* рассматривает три группы потребности людей с позиций власти и возможности влияния на других людей: потребность в достижении успеха, потребность в доминировании, потребность в причастности.

Двухфакторная теория мотивации и удовлетворения Ф. Герцберга заключается в том, что существуют две группы факторов, влияющих на результаты труда: гигиенические факторы и факторы удовлетворения (рис.17).

Гигиенические (поддерживающие) факторы – это внешние факторы по отношению к процессу труда, они отражают степень неудовлетворения человека работой. Эти факторы имеют ценность только в том случае, если после завершения работы служащий получает еще и дополнительную награду. Обеспечивая наличие в работе человека значимых для него гигиенических факторов, можно снизить степень неудовлетворенности человека от работы, однако это ещё не приведет к повышению мотивации.

Диапазон действия гигиенических факторов		Диапазон действия факторов мотивации
Неадекватная заработная плата Излишний надзор Условия труда	Нейтральное состояние	Профессиональный рост Завершенность Ответственность
Неудовлетворенность		Удовлетворение

Р и с. 17. Двухфакторная модель Ф. Герцберга

Факторы мотивации связаны с характером и сущностью работы. Некоторые считают, что все внимание необходимо уделять только этой группе факторов, удовлетворяющих потребности в признании, власти, причастности и т.д.

Изменение одной группы факторов не может повлиять на факторы другой группы.

3. Процессуальные теории мотивации

Процессуальные теории мотивации основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. В рамках процессуальных теорий анализируется влияние на удовлетворенность работника различных факторов, и в первую очередь - результатов деятельности. При этом исследуется сам процесс влияния с выделением его этапов (особенно наглядно - теории ожидания В. Врума); учитывается, что на мотивацию конкретного работника оказывает влияние мотивация других работников (теория справедливости Д.Адамса); обосновывается положение о том, что высокие результаты деятельности ведут к удовлетворению потребностей (теория Портера и Лоулера).

Согласно теории ожидания В. Врума мотивация зависит от трех факторов, которые можно представить как произведение трех сомно-

жителей (рис. 18), где V_B – валентность (приоритетность) вознаграждения, V_{Π} – валентность потребностей.

$$\boxed{З/Р} * \boxed{Р/В} * \boxed{V_B * V_{\Pi}} = \boxed{\text{Мотивация}}$$

Р и с. 18. Модель мотивации В. Врума

$З/Р$ - ожидание того, что усилия (затраты) дадут желаемые результаты. Это соотношение между затраченными усилиями и полученными результатами. Если работники не чувствуют прямой связи между затраченными ими усилиями при выполнении той или иной работы и результатами этой работы, то их мотивация ослабевает.

$Р/В$ - ожидание определенного вознаграждения при достижении определенных результатов.

V – валентность, ожидаемая ценность и потребности.

Ожидание - оценка личностью вероятности определенного события.

Теория справедливости *Д. Адамса* утверждает, что люди субъективно оценивают справедливость вознаграждения за затрачиваемые ими усилия и сопоставляют его с вознаграждением и усилиями других людей. Схематично это можно представить следующим образом:

Мои усилия (a_1)

Мое вознаграждение (b_1)

Чужие усилия (a_2)

Чужое вознаграждение (b_2)

$$b_1/a_1 - b_2/a_2 = \Delta$$

Если неудовлетворенного в получаемом вознаграждении человека своевременно не мотивировать, то он значительно снизит интенсивность и качество труда.

Обе теории подчеркивают важность связи между усилиями и вознаграждениями, т.е. чтобы человек прилагал дополнительные усилия в работе, необходимо, чтобы он верил, что прикладывание усилий увеличивает вероятность получения им вознаграждения.

Вознаграждение – это все, что человек считает ценным для себя. Оно может быть внутренним и внешним.

Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Это: самоуважение; чувство достижения; ощущение новизны, ценности, необходимости; усталость.

Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией. К нему относятся: заработная плата; статус в компании; дополнительные выплаты; условия труда; продвижение по службе.

Возможны три ситуации:

- 1) фактическое вознаграждение адекватно ожидаемому;
- 2) фактическое вознаграждение близко к ожидаемому;
- 3) фактическое вознаграждение не имеет ничего общего с ожидаемым.

Второй и третий случаи наиболее опасны на практике.

Основной формой вознаграждения выступает заработная плата - экономический метод воздействия на человека. Она может быть:

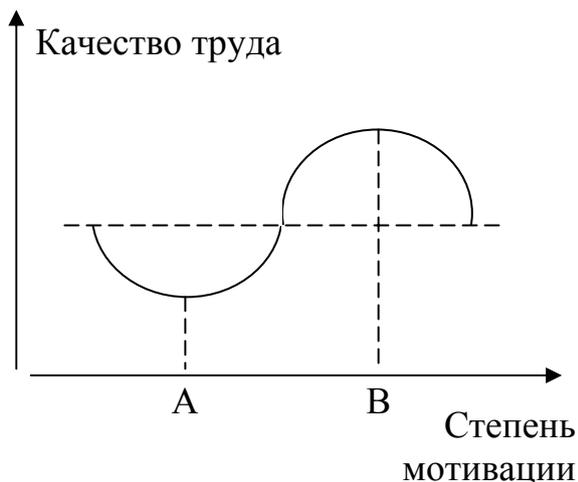
- достаточной – недостаточной;
- справедливой - несправедливой

Система оплаты труда может быть эффективная – неэффективная.

Мотивирование работников системой оплаты труда включает в себя следующие шаги.

1. Выявление производственной необходимости в совершении каких-либо действий.
2. Выявление того, кто может выполнить требуемые действия.
3. Выяснение, при какой системе оплаты исполнители будут действовать так, как требуется менеджеру.
4. Выбор системы оплаты труда: для высокой выработки – сдельная, для выполнения работы в сжатые сроки – аккордная, для качества – премиальная.

Уровень мотивации, при котором деятельность выполняется максимально успешно, называется оптимумом мотивации. Закон Еркса-Додсона устанавливает зависимость между производительностью и качеством труда и степенью мотивации (рис. 19). Согласно этому закону вследствие увеличения уровня мотивации качество



Р и с. 19. Зависимость качества труда от степени мотивации

деятельности сначала увеличивается до точки наиболее высоких показателей (точка В). Но после прохождения этой точки успешность деятельности постепенно уменьшается. Точка А – пороговый уровень заработной платы (как метода стимулирования). Если работник не получает достаточно средств для обеспечения себя и своей семьи, то он либо бросает работу, либо ищет

дополнительную подработку, что скажется на качестве труда. Для каждого вида деятельности и для каждого работника существует свой оптимум мотивации, который менеджер должен учитывать.

4. Модели мотивации Э. Шейна

Э. Шейн описал четыре модели, в основе которых лежат различные предположения о факторах, от которых зависят усилия людей и выполнение работ в организации.

Рационально-экономическая модель. Эта модель основывается на том, что основным мотивирующим фактором является личный экономический интерес. Основной вывод этой модели - усилиями людей можно управлять, посредством регулирования денежного вознаграждения.

Этого можно достичь за счет узкой специализации, тщательного отбора работников и установления жесткой связи между величиной зарплаты и качеством выполненной работы.

Основной недостаток модели - упрощенное понимание человека и человеческих систем, пришедшее от научного управления Тейлора, что не представляет возможности активизации работников, снижает возможность проявления творческих способностей работников.

Социальная модель. Основные положения:

- сильным мотивирующим фактором является удовлетворение социальных потребностей;
- на поведение людей влияют их сослуживцы, члены группы, в которую входят люди;
- люди реагируют на руководство в той степени, в какой руководство обеспечивает причастность людей к группе.

Т.е. люди положительно реагируют на проявляемое к ним внимание и признание значимости их работы.

Внимание менеджеров, работающих по этой модели, должно быть нацелено:

- на потребности людей больше, чем на производственные задачи;
- на признание наличия у людей социальных потребностей, наряду с экономическими, материальными;
- на учет групповых ценностей и принятой практики коллективной работы.

Основной недостаток этой модели связан с изменяющимися условиями труда в сторону индивидуализации.

Модель самоактуализации. Определяющие факторы этой модели - желание людей принимать участие в принятии решений, влияющих на их работу. Задача менеджеров - оказание помощи работникам в осознании значимости своей работы и возможности реализации своих способностей.

Основной недостаток этой модели - чрезмерная индивидуализация подхода к управлению.

Комплексная модель. Сущность этой модели заключается в том, что потребности человека и мотивирующие факторы изменяются в зависимости от ситуации, в которую попадают люди, от их опыта, ожиданий и возраста.

Основной недостаток этой модели - ее трудно применить на практике. Устранить этот недостаток можно, если менеджер хорошо владеет методами диагностики, умеет ценить различие, разнообразие ситуаций и культур.

5. Проектирование работы

Мотивирующие факторы могут проявляться при правильном проектировании работ. Правильное проектирование работы дает потенциальные выгоды работникам, менеджерам, организации. Для работников – это интересная работа, возможность развития, автономия, партнерство, доля в прибыли. Для менеджеров – сокращение прогулов, снижение текучести кадров, повышение производительности и качества работ. Для организации – улучшение производственных отношений, развитие организации, усиление лояльности работников.

То, в какой степени потенциальные выгоды могут быть реализованы в конкретной ситуации, зависит от решаемой задачи, участвующих в этом процессе людей и организационного контекста работы.

Единственного способа улучшить организацию труда, не зависящего от людей, характера работы и т.д., не существует. Известно несколько различных подходов к проектированию работы, которые признаны «стандартными» методами.

1. *Ротация рабочих мест.* Ротация заключается в перемещении работника с одного рабочего места на другое. Кроме увеличения разнообразия и снятия физической усталости ротация может оказаться весьма эффективным методом повышения квалификации и развития персонала. Ротация проводится через регулярные промежутки времени продолжительностью от нескольких часов до нескольких дней.

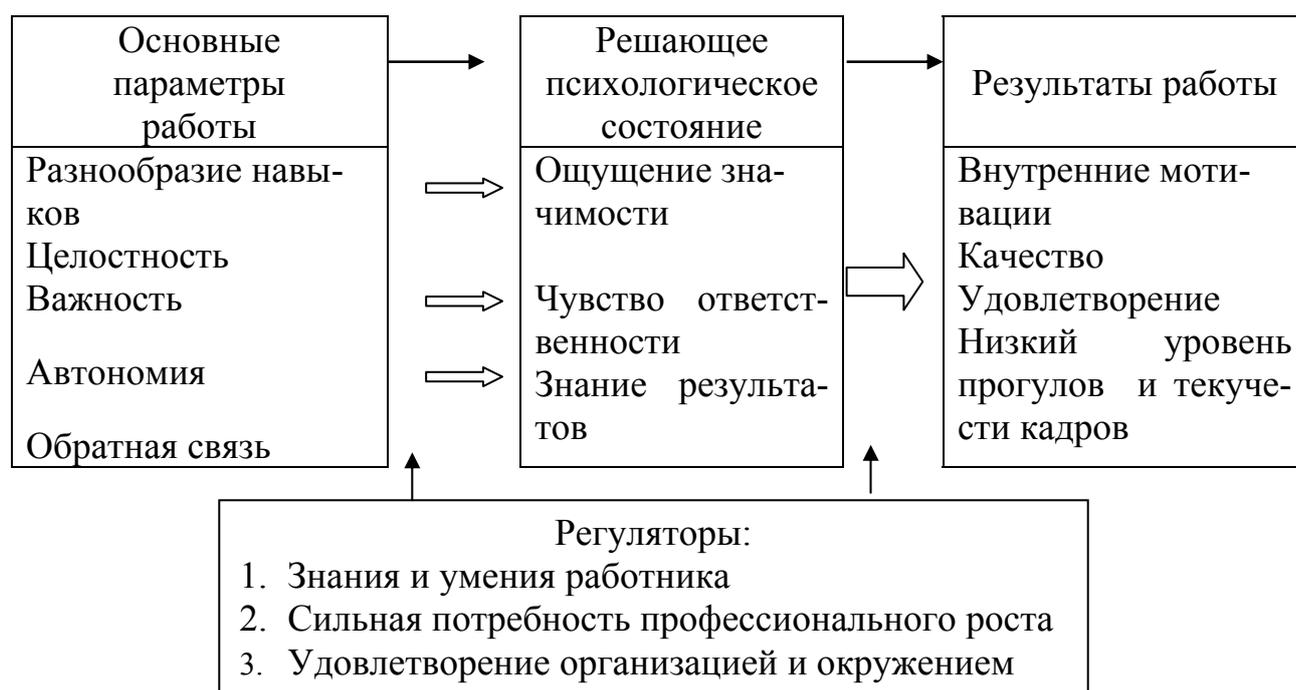
2. *Расширение объема работ* заключается в выполнении работником работы, ранее выполняемой несколькими сотрудниками. Это приводит к устранению монотонности работы и уменьшению вероятности стрессов за счет увеличения разнообразия в работе.

3. *Обогащение содержания работы* направлено на качественные стороны работы и заключается в отмене некоторых видов контроля, повышении ответственности, поручения более трудных или узкоспе-

специализированных заданий, предоставлении дополнительных полномочий.

4. *Повышение целостности работы* – это выполнение работы от начала и до конца с видимым результатом.

5. *Автономные рабочие группы*. Это предоставление отдельным группам служащих более широких возможностей самостоятельного планирования и выполнения работ. Группа имеет четко поставленные задачи и цели, но сама решает, как их будет выполнять.



Р и с. 20. Модель Дж. Хэкмана, Г. Олдхэма

Основы проектирования работ разработали Дж. Хэкман и Г. Олдхэм (рис. 20), которые связали мотивацию с характеристиками работы.

Разнообразие навыков представляет ценность для работников, важность - это то, как работа влияет на жизнь людей, автономия – независимость служащего, обратная связь обеспечивает информацию о качестве выполненной работы.

Основные параметры работы (разнообразие навыков, целостность, важность, автономность, обратная связь) оказывают влияние на решающие психологические состояния работника, которые, в свою

очередь, определяют то, что люди думают о работе и как они воспринимают выполняемую ими работу

Занимаясь проектированием работы, помимо основных параметров работы необходимо учитывать также следующее:

- возможности для социального взаимодействия;
- психологические и физические требования, предъявляемые работой.

Выводы

1. Мотивация как внутреннее побуждение человека качественно выполнять ту или иную работу определяется различными побуждающими факторами.

2. Поведение человека объясняется его ценностями и убеждениями, потребностями и особенностями окружающей среды.

3. Удовлетворение от работы и мотивация зависят от усилий, результатов работы и справедливого вознаграждения.

4. В основе моделей мотивации Шейна лежат различные теории мотивации.

5. Мотивирующие факторы могут проявиться при правильной организации и проектировании работ.

Вопросы для повторения

1. Дайте определение мотивации.
2. На основе теории Мак-Грегора опишите модель мотивации с помощью метода «кнут и пряник»
3. В чем разница между содержательными и процессуальными теориями мотивации?
4. В чем разница между внешним и внутренним вознаграждением?
5. В чем заключается сущность моделей мотивации Шейна?
6. Каковы основные подходы к проектированию работ?

Т е м а 5: Руководство и власть

Цель: изучить специфические особенности руководящей деятельности; сформировать умения определения и выбора подходящего

стиля руководства; обеспечить усвоение правил делегирования полномочий

Основные вопросы темы:

1. Теории руководства.
2. Функциональный подход к руководству.
3. Управленческие полномочия, делегирование прав и ответственности
4. Власть и влияние.

1. Теории руководства

Руководство и власть являются определяющими понятиями при исполнении менеджерами своих ролей и функций. Руководитель организации – человек, который одновременно является лидером и эффективно управляет своими подчиненными. Его цель – влиять на людей таким образом, чтобы они выполняли работу, направленную на достижение целей.

Под *руководством* понимается образ действия менеджера, непосредственно связанного с управлением деятельностью, как отдельных людей, так и группы.

Стиль руководства – это совокупность повторяющихся конкретных приемов и способов управленческого воздействия, применяемых руководителем в процессе управления и определяющих особенности отношения людей к его действиям.

Вместе с тем это индивидуальная форма реализации социально-политических, социально-экономических и социально-психологических отношений в процессе руководства людьми.

Существует несколько классификаций стилей руководства.

1. *Теории, основанные на личностных характеристиках.* Суть этих теорий заключается в том, что руководителем надо родиться, и если, по мнению окружающих, вы не обладаете личностными качествами, то вы не можете стать руководителем. Чаще всего наиболее важными являются следующие качества:

- интеллект;
- инициативность;
- уверенность в себе;
- способность взглянуть на ситуацию иначе.

Дж. Хант предлагает следующий набор качеств, которыми должен обладать руководитель:

- умение работать с различными людьми;
- упорство в достижении целей;
- большой опыт в выполнении деловых функций;
- умение брать на себя ответственность.

Личностные теории достаточно просты, но они сильно демотивируют персонал, а то обстоятельство, что до сих пор не выработан единый, пусть и достаточно длинный список личных качеств руководителя, говорит о неполноте этих теорий.

2. Теории, основанные на стилях руководства, т.е. на стиле поведения руководителя по отношению к подчиненным.

Р. Уайт и Р. Липпит, развивая эти теории, выделили 3 стиля руководства:

- авторитарный;
- демократический;
- либеральный.

Авторитарный стиль связан с чрезмерным преувеличением роли руководителя. Характеризуется централизацией власти, приверженностью к единоначалию, чрезмерной требовательностью к подчиненным. Руководство осуществляется не методами разъяснения и убеждения, а методами принуждения. Эффективность этого стиля весьма низка и может применяться только к ограниченному контингенту работников нетворческого психологического типа. Однако во многих случаях обеспечивает наивысшую производительность (например, при ограниченных сроках).

Либеральный стиль характеризуется тем, что руководитель старается не вмешиваться в работу своих подчиненных, не требует ответ-

ственности за невыполнение задач исполнителями, пускает работу на самотек, не желая принимать на себя ответственность.

Демократический стиль характеризуется партнерскими отношениями в коллективе, привлечением подчиненных к обсуждению и подготовке решений по основным направлениям деятельности коллектива, взаимным распределением прав и обязанностей, развитием инициативы подчиненных, расширением взаимного контроля. Стиль наиболее эффективен в долгосрочной перспективе.

3. *Ситуационные теории.* Основа ситуационных теорий - отсутствие «наилучшего» стиля руководства. Подходящий стиль определяется контекстом.

Р. Блейк и Дж. Моутон в своей теории исходили из того, что менеджер может изменять свой стиль руководства в зависимости от ситуации, и на управленческой решетке они рассматривают эти стили в зависимости от уровня внимания к людям и к производству (рис. 21).

По вертикали матрицы ранжируется степень заботы о людях при управлении коллективом, а по горизонтали – степень заботы о производственном процессе. Р. Блейк и Дж. Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы.

9.1. Власть подчинения (авторитарное руководство) – эффективность производства является результатом жесткого управления и ущемления прав рабочих, влияние человеческого фактора сводится к минимуму.

9	1.9							9.9
				5.5				

	1.1							9.1		
3 а б о	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
	Низкая		Уровень внимания к производству						Высокая	
	степень								степень	

Р и с. 21. Матрица стилей руководства

1.9. Загородный клуб (социальное руководство) – особое внимание к удовлетворению потребностей людей ведет к созданию комфортабельной и дружелюбной атмосфере, размеренному темпу работы.

1.5. Середина (производственно-социальное управление) – успех производства обеспечивается эффективным сочетанием заботы о людях и производстве.

1.1. Обедненное управление (примитивное руководство) – приложение минимума усилий для выполнения работы и заботы о людях, достаточных лишь для сохранения членства в организации.

9.9. Команда (демократический стиль) – выполнение работы обеспечивается совместными усилиями всего коллектива; взаимозависимость членов команды, основанная на отношении к организационным целям как к общему делу; развита система поощрения, высока производительность труда.

Большинство менеджеров считают, что они уделяют должное внимание как производству, так и людям, но в действительности это не так. Матрица стилей руководства дает возможность руководителям оценить свою позицию и попытаться начать движение в сторону усовершенствования стиля управления.

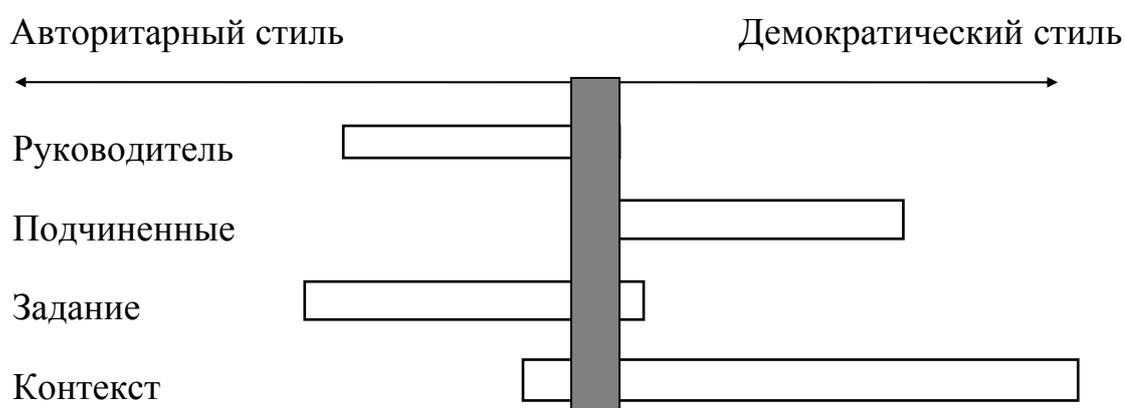
Р. Танненбаум и В. Шмидт высказали предположение, что подходящий стиль руководства зависит от следующих факторов:

- руководителя (личные качества и предпочитаемый стиль руководства);
- подчиненных (потребности, устремления, навыки);
- задания (требования и цели работы, которую необходимо выполнить);

▪ контекста (организация и ее ценности и традиции, ограничения, которые она накладывает).

Эффективность руководства зависит от согласования этих переменных.

Каждой из переменных соответствует определенный небольшой диапазон или интервал стилей руководства (рис. 22). Задача состоит в том, чтобы добиться пересечения этих интервалов. В случае отсутствия согласования необходимо изменить одну или несколько переменных, находящихся в области контроля руководителя.



Р и с . 22. Диаграмма «наилучшего согласования»

Определяющим качеством любого руководителя должно быть умение согласовывать свой стиль руководства с контекстом ситуации. Можно выделить следующие достоинства и недостатки ситуационного подхода:

Достоинства

Эффективность стиля руководства зависит от условий той или иной ситуации (группы подчиненных, задания, организационного контекста)

Недостатки

- Сложность теории;
- необходимость рассмотрения множества разнородных контекстуальных факторов;
- руководитель и контекст рассматриваются как независимо действующие факторы

Таким образом, единственного идеального стиля руководства не существует.

2. Функциональный подход к руководству

Функциональный подход является развитием идей А. Файоля. Дж. Адер рассматривает восемь основных функций, которые должен выполнять менеджер, как руководитель. К ним относятся следующие:

- 1) постановка задания;
- 2) планирование;
- 3) инструктаж;
- 4) контроль;
- 5) оценка;
- 6) мотивация;
- 7) организация;
- 8) личный пример.

Основным положением теории Дж. Адера является то, что исполнение этих функций осуществляется при удовлетворении потребностей задания, группы, индивидуума (рис. 23). Эти три вида потребностей сосуществуют и взаимодействуют в организационном контексте, и эффективность руководства определяется тем, насколько удастся руководителю совместить удовлетворение этих потребностей.

Можно рассмотреть исполнение всех восьми функций исходя из удовлетворения потребностей.



Постановка задания. Основной обязанностью менеджера является обеспечение выполнения задания, однако оно должно выполняться не в ущерб потребностям индивидуума и группы. Этого можно добиться, если все члены команды будут воспринимать поставленную задачу как общее дело.

Планирование. Планирование будет успешным, если будут учтены следующие факторы:

- временное ограничение - достаточно ли у вас времени для консультации со всеми членами команды;
- ресурсное ограничение – кто должен консультировать вас;
- положение руководителя – какими полномочиями вы обладаете;
- профессиональный опыт и знания.

Инструктаж. Инструктаж имеет большое значение для согласования потребностей, так как его целью является достижение полной ясности у всех членов группы относительно их действий при выполнении задания.

Проведение инструктажа требует специальных навыков руководителя, таких, как подготовка, разъяснение, упрощение, оживление, владение собой.

Контроль. Контроль предполагает, что будет ясное представление о том, что и как должно быть сделано, кто это должен сделать и когда. Это означает, что должны быть установлены нормы, с которыми регулярно сравниваются результаты.

Оценка. Оценка включает в себя составление суждения, баллов, рейтинга. Существуют следующие виды оценок:

- оценка последствий (желательные, нежелательные, ясные, латентные, для задания, для людей);
- оценка результатов работы (успех, ограниченный успех, ограниченная неудача, неудача);
- оценка людей.

Мотивация. Для выполнения этой функции необходимо следующее:

- 1) выявить наиболее ценимые группой виды вознаграждения;
- 2) увязать получение вознаграждений с качеством исполнения работы;
- 3) убедить членов группы, что они получают вознаграждение, если они его заслужат.

Организация. Создание такой структуры, в рамках которой группа может эффективно выполнять свое задание.

Личный пример. Сознательно или несознательно руководство осуществляется и личным примером.

В заключение следует сказать об участии в руководстве рядовых членов коллектива, так как руководство - это двунаправленный процесс. Форма участия зависит от ситуации.

Различают три формы участия:

консультация – руководитель выслушивает идеи, предпочтения и предложения группы и самостоятельно принимает окончательное решение;

согласие – принятие решения группе не доверяется, но признается её право отвергнуть не удовлетворяющее её решение;

консенсус – согласованное решение принимается в процессе консультаций с группой и получения единогласного одобрения.

3. Управленческие полномочия, делегирование прав и ответственности

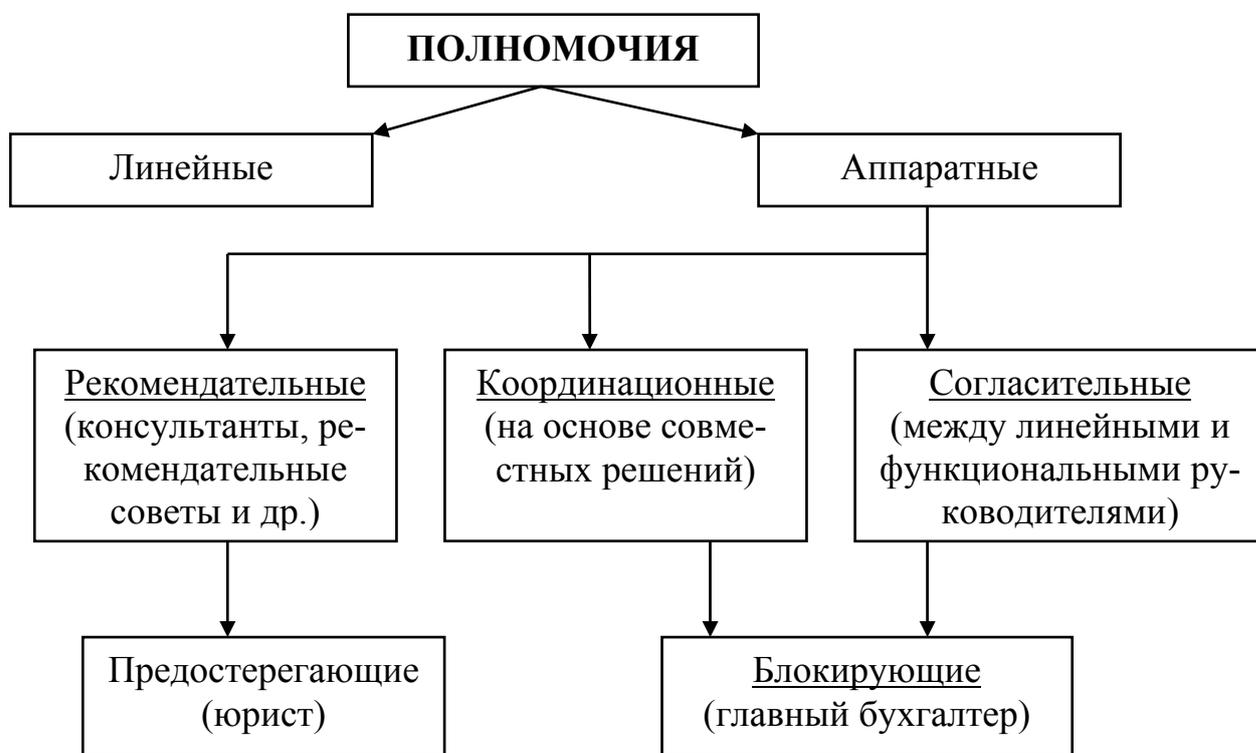
Для привлечения сотрудников к принятию решений руководители должны уметь делегировать полномочия.

Полномочия – это ограниченное право использовать ресурсы предприятия для достижения её целей.

Делегирование – это передача части полномочий и задач лицу (лицам), принимающему на себя ответственность за их выполнение.

Управленческие полномочия являются основой, на которой базируется власть менеджера, стиль управления, роль и место, занимае-

мое им в делах предприятия. Полномочия определяются и зависят от организационной и управленческой структуры предприятия, стратегии, коммуникаций, организационной культуры и других обстоятельств. Полномочия подразделяются на линейные и аппаратные (рис. 24).



Р и с. 24. Основные виды полномочий

Линейные полномочия – это права и ответственность, передаваемые непосредственно от начальника подчиненному. Руководитель, обладающий линейными полномочиями, имеет право принимать решения без согласования с вышестоящим руководством в пределах, установленных организацией или законом.

Аппаратные (штабные) полномочия – полномочия штабного аппарата, в обязанности которого входят: консультирование линейных руководителей, подбор кадров, связи с общественностью, формирование исследовательских групп, финансирование, планирование, материально-техническое снабжение и т.д. Эти полномочия называют еще полномочиями обслуживающего аппарата.

Права – совокупность установленных законом, нормативами и инструкциями компетенций конкретного руководителя действовать в

отношении сотрудников, а также распоряжаться материально-вещественными и финансовыми ресурсами, технологиями и т.д.

Обязанность – определенный круг действий, возложенных на руководителя или исполнителя и безусловных для выполнения.

В полномочия менеджеров высшего звена управления (директора, вице-президенты фирмы и т.д.) входят: разработка вопросов по организационному устройству компании, формирование кадрового состава, разработка процедуры составления финансового плана, подготовка бюджета и контроль за его выполнением, анализ финансовой деятельности служб, планирование и контроль.

В полномочия руководителей среднего звена управления (заместители директора, управляющие отделами, начальники подразделений) входят: планирование, разработка целевых программ, производство и сбыт, обеспечение информационных потоков, текущий контроль, работа с кадрами, формирование технологической базы и т.д.

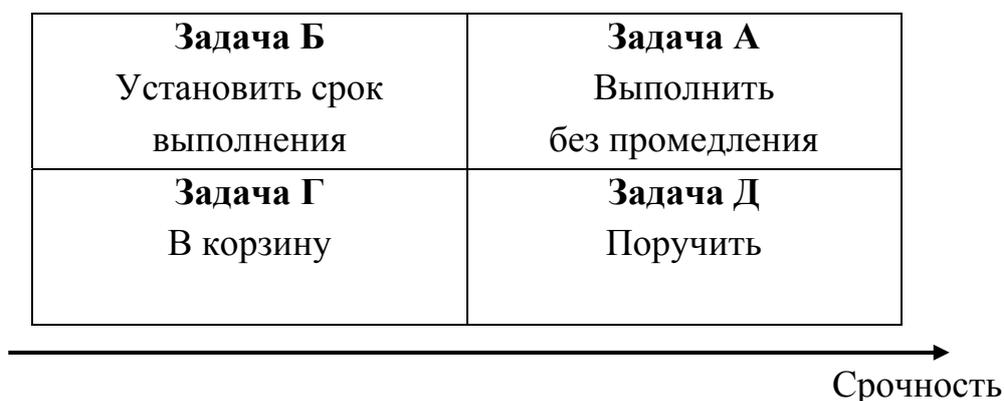
К полномочиям менеджеров низшего звена управления (начальники цехов, мастера, бригадиры) относятся: организация работы на своих участках и контроль за её выполнением, учет результатов работы, обеспечение материалами, инструментами, технической документацией и т.д.

Полномочия непосредственных исполнителей (работников, результатом деятельности которых является произведенный продукт или услуга) определяются квалификацией. Например, управлять автомобилем имеет право только специалист соответствующей квалификации и здесь передача полномочий недопустима.

Делегирование полномочий вызвано внутрипроизводственным разделением труда и эффективным расходованием рабочего времени. Менеджер не в состоянии охватить все текущие, срочные и сверхсрочные дела. Для ускоренного анализа дел и задач, требующих решения по степени срочности и важности, можно использовать принцип Д.Эйзенхауэра (рис. 25).

Важность





Р и с. 25. Принцип Эйзенхауэра

Делегирование может носить разовый характер или быть длительным (генеральным). В процессе делегирования менеджер передает подчиненному не только саму работу, но и функциональную ответственность за её выполнение. Управленческая ответственность остается при этом за менеджером.

Какие функции можно делегировать? Рутинную работу, отнимающую много времени; решение частных вопросов; подготовительную работу (составление проектов, предложений); работу, требующую специальных профессиональных знаний; среднесрочные и долгосрочные задачи; участие в заседаниях, где присутствие самого менеджера необязательно.

Делегировать нельзя: определение стратегических направлений развития; принятие устава и внесение в него изменений; мотивацию сотрудников; утверждение документов и издание приказов; задачи особой важности; задачи высокой степени риска; увольнение сотрудников; принятие решений о ликвидации структурных подразделений; срочные дела, не оставляющие времени на объяснение и проверку исполнения.

Делегировать работу можно только сотрудникам, которые находятся в непосредственном подчинении менеджера, или сервисным службам внутреннего характера.

Общих правил делегирования не существует, однако можно выделить ряд критериев «правильного» делегирования работы:

- при делегировании необходимо учитывать способности и возможности сотрудников;
- работу делегируют заблаговременно;
- работу делегируют целиком, а не по частям;
- одну и ту же работу нельзя делегировать разным людям;
- не вмешиваться в ход работы без необходимости;
- контроль за итогами.

Остерегайтесь «обезьян»! – гласит одно из правил делегирования. Каждый сотрудник, входящий в ваш кабинет, приводит с собой толпу «обезьян» - большие и маленькие проблемы, которые он хочет с вами обсудить. В действительности он хочет только одного – пересадить «обезьян» со своих плеч на ваши, чтобы вместо него с ними мучались вы. Остерегайтесь этого! Следите за тем, чтобы каждый входящий получал своих «обезьян» назад. Или вас прельщает роль привратника обезьянника?

[В. Зигерт, Л. Ланг. Руководить без конфликтов. М.: Экономика. 1990]

4. Власть и влияние

Для менеджера вопрос о власти является одним из ключевых и определяющих в его профессиональной деятельности. Роль менеджера заключается в возможности мобилизовать и использовать власть и влияние наиболее эффективным и ответственным образом.

Необходимо различать термины «власть», «влияние» и «полномочия».

Власть - это *способность* индивидуума или группы влиять на других людей.

Влияние - это *процесс* воздействия на мысли и поведение других людей.

Полномочия - это *право* применить власть.

Формальная власть – это узаконенное право распоряжаться действиями людей, использования их потенциала, расходования финансовых и иных ресурсов. Эта власть без должного влияния.

Реальная власть – это действительная власть руководителя с законными правами и подкрепленная авторитетом, влиянием, способ-

ностями, связями. Идеальным в этом отношении является сочетание качеств формального менеджера и лидера.

Лидер – это человек, обладающий лучшим набором качеств: уровень интеллекта, внешность, здравый смысл, инициативность, уверенность в себе и т.д.

Наиболее значимые аспекты власти следующие:

- власть - характеристика взаимоотношений (способность индивидуума влиять на других людей зависит от взаимоотношений между ними);
- власть основывается на представлениях (влияние на индивидуума зависит от его представлений о ваших ресурсах);
- власть никогда не бывает однонаправленной (в любых взаимоотношениях людей каждая из сторон может влиять на другую);
- власть порождается различиями (различия в управленческом опыте, в доступе к ресурсам и т.д.);
- власть зависит от обстоятельств.

Существует множество *источников власти*. В зависимости от источника предлагается следующая классификация:

- власть положения определяется положением (должностью) в организации, которая дает ему право применить власть (полномочия);
- власть ресурсов (финансы, материалы, время, люди и т.д.);
- власть социальных связей, т.е. ваше положение в более широкой сети связей, чем организация;
- власть специалиста (технические знания и знания процесса);
- власть личности (интеллект, надежность, уверенность в себе, дружелюбие и т.д.);
- власть информации - без точной и надежной информации невозможно планирование и качественное принятие решений.

Власть реализуется через влияние, т.е. процесс воздействия на поведение людей. Этот процесс зависит от источника власти и от выбранной стратегии реализации этой власти. Рассмотрим некоторые стратегии реализации власти.

1. *Использование полномочий*, предоставляемых менеджеру в силу его должности. Власть положения может дать менеджеру право разрабатывать и применять правила и процедуры, которым должны следовать его подчиненные. Как правило, эти процедуры должны быть согласованы с общей политикой организации и утверждены высшим руководством. Эффективность стратегии зависит от того, насколько подчиненные менеджера признают за ним право создавать правила и процедуры и имеет ли менеджер средства для усиления своего права (например, применение санкций к нарушителям)

2. *Стратегия подталкивания* (стратегия «кнута») заключается в попытках влиять на людей посредством наказаний или угрозы наказаний по отношению к тем, кто не делает того, что от них требуют. Наказание может заключаться в лишении чего-либо ценного или в наложении санкций. Это может быть лишение премии, дисциплинарная акция, низкая оценка на аттестации, публичная критика и т.д. Возможности для наложения подобных наказаний зависят от занимаемой должности и контролируемых ресурсов. Недостаток этой стратегии в том, что достигается вынужденное, а не искреннее подчинение, таит в себе опасность воцарения атмосферы недоверия и страха, ухудшения мотивации и лояльности, приводит к скрытому неподчинению.

3. *Стратегия приманивания* (стратегия «пряника») основана на использовании вознаграждения, но очень часто принимает форму обмена «ты - мне, я - тебе». Можно предложить ресурсы, информацию, консультацию, пообещать повышение статуса и полезные связи. Наиболее распространенными, но менее очевидными формами вознаграждения являются признание и включение в группу. Применять эту стратегию следует осторожно, так как материальное вознаграждение как средство оказания долгосрочного влияния на поведение людей малоэффективно. В то же время похвала, признание, уважение могут быть эффективными в долгосрочной перспективе. Для того чтобы эффективно применять эту стратегию для оказания влияния на других людей, необходимо, как минимум, знать, что эти люди ценят.

4. *Использование убеждения* основано на призыве к разуму, а потому эффективность зависит от весомости аргументов. Весомость аргументов в свою очередь может быть связана с различными видами власти: с властью эксперта, властью личности, властью информации и властью социальных связей, но следует иметь в виду, что то, что кажется вам разумным и справедливым, необязательно таким кажется другим людям. Люди могут расходиться с вами в том, что считать фактами.

«...Что есть факт? Можно ли вообще в условиях нашей невероятно усложнившейся действительности говорить о факте?»

Факт есть явление или деяние, засвидетельствованное очевидцами. Однако очевидцы могут быть пристрастны, корыстны или просто невежественны.

Факт есть явление или деяние, засвидетельствованное в документах. Но документы могут быть подделаны или сфабрикованы.

Наконец, факт есть явление или деяние, фиксируемое лично мной. Однако мои чувства могут быть притуплены или даже обмануты привходящими обстоятельствами.

Таким образом, оказывается, что факт, как таковой, есть нечто весьма эфемерное, расплывчатое и недостоверное». (А. и Б. Стругацкие. «Сказка о тройке»)

5. *Подготовительные стратегии* имеют целью подготовить почву для будущих попыток оказания влияния на людей, например создание имиджа, образа. Например, перед совещанием можно попытаться создать коалицию или выгодным образом составить повестку дня, с тем чтобы увеличить вероятность принятия именно вашего предложения. Для многих организаций важна поддержка из внешних источников. Поэтому многие организации затрачивают большие усилия для создания положительного имиджа путем различных мероприятий по связям с общественностью: выпуск информационных бюллетеней, флаеров, работа с прессой и др. Приемлемость подготовительных стратегий будет по-разному восприниматься разными людьми и при разных обстоятельствах. То, что менеджеру кажется

разумной корректировкой повестки дня совещания, кем-то другим может восприниматься как манипуляция.

6. *Превентивные стратегии* позволяют предотвратить какие-либо действия. Например, можно воспрепятствовать обсуждению вопроса на совещании, скрыть информацию, устранить разногласия и т.д. Ваши оппоненты, например, могут устроить так, чтобы совещание проводилось в такое время, когда, по их информации, вы не можете на нем присутствовать, чтобы повлиять на обсуждение. Аналогично вы можете решить скрыть информацию, которая, по вашему мнению, неблагоприятна для выбранного вами курса действий. Применение превентивных стратегий и их эффективность зависит от культуры организации, принятых в ней моральных принципов и ценностей.

Чтобы оценить допустимость той или иной формы использования власти и оказания влияния, необходимо рассмотреть:

- неформальные контракты между менеджером и другими членами организации;
- проблему злоупотребления властью;
- степень вовлечения менеджера в систему формальной и неформальной подотчетности.

Неформальные контракты. За время своего существования группы или организации вырабатывают представления о том, что допустимо и что недопустимо. Иногда эти нормы официально фиксируются, а иногда воспринимаются людьми как нечто само собой разумеющееся. Это так называемый неформальный контракт. Этот контракт должен содержать предположения работников о том, что вы как менеджер можете потребовать с них или попросить их сделать, а также их ожидания относительно вашего стиля руководства, поведения и норм.

Злоупотребление властью. Руководящая должность дает возможность не только делать что-то, но и препятствовать чему-то. В действительности многие должности предоставляют своим обладателям больше прав запрещать, чем разрешать. Организации построены та-

ким образом, что отдельные работники или отделы выполняют функции «клапана» - выполнение работы без проявления инициативы или нововведений. Некоторые работники с целью привлечения к себе внимания поддаются соблазну «перекрыть клапан», то есть злоупотребить своей властью. (Почти у любого работника выполняющего регулярные обязанности, иногда возникает желание злоупотребить властью, что может выражаться в отказе сделать что-то без должных оснований. Например, водитель автобуса может проехать остановку и не посадить пассажиров, хотя его автобус не заполнен.)

Подотчетность. Лорду Актону принадлежит высказывание: **«Всякая власть развращает, а абсолютная власть развращает абсолютно»** (1887). Избежать этого можно только в том случае, если обладающий властью отчитывается за свои действия. Проблема в том, кто и перед кем должен отчитываться. Подотчетность в организации может иметь различные формы. Большинство организаций имеют формальные правила, явно определяющие кто кому подотчетен, которые закрепляются, как правило, нормативными документами, уставом, структурой, законными актами. Менеджер при этом может быть неформально подотчетен своему персоналу (например, в создании соответствующих условий работы).

Препятствовать подотчетности могут плохо развитые коммуникации. Постоянный контроль и регулярные аттестации позволяют наладить двусторонние коммуникации

Выводы

1. Руководство опирается на различные источники власти, и оно будет тем эффективнее, чем большим числом источников обладает менеджер.

2. На сегодня наиболее приемлемы методы руководства, основанные на учете факторов внешнего окружения и на учете особенностей людей, которыми вы руководите.

3. Для повышения эффективности работы менеджер должен уметь делегировать полномочия.

4. Власть, влияние, полномочия только тогда дают эффект, когда они реализуются на основе правильно выбранной стратегии.

Вопросы для повторения

1. Раскройте сущность основных теорий руководства.
2. В чем заключаются основные особенности функционального подхода к руководству?
3. Чем вызвано делегирование полномочий? Какие права и обязанности можно делегировать?
4. Как Вы можете прокомментировать правило делегирования полномочий «остерегайтесь обезьян»?
5. Как соотносятся между собой власть и влияние?
6. Назовите основные стратегии реализации власти.

Т е м а 6: Управление различиями

Цель: сформировать умения управления различиями и выявления конфликтной ситуации; содействовать развитию проведения консультаций.

Основные вопросы темы:

1. Необходимость управления различиями
2. Конфликт. Функции конфликтов
3. Стратегии управления конфликтом
4. Консультирование

1. Необходимость управления различиями

Различия между людьми и культурами вносят многообразие в трудовую деятельность людей и обогащают её. При изучении этой темы следует иметь в виду различия, возникающие между личностями, группами, организациями. В то же время слишком часто различия становятся причиной конфликтов. Целью менеджера является не только устанавливать существующие различия, но и отстаивать позитивный подход к различиям, ценить различия и помнить, что кон-

фликти между людьми и группой являются симптомами организационных проблем, а не следствием недостатков отдельных лиц.

Различия между людьми и управление различиями - чрезвычайно чувствительная сфера и многие менеджеры стараются ее избегать. Они считают, что люди лучше работают вместе, если они игнорируют различия между собой и концентрируют свое внимание на сходствах. Такой подход приводит к тому, что люди, осознающие свою особость чувствуют себя изолированными и неценными.

Вместе с тем признание ценности различий помогает людям и организациям умело пользоваться различиями и обучаться на них. *Признание ценности различий заключается в том, что другие люди рассматриваются как равные.* Принцип равных возможностей имеет особое значение при отборе и найме персонала, при решении вопросов о продвижении по службе, увольнении, установлении размера оплаты труда, предоставлении возможностей для обучения и развития. (Впервые в Англии в 70-х гг. принят ряд законов, утверждающих принцип равных возможностей между работодателями и работниками: закон о равной оплате, закон о межрасовых отношениях, закон о дискриминации по признаку пола). В последнее время акцент внимания сместился от дискриминации отдельных групп или меньшинств к изучению сущности различий между людьми и поиску способов управления этими различиями.

Б. Уолкер (1991) разработала пятиэтапную модель, которая может оказать помощь менеджеру при управлении различиями. Эта модель базируется на следующих принципах:

- люди работают лучше всего, когда они чувствуют, что их ценят;
- они особенно сильно чувствуют, что их ценят, если они уверены, что их индивидуальные особенности приняты во внимание;
- когда люди чувствуют себя значительными личностями, они способны построить взаимоотношения, обеспечивающие эффективную совместную работу.

Модель включает в себя следующие шаги:

- 1) избавление от стереотипов;

2) обучение умению слушать людей и выявлять различия в их взглядах;

3) установление подлинных, значимых взаимоотношений с людьми, которых вы считаете другими;

4) развитие собственной значимости (эмпатии);

5) изучение и определение групповых различий.

Этапы 1 – 4 должны быть выполнены до начала осуществления пятого этапа, причем выполняться они могут в любой последовательности или одновременно.

1. *Избавление от стереотипов* возможно в случае, если удастся идентифицировать собственные застывшие представления об определенных категориях людей (например, женщины эмоциональны и не переносят критики, белые умнее, евреи – хитрее и т.д.). Один из способов избавления - выявление собственных особенностей.

2. *Обучение умению слушать других людей и выявлять различия в их взглядах.* Этот этап тесно связан с первым и оказывает ему существенную помощь.

3. *Установление подлинных и значимых взаимоотношений с людьми, которых вы считаете другими.* Люди склонны устанавливать связи и доверять тем из окружающих, которых они считают похожими на себя. Это естественно, но эти проявления неприемлемы для менеджера высшего уровня, так как он заполняет вакансии на ключевых постах людьми из своего круга. Развитие таких связей помогает людям понимать друг друга, воспринимать друг друга всерьез, уважать чужие мнения.

4. *Развитие собственной значимости* основано на том, что чем значительнее человек как личность, тем больше пользы он извлекает из изучения различий во взглядах окружающих, поэтому роль менеджера сводится к способствованию росту собственной значимости у подчиненных. Если люди смогут сделать шаг навстречу непохожим на них, сумеют понять и даже частично перенять кажущиеся им чуждыми идеи и взгляды, они смогут стать более значительными личностями.

5. *Изучение групповых различий.* Каждый человек является членом одной или нескольких групп и разделяет их убеждения и взгляды. Менеджеру необходимо понимать, принимать и признавать ценности различий людей из других групп.

Женщины – старшие менеджеры в Европе: Великобритания – 2%, Италия – 3%, Испания – 5%, Франция – 4,6%, Греция – 8%. Менеджеры-женщины предпочитают другой стиль управления. Они другие, но не хуже. В отличие от расхожего мнения мужчин: женщины-менеджеры другие и менее эффективны. Это очевидный пример, когда одна группа сохраняет свои стереотипы и не желает выяснять чужие взгляды и убеждения.

Расширяющиеся в настоящее время международные связи, процессы интернационализации и глобализации вынуждают менеджеров учитывать различия между национальными культурами. Г. Хофстед (1995) предложил таблицу рейтинговых различий на основе проводимых исследований в разных странах (табл. 8).

Дистанция власти – как в данной культуре воспринимается власть. В странах Азии считается нормой, что начальники – люди особого сорта, тогда как в Европе неравенство между начальниками и подчиненными минимально. Люди, находящиеся на разных ступенях иерархической лестницы, относятся друг к другу как коллеги.

Таблица 8

Измерения Г. Хофстеда

Измерение	Рейтинг	
1. Дистанция власти	Большая – отдаленность от подчиненных (Филиппины, Индия)	Малая – близость к подчиненным (Австрия, Израиль)
2. Боязнь неопределенности	Сильная - избегание риска (Греция, Япония, Португалия)	Слабая - высокая терпимость (Дания, Гонконг)
3. Индивидуализм - коллективизм	Высокий – индивидуализм (США, Великобритания)	Низкий – коллективизм (Иран, Гонконг, Пакистан, Тайвань)
4. Мужественность - женственность	Высокая - мужественность (Австралия, Ита-	Низкая - женственность (Голландия, Швеция)

Боязнь неопределенности – связано с отношением членов общества к изменениям и готовностью принять на себя риск. Так в странах первой группы ценится упорный труд, соблюдение правил, осуждаются отклонения от норм, люди испытывают большое беспокойство в ситуациях неопределенности. Культура стран второй группы воспринимают неопределенность как вполне допустимую вещь, правила в таких странах хоть и существуют. Но достаточно гибкие и легко изменяются.

Индивидуализм-коллективизм. Этот показатель определяет степень, в которой национальная культура допускает противостояние личных и коллективных интересов. В странах первой группы акцент делается на личную инициативу, лидерство, признается право на частную жизнь малые обязательства перед другими людьми, включая родственников. В странах второй группы в первую очередь нужно быть «хорошим» членом коллектива, ценится преданность группе и групповое решение.

Мужественность-женственность. Противопоставление мужского и женского начала. В странах с высокой степенью мужественности ценится амбициозность, агрессивность, материальное вознаграждение. Женщина должна сидеть дома и заниматься детьми и мужем. В странах с женственной культурой акцент сделан на приоритет человеческих отношений, качество жизни, помощь другим людям. Для таких культур характерно также признание равенства полов.

Осознание культурных различий влияет на стиль управления, однако при этом необходимо избегать следования стереотипам. Учет национальных различий важен и при попытках перенять опыт работы менеджеров других стран, хотя основные принципы менеджмента практически одинаковы во всех странах.

2. Конфликт. Функции конфликтов

Различия между индивидуумами, группами, подчиненными и их менеджерами очень часто служат источником конфликтов. Современная наука об управлении рассматривает конфликт как норму отношений между людьми, необходимый элемент производственной жизни, который дает выход социально-психологической напряженности, порождая изменения в деятельности организации.

Конфликт – это особый вид взаимодействия субъектов организации, при котором действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможным реализацию её целей и интересов.

Субъектами конфликтного взаимодействия в организации могут выступать отдельные индивиды, социальные группы, подразделения. Под предметом конфликта понимают объективно существующую или воображаемую проблему, служащую причиной раздора между сторонами.

Конфликты так же неизбежны, как и успехи в деятельности организации, более того, конструктивные конфликты могут принести пользу организации. Роль менеджера в конфликтной ситуации сводится к распознаванию конфликта, анализу причин, выбору стратегии управления конфликтом с целью снижения его деструктивных последствий.

Особую заботу у менеджеров вызывают скрытые конфликты, которые в любой момент могут превратиться в открытые. Признаками скрытых конфликтов являются следующие:

- холодность и строгая формальность отношений между участниками конфликта;
- многократное рассмотрение одних и тех же вопросов;
- гнетущая тишина на совещаниях;
- отсутствие на совещании;
- нежелание членов группы общаться друг с другом;
- постоянные ссылки на формальные правила и процедуры и др.

Обнаружение этих симптомов на ранней стадии позволяют предотвратить серьезный деструктивный конфликт.

В зависимости от точки зрения один и тот же конфликт можно рассматривать как *конструктивный и деструктивный*. Конструктивный конфликт может способствовать улучшению взаимоотношений между индивидуумами и группой (разрядка эмоций), ускорить развитие группы (выяснение планов членов группы и корректировка групповых целей), а необходимость обосновывать свои предположения во время дискуссии совершенствует практику (выслушивание альтернативных предложений и аргументированный ответ). Конфликты могут выполнять позитивные функции: информативную, интегративную и инновационную.

Информативная функция имеет две стороны: сигнализирующую и коммуникативную. Обе конфликтующие стороны должны располагать информацией, позволяющей сделать вывод о стратегии и тактике своего противника, ресурсах, которыми он располагает. Расширяя свой информационный потенциал, стороны усиливают коммуникативный обмен друг с другом. Это приводит к совершенствованию идей и практики. Необходимость более четко обосновывать свои предложения, выслушивать альтернативные предложения, выявлять скрытые недостатки структуры или процедур заставит группу прийти к наилучшему решению проблемы.

Интегративная функция связана с процессами внутри конфликтующих сторон и взаимодействием между ними. Производственный конфликт влияет на соотношение индивидуальных, групповых, коллективных интересов, способствует установлению и поддержанию нормативных и физических границ группы. Интегративная функция способствует ускорению развития группы, быстрому выявлению личных интересов.

Инновационная функция приводит к улучшению межличностных отношений. Человеку требуется разрядка сильных эмоций. Правильно урегулированный конфликт улучшает психологические характеристики коллектива и вызывает усиление социальной активности за счет изменения всех важнейших характеристик, сплоченности, авторитета, взаимного доверия и уважения.

Если же в группе отсутствуют доверие и уважение, отсутствует стремление конфликтующих сторон к разрешению конфликта, то, скорее всего, конфликт будет разрастаться.

На развитие конфликта оказывают влияние общие организационные и исторические группы, существующие в организации группы и альянсы. Не смотря на свою распространенность, конфликты являются трудными объектами для исследования. Даже, когда он очевиден, часто бывает трудно точно указать предмет разногласия.

Рассмотрим более подробно источники конфликтов, так как от этого зависит успешный выбор стратегии управления конфликтами.

Недопонимание. Чаще всего связано с заблуждениями и недостатком информации. Можно легко устранить, как только недопонимание будет выявлено. Однако часто оно может отражать более глубокие различия.

Различия в ценностях и убеждениях. Это могут быть самые разнообразные различия и разногласия:

- цели организации (например, на что в первую очередь тратить деньги: на формирование имиджа организации или на улучшение условий труда);
- задачи организации (например, как наиболее эффективно провести рекламную кампанию);
- несовпадение индивидуальных ценностей с групповыми (например, менеджер и рабочие, центральный офис и филиалы).

Различие интересов. Это, прежде всего, положение, статус, ресурсы и другие блага, распределяемые внутри компании, личные интересы людей, в том числе особенности характера.

Чувства и эмоции. Хотя мы только говорим о сути вещей, а не о том, что мы чувствуем, тем не менее очень часто мы не соглашаемся с очевидным, если задеты наши чувства. Если мы чрезмерно возбуждены, то можем потерять нить нашего спора.

Различия между людьми по характеру, темпераменту, стилю жизни. Люди с трудом переносят общение с другими, отличными от них.

Конфликт может проистекать сразу из нескольких источников.

Вступая в конфликт. Люди пытаются получить для себя какие-то выгоды. Бертинаско предлагает три типа итогов конфликта:

- «победитель - побежденный» - одна сторона что-то приобретает в ущерб другой (пари);

- «победитель – победитель» - обе стороны выигрывают (например, повышение зарплаты является выигрышем для наемных рабочих и, на первый взгляд, проигрышем для организации, так как уменьшаются её ресурсы. Но вместе с тем организация может выиграть за счет увеличения производительности и эффективности труда);

- «проигравший – проигравший» - обе стороны теряют в результате конфликта.

3. Стратегии управления конфликтом

Разнообразные стратегии управления конфликтом можно разделить на пять категорий:

- игнорирование;
- наблюдение со стороны;
- сдерживание или ослабление;
- разрешение;
- предотвращение.

Игнорирование наиболее уместно, если отсутствует опасность эскалации конфликта. Чаще всего такой конфликт рассматривается как дружеское соперничество.

Наблюдение со стороны уместно, если конфликт развивается конструктивно или представляется временным. Допуская естественное развитие конфликта, необходимо постоянно наблюдать за ним. Своевременное вмешательство в виде индивидуальных собеседований, консультаций позволит не допустить его перехода в деструктивный конфликт.

Сдерживание или ослабление можно разделить на краткосрочные и долгосрочные стратегии.

К краткосрочным стратегиям (стратегиям быстрого реагирования) относятся следующие:

- арбитраж (стороны предоставляют свои аргументы, а вы, используя свои полномочия, выносите окончательное решение);
- убеждение, принуждение (разъяснение негативных последствий конфликта для группы, организации или угроза применения дисциплинарных мер);
- подкуп (предложение каких-либо благ участникам конфликта);

К долгосрочным стратегиям (дают эффект в долгосрочной перспективе) относятся следующие:

- разделение (разведение конфликтующих сторон, перевод в другие отделы);
- посредничество (попытка помочь антагонистам понять позицию противоположной стороны);
- апелляция (передача спора на рассмотрение высшим руководителям организации);
- конфронтация (предоставление возможности антагонистам откровенных высказываний) (Приложение 3).

Разрешение – нацелено на поиск решения проблем и относится к долгосрочным стратегиям. Методами разрешения являются установление общих целей, реструктурирование, совершенствование коммуникаций, переговоры.

Предотвращение - особенно уместно при деструктивном конфликте. Это создание специальной атмосферы в организации, препятствующей возникновению деструктивных конфликтов.

Ясно, что на выбор стратегии кроме источника конфликта оказывают влияние и другие факторы:

- серьезность конфликта;
- время;
- степень власти менеджера;
- предпочтения менеджера.

Для ускорения процесса разрешения конфликта можно придерживаться следующих рекомендаций:

- во время переговоров приоритет должен отдаваться обсуждению содержательных вопросов;

- стороны должны стремиться к снятию психологической и социальной напряженности;

- стороны должны демонстрировать взаимное уважение друг к другу;

- участники переговоров должны стремиться превратить содержательную и скрытую часть конфликтной ситуации в открытую, сознательно создавая атмосферу публичного, равноправного обмена мнениями;

все участники переговоров должны проявлять склонность к компромиссу.

Компромисс представляет собой такой способ разрешения конфликта, когда конфликтующие стороны реализуют свои интересы и цели путем взаимных уступок.

Большое значение имеет заключительная, послеконфликтная стадия. На этой стадии должны быть предприняты усилия для окончательного устранения противоречий интересов и ликвидирована социально-психологическая напряженность.

4. Консультирование

Консультирование в менеджменте следует рассматривать как оказание помощи в решении проблем.

Существенным моментом в консультировании является то, что решение должен принять *сам* подчиненный, а не менеджер. Ваша задача как менеджера заключается в выполнении ряда ниже перечисленных функций.

1. Замечать отклонения в поведении вашего персонала от нормы и распознавать в них замаскированные призывы о помощи.

2. Провести предварительное исследование с целью выяснить, способны ли вы сами помочь человеку решить его проблему или требуется помощь специалиста.

3. Направить человека к специалисту, если это необходимо.

Вы должны ясно представлять пределы собственных возможностей и хорошо знать имеющиеся в вашем распоряжении внешние источники профессиональной помощи.

Известно много разных стилей консультирования. Рассмотрим рекомендуемые стили.

Стиль, ориентированный на клиента. Цель консультанта заключается в том, чтобы направлять ход собеседования, выделяя ключевые вопросы или проблемы и обращая на них внимание клиента, поощряя его к самостоятельному анализу.

Поддерживающий стиль. Цель консультанта заключается в том, чтобы поддержать клиента, помогая ему избавиться от чувства одиночества и изоляции.

Интерпретирующий стиль. Отражает понимание того факта, что консультант не всегда хорошо понимает, что чувствует клиент. Цель заключается в возврате клиенту его суждений в «новой» редакции.

Зондирующий стиль. Делает консультирование похожим на интервью. Цель - осознать всю глубину проблемы с помощью зондирующих вопросов.

Оценивающий стиль. Делает акцент на анализе проблемы и предлагает клиенту готовое решение в виде совета. Цель консультанта состоит в убеждении клиента в том, что окружающий мир - это постоянный источник проблем.

Наиболее распространенный стиль - ориентированный на клиента, который предполагает, что клиент сам принимает решение, которое он может реализовать. Трудность этого стиля заключается в том, что менеджер должен:

- принять точку зрения клиента;
- отказаться от собственных суждений;
- суметь ограничить проблему;
- уметь слушать и уметь «разговорить» клиента;
- обладать большим терпением.

Выводы

1. Эффективность работы менеджера зависит от того, насколько эффективно он использует различия для развития персонала и своего развития.

2. Конфликты - неотъемлемая часть жизни организации. Не все признаки реального конфликта очевидны. Выявление скрытых признаков конфликта помогает предотвратить ухудшение ситуации. Роль менеджера в управлении конфликтом - перевод его из деструктивного в конструктивный.

3. Существует несколько стратегий управления конфликтом, выбор которой зависит от серьезности конфликта, временных рамок и других факторов.

4. Одной из форм учета различий и снижения уровня конфликтности является консультирование.

Вопросы для повторения

1. Опишите пятиэтапную модель управления различиями.
2. Каковы конструктивные последствия конфликта?
3. Перечислите позитивные функции конфликтов.
4. Опишите основные стратегии управления конфликтом.
5. Почему весьма часто рекомендуется участие работников в управлении переменами?
6. Опишите основные стили проведения консультаций.

Т е м а 7: Организационная структура

Цель: изучить принципы построения организационных структур и современные подходы к их совершенствованию; сформировать навыки управления организационной структурой.

Основные вопросы темы:

1. Структурный подход к построению организации
2. Виды организационных структур
3. Неформальные организационные структуры

1. Структурный подход к построению организации

Организация – объединение людей, совместно реализующих программу или цель. Управлять организацией – это значит вести предприятие к этой цели, пытаясь наилучшим образом использовать его ресурсы. Ключевым аспектом организации управления является создание структуры предприятия.

«Структура позволяет осуществлять управление и служит основой порядка и дисциплины, благодаря чему действия организации могут планироваться, организовываться, направляться и контролироваться» (Л. Муллинс, 1993 г.).

Структура – это упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого.

Организацию можно рассматривать с точки зрения структурной и поведенческой. *При поведенческом подходе* под организацией подразумевается процесс, в центре которого находится человек со своей квалификацией, личностными особенностями, способностями и мотивацией к труду.

При структурном подходе организация выступает как некая целостность взаимосвязанных подразделений, подчиненных одной или нескольким главным целям. Назначение структуры заключается в распределении работ между членами организации и координации их действий, направленных на достижение общих целей организации. Структура определяет задачи и ответственность работников, рабочие роли и взаимоотношения, а также коммуникации между ними, чтобы результативность их совместной работы была максимальной.

При рассмотрении структур следует учитывать, что структуры постоянно изменяются. То, что сегодня является приемлемым, завтра уже может оказаться неприемлемым. Та структура, которая является подходящей для одной организации, может быть неподходящей для другой, хотя их внешние данные могут оказаться одинаковыми.

Несмотря на то, что не каждый менеджер имеет возможность влиять на структуру, тем не менее существующая структура может доставлять множество проблем, поэтому для менеджера важно научиться идентифицировать структурные проблемы, что не так просто. Это связано с тем, что структурные проблемы чаще всего проявляются не явно, а скрыто.

Анализ организационной структуры проводится с позиций семи факторов:

- объем управления;
- иерархия (вертикали и горизонталы);
- централизация и децентрализация;
- специализация;
- регламентация;
- единоначалие и двойное подчинение;
- коммуникации.

Объем управления характеризуется количеством работников, непосредственно подчиненных менеджеру. Оптимальный объем управления зависит от многих факторов, но, как правило, не должен превышать 9 человек.

Иерархия характеризуется количеством уровней управления. Иерархия взаимосвязана с объемом, причем зависимость обратно пропорциональна. Чаще всего число уровней - от 5 до 8, причем это не зависит от числа членов, входящих в эту организацию. Организации, имеющие много уровней управления, называют вертикальными, организации с малым количеством слоев управления называют горизонтальными. Современная тенденция развития организации - снижение числа уровней. Это объясняется, прежде всего, развитием коммуникационных связей.

Централизация и децентрализация. Объем власти и полномочий, которыми обладает менеджер на любом уровне, зависит от того, в какой степени власть в его организации централизована или децентрализована. Когда власть централизована, принятие и реализация решений могут затягиваться, так как необходимо получать одобрение вы-

шестоящих руководителей. В то же время централизация власти способствует взаимной согласованности принимаемых решений. Каждый из подходов имеет свои достоинства и недостатки (табл. 9).

Таблица 9

Достоинства и недостатки централизации и децентрализации

	Централизация	Децентрализация
Достоинства	Управляемость Согласованность Координация Подотчетность Экономия усилий	Гибкость Ответственность Быстрота Адекватность Мотивация
Недостатки	Опасность слишком сильного духа бюрократизации Замедление работ	Ограниченность в службах финансовых, юридических и т.д.

Специализация определяется диапазоном обязанностей, выполняемых отдельными работниками. Различают специализацию, основанную на знаниях, и рутинную специализацию. Специализация, основанная на знаниях, вытекает из необходимости использовать работников, обладающих специальными знаниями и навыками или являющимися экспертами в своих областях. Рутинная специализация представляет собой разбиение рабочего задания на более простые элементы.

Регламентация. Четкое распределение обязанностей, которое дает следующие преимущества:

- облегчение координации отдельных работников с усилиями других;
- облегчение оценки производительности и качества работы каждого;
- проявление энергии и инициативы отдельных работников за счет устранения неопределенности.

Но слишком жесткая регламентация может оказаться вредной, особенно в следующих случаях:

- в малых организациях, когда каждый работник должен быть готов подменить другого;
- когда требуется гибкость в работе;

- когда требуются изменения в организации.

Единоначалие и двойное подчинение. Желательно, чтобы каждый работник имел одного непосредственного начальника. В условиях единоначалия людям легче понять, что от них ожидается. Двойное подчинение зачастую приводит к недоразумениям.

Коммуникации. Структура должна быть построена таким образом, чтобы обеспечивалось свободное распространение информации.

Прежде чем определить структуру, необходимо проанализировать все виды деятельности, необходимые для функционирования организации, выделить ключевые из них, от которых прежде всего зависит успех дела, и затем распределить их по блокам.

Проектируя структурные элементы новой организации, нужно ответить на следующие вопросы:

- Каковы основные компоненты организации?
- Какие компоненты нужно соединить, а какие обособить?
- Какого размера и какой формы должны быть компоненты?
- Как их разместить и какие должны быть между ними отношения?

При этом необходимо принять во внимание признаки оптимальной структуры:

- небольшие подразделения с высококвалифицированным персоналом;
- небольшое число уровней управления;
- наличие в структуре групп специалистов;
- ориентация графиков работы на потребителей;
- быстрая реакция на изменения;
- высокая производительность;
- низкие затраты.

Всякая организационная структура проходит ряд стадий в соответствии с жизненным циклом организации (ЖЦО). Каждая стадия имеет свои признаки и параметры (табл. 10). Необходимость изменения указанных параметров на различных стадиях ЖЦО объясняется

стремлением сохранения конкурентоспособности и эффективности предприятия.

Таблица 10

Управление на различных стадиях жизненного цикла предприятия

Стадии	Главная цель	Вопросы, имеющие особое значение	Способ руководства
Рождение	Выживание	Все новое и необычное	Одним лицом
Детство	Кратковременная прибыль	Конкурентоспособность	Небольшой группой неосвобожденных лиц
Юность	Ускоренный рост	Изучение сектора рынка	Выделенной группой лиц
Ранняя зрелость	Систематический рост	Координация	Децентрализованный
Промежуточная зрелость	Сбалансированный рост	Интеграция	Централизованный
Окончательная зрелость	Формирование индивидуальности и имиджа	Балансировка всех интересов	Коллегиальный

Окончание табл. 10

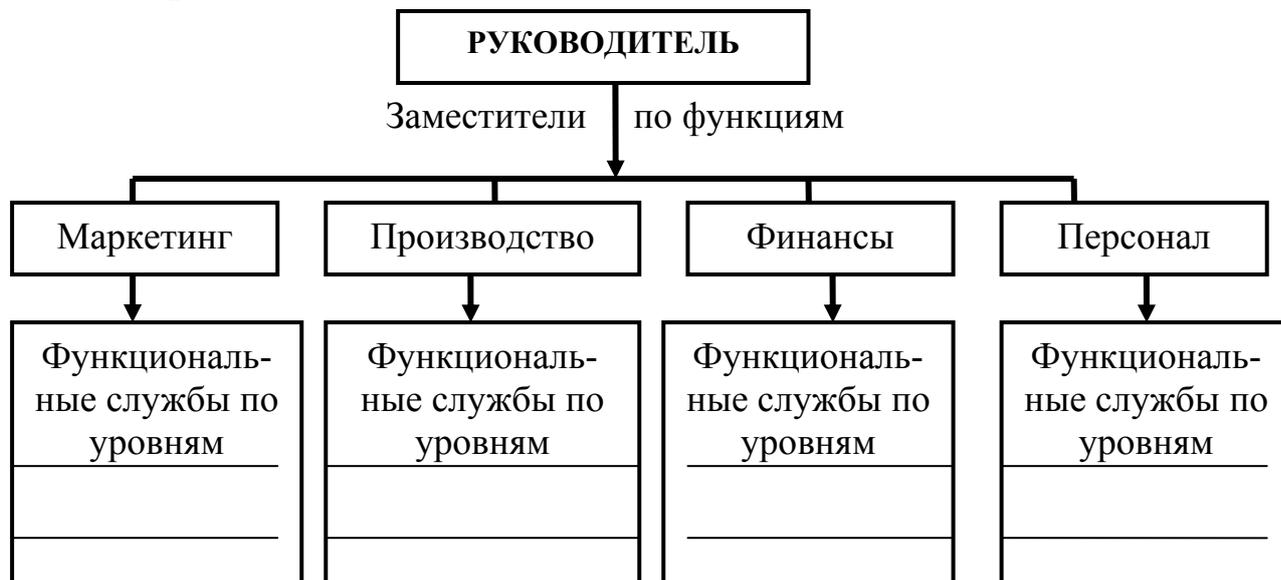
Стадии	Главная цель	Вопросы, имеющие особое значение	Способ руководства
Старение	Сохранение	Продолжение существования	Излишне связанный с традициями
Возрождение	Оживление	Обновление и развитие	Побуждающий к действию, агрессивный

2. Виды организационных структур

Построение организационных структур определяется принципом, положенным в основу структуры. Это могут быть следующие структуры: функциональные, продуктовые, региональные, проектные, матричные и смешанные.

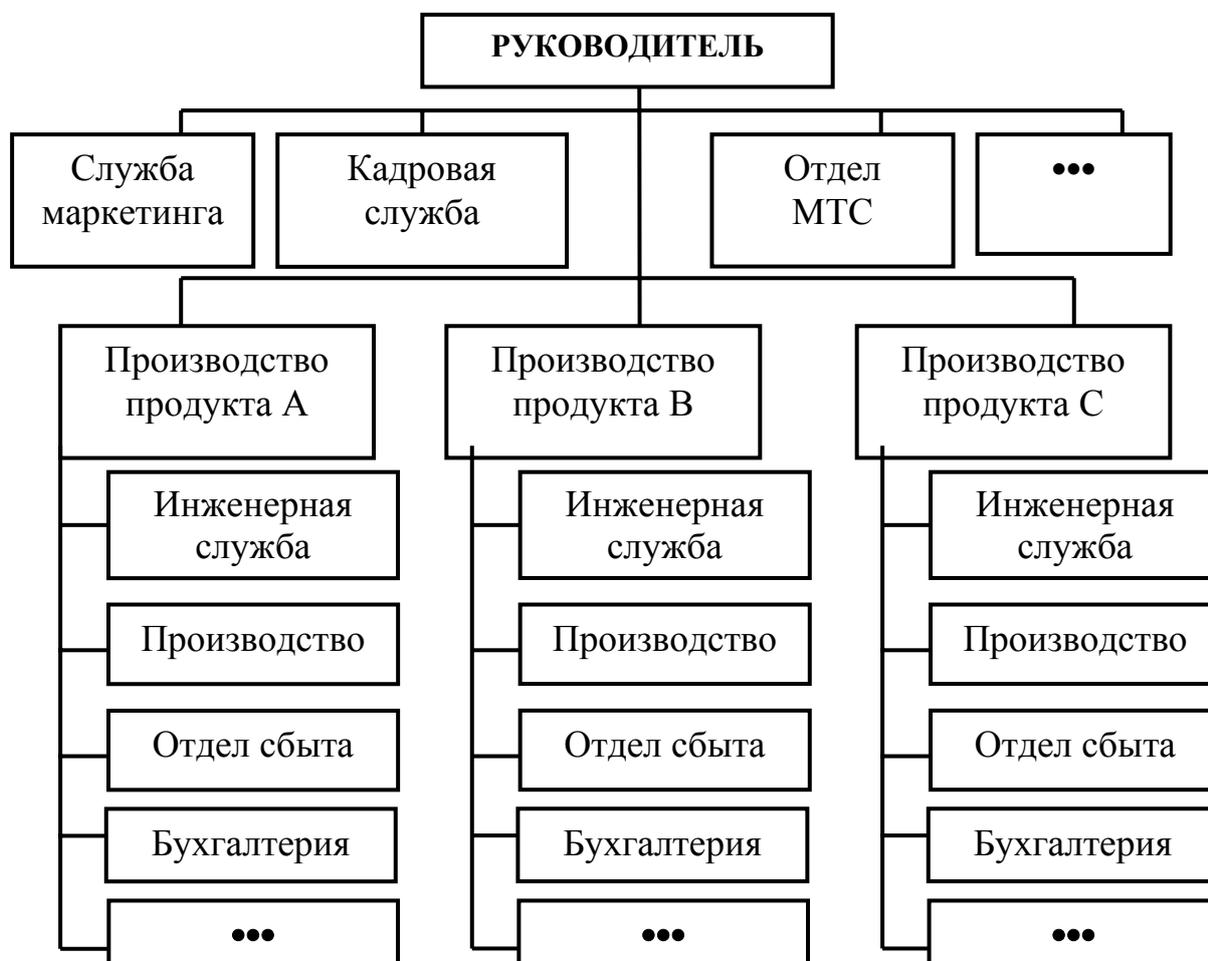
Функциональные структуры построены по принципу исполнения одинаковых функций (рис.26). Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственных подразделений. Решения по общим вопросам принимаются

коллегиально. Функциональные подразделения имеют право давать указания и распоряжения (в пределах своих полномочий) нижестоящим подразделениям.



Р и с. 26. Функциональная структура

Продуктовые структуры построены по принципу объединения подразделений, занятых одним видом товаров или услуг (рис. 27).

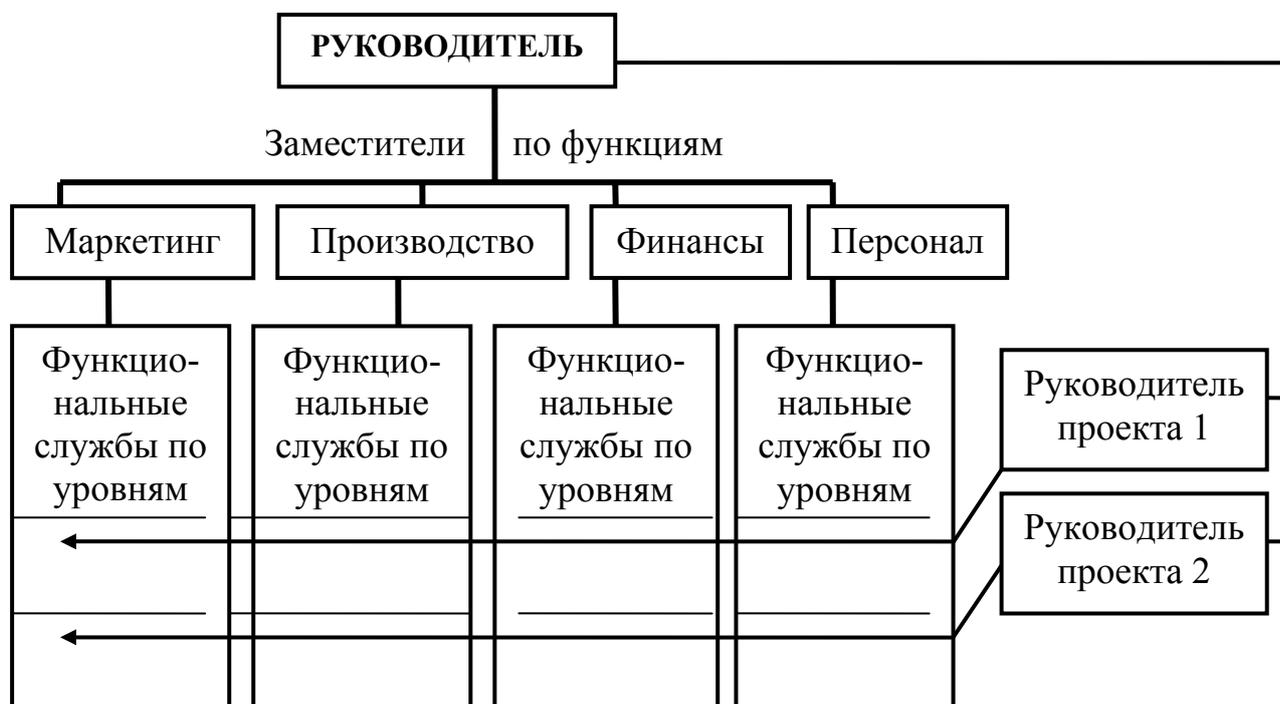


Р и с. 27. Продуктовая структура

Региональные структуры предполагают создание сети представителей организации в отдельных географических регионах.

Проектные команды включают в свои структуры сотрудников из различных подразделений и создаются на время разработки проекта.

Матричные структуры можно рассматривать как функциональные с постоянно действующими проектными командами. Матричная структура представляет собой решетчатую организацию, построенную на принципе двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, непосредственному руководителю функциональной службы, с другой – руководителю проекта (рис. 28). Двойное подчинение является не временным, а постоянным.



Р и с. 28. Матричная структура

В реальной жизни организации непрерывно эволюционируют и вносят изменения в свои структуры. Чаще всего на практике встречаются *смешанные структуры*, объединяющие черты функциональных и продуктовых структур. В целом, то, какие структуры будут подходящими, а какие - не будут, определяется рядом взаимосвязанных факторов, таких, как размер организации, тип рынка сбыта, технология, на которых основана деятельность организации.

Мелкие и средние фирмы с несложным производством используют линейную структуру управления. Во главе каждого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными и сосредотачивающий в своих руках все функции управления. Его решения передаются по цепочке: директор \Rightarrow начальник цеха \Rightarrow инженер \Rightarrow мастер участка.

Все организационные структуры имеют свои достоинства и недостатки (табл. 11).

Основные достоинства и недостатки организационных структур [14]

Тип структуры	Достоинства	Недостатки
Функциональные	Высокая степень координации. Высокая производительность Высокая компетентность специалистов, отвечающих за осуществление конкретных функций	Узкая специализация. Профессиональный эгоизм. Слабая обратная связь Длительная процедура принятия решений Отсутствие взаимопонимания и единства действий между работниками разных функциональных служб
Продуктовые	Лучшее удовлетворение запросов потребителей Охват существенного числа ассортиментных позиций товарной номенклатуры	Отсутствие тесной связи и взаимодействия на горизонтальном уровне между подразделениями Увеличение штатов
Региональные	Лучшее изучение регионального рынка Более достоверный прогноз рынка с учетом его специфики	Ослаблены информационные потоки. Дублирование работ Необходимость координации с другими географическими подразделениями и функциональными службами
Проектные	Эффективное использование персонала	Нарушается принцип единоначалия. Нарушается система карьерного роста
Матричные	Соединяет преимущества всех предыдущих структур	Необходимость согласования графика работы двух руководителей. Повышение требований к квалификации персонала Высокие накладные расходы Ощущение дискомфорта у персонала Сложность перестройки матрицы при появлении принципиально новых заказов

Тип структуры	Достоинства	Недостатки
Линейные	Единство и четкость распорядительства Согласованность действий исполнителей Оперативность в принятии решений Личная ответственность руководителя за результаты деятельности своих подразделений	Высокие требования к руководителю Эффективность управления зависит от компетентности руководителя Большая перегрузка информацией

Как уже отмечалось, в случае несоответствия структуры целям и задачам организации возможно проявление структурных недостатков. Структурные недостатки снижают производственные показатели организации. Их можно выявить, анализируя следующие симптомы:

- низкую мотивацию;
- запоздалые и неправильные решения;
- конфликты и слабую координацию;
- рост расходов;
- неадекватную реакцию на изменение обстоятельств.

Все перечисленные структуры относятся к формальным (официальным) структурам.

3. Неформальные структуры

В каждой организации наряду с официальными структурами существуют неофициальные, неформальные структуры, которые включают в себя:

- структуры карьеры;
- политические структуры.

Политические структуры. Каждый индивидуум в организации имеет собственные цели и планы, собственное мнение о том, как управлять организацией, как должна работать организация.

Люди думают по-разному и хотят поступать по-разному, и, когда эти различия вступают в противоречие, возникает политика. Это неизбежно в жизни любой организации в той или иной степени.

Участие в политической жизни может быть конструктивным и деструктивным. Именно менеджер должен направлять политическую жизнь в нужное русло, от чего создаются соответствующие сети связей, основанные на дружеских отношениях, результатах постоянных рабочих контактов.

Сети связей могут быть неформальными и формальными (конференции, совещания и т.д.). Разнообразные сети связей позволяют индивидууму отслеживать развитие событий, затрагивающих его интересы, оказывать влияние на людей для придания развитию событий желательного для него направления и подготавливать условия для реализации его планов. Другим преимуществом участия в сетях связей является обмен информацией.

Структура карьеры. Если при рассмотрении политических структур вы условно подразделяете всех на союзников или врагов, то в карьерных структурах вы видите свои следующие должности или людей, претендующих на вашу должность.

В последнее время в некоторых организациях структуры карьеры приобретают официальный характер. Организации предоставляют своим работникам больше самостоятельности в планировании личной карьеры.

Карьера - последовательность запланированных продвижений к намеченной цели, включающих в себя элементы самоотверженности личного развития.

Ф. Кларк (1992 г.) выделяет 8 моделей карьеры:

- треугольник – индивидуум приходит в организацию на самый низ и по мере того, как его работа находит признание, последовательно занимает все более высокие посты, которые ранее он не планировал;

- лестница – индивидуум последовательно занимает все более высокие должности согласно заранее составленному плану;

- спираль – для продвижения вверх меняется организация или вид деятельности в организации;
- стационарное состояние – рост профессионального мастерства и соответствующего вознаграждения на одной и той же должности;
- обходной путь – временная смена вида деятельности для расширения собственного опыта;
- путешествия и маршруты – максимальное влияние случайности на карьеру;
- тренажер – ротация кадров с целью расширения опыта и круга навыков;
- роликовые горки – отражение бумов и спадов мировой экономики на карьере людей.

Большинство работающих людей проходят пять этапов в своей жизни (табл. 12).

Таблица 12

Этапы карьеры

Этап	Возраст	Характеристика этапа
1	20-25 лет	Начало карьеры
2	25-30 лет	Завершение образования и приобретение прочных и необходимых профессиональных знаний и практического опыта
3	30-45 лет	Всесторонний анализ своей деятельности и достижений, поиск возможностей для дальнейшего служебного роста
4	45-55 лет	Постепенное снижение трудовой активности. Подведение итогов своей деловой карьеры
5	55-70 лет	Переход к нерабочей жизни, уход на пенсию

Э. Шейн (1978 г.) выделяет три этапа развития карьеры:

- биосоциальный этап (молодость, честолюбие, большое внимание карьере);
- семейные отношения (средний возраст, поворот к личной жизни);
- замыкание карьеры (высокопоставленные работники, обустроенная личная жизнь, интеграция личной жизни и профессиональной жизни).

В различные периоды своей жизни люди ожидают от своей работы разные вещи. Это является причиной того, что организациям трудно разработать схемы карьерного роста или карьерные структуры, одинаково приемлемые для всех работников.

Развитие карьеры в рамках одной организации имеет множество преимуществ, однако с сокращением уровней управления в настоящее время большое внимание уделяется росту карьеры в горизонтальном направлении.

В последние годы в странах западной Европы и Америки получило распространение такое явление, как *дауншифтинг* (отказ от карьеры), когда люди на пике карьеры отказываются от дальнейшей работы. Строго говоря, дауншифтинг как явление существует достаточно давно. В 1960–1970-е годы эти веяния были тесно связаны с идеями хиппи, борьбой за мир и экологию. В 1980-м американец Дюн Элгин ввел термин «добровольная простота» – образ жизни, который, с одной стороны, относительно стабилен, в том числе и с финансовой точки зрения, а с другой – соответствует всем жизненным и духовным потребностям человека. Согласно Элгину, если вынужденная бедность ограничивает человека, то «добровольная простота» дает ему свободу. В исследовании журнала Fortune уже в 1989 году 75% работающих людей в возрасте от 25 до 45 лет хотели бы видеть стиль жизни в Америке более простым и ориентированным не на материальные ценности.

Существует вариант *временного* дауншифтинга, с возможностью возобновления карьеры после тайм-аута, вызванного рождением ребенка, уходом за больным родственником, повышением квалификации.

Вместе с солидными заработками, красивой жизнью и уважением окружающих нередко настигает целый букет заболеваний – результат «сгорания на работе». Дауншифтинг в таких условиях является, как правило, вынужденным, о нем задумываются, лишь когда вопрос встает ребром: или карьера, или здоровье. Чуть менее важным основанием для отступления является стремление минимизировать

юридические риски – «меньше знаешь – лучше спишь» (меньше будет способов придаться к тебе у работников органов). Желание проводить больше времени с семьей и детьми или посвящать себя любимому делу тоже приводит людей к идее ограничить свои аппетиты на работе.

Выводы

1. В каждой организации существует три вида структур: официальная структура, структура карьеры, политическая структура.

2. Официальная (формальная) структура обеспечивает взаимодействие людей, групп в соответствии с их положением в организации.

3. Тип организационной структуры зависит от характера связей между подразделениями предприятия

4. Политическая структура – это, прежде всего, система неофициальных взаимодействий в борьбе за влияние на распределение власти, ресурсов и т.д.

5. Карьерная структура обеспечивает профессиональный рост и положение в формальной структуре.

Вопросы для повторения

1. Определите формальную организацию с точки зрения её основных характеристик.

2. В чем заключаются основные достоинства и недостатки официальных структур?

3. Какими причинами объясняется возникновение неформальных структур в организации?

4. Назовите основные модели карьеры и основные этапы развития карьеры.

Т е м а 8: Культура организации и управление качеством

Цель: научить определять тип организационной культуры; сформировать навыки управления разнообразием организационных культур; дать представление о культуре качества, TQM и принципах меж-

дународных стандартов ISO 9000:2000; сформировать умения применять основополагающие принципы стандарта ISO 9000 на практике.

Основные вопросы темы:

1. Организационная культура
2. Основные модели организационной культуры
3. Культура качества

1. Организационная культура

Каждая организация имеет свою специфику. Если структуру, по крайней мере, формальную, можно увидеть, осязать, то культура организации существует невидимо, но именно она диктует модели и типы поведения и напрямую связана с понятием качества. Культура организации - это ее «индивидуальность», характеризующая способ выполнения работы. Компании обладают культурой, как люди обладают индивидуальностью.

Организационная культура - это совокупность традиций, ценностей, установок, убеждений и отношений, которые создают всеобъемлющий контекст для всего, что делается и о чем думается при выполнении работы в организации.

Корпоративная культура - это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации, и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Корпоративная культура состоит из идей, взглядов, основополагающих ценностей, которые разделяются членами организации. Принято считать, что именно *ценности* являются ядром, определяющим корпоративную культуру в целом.

На формирование культуры оказывают влияние численность, история технология, яркие события, форма собственности.

Культура организации проявляется двумя способами:

- через символы «высокого» профиля, т.е. те, которые формируют имидж организации, они ориентированы на потребителя. Это миссия, логотип, годовой отчет, финансовая отчетность, униформа и др.;

- через символы «низкого» профиля, т.е. те, которые определяют, как конкретно выполняется работа. Символы низкого профиля делятся на четыре категории:

- ритуальные процедуры - обряды, ритуалы, церемонии, товарищеские ужины и т.д.;

- коммуникации – значительные события в жизни организации в прошлом, которые имеют тенденцию к приукрашиванию и развитию, влияют на поведение членов коллектива;

- физические формы - физические способы проявления культуры (расположение здания, униформа или неофициальный стиль одежды, мебель и пр.);

- общий язык – жаргон, сленг, встречающийся во многих организациях и являющийся удобной формой коммуникации.

Следует отметить, что наряду с «доминирующей» культурой в организации могут существовать субкультуры, т.е. каждый человек трудится как бы в двух или более культурах. Например, если организация структурирована по функциональному или региональному признаку, то каждая функция (региональный офис) имеет свой собственный стиль выполнения работы. Субкультуры организации могут очень сильно различаться.

Для менеджера важно установить тип культуры, к которой принадлежит его организация. Зная тип культуры менеджер может принимать решения, не проводя необходимого анализа проблемы, основываясь на фактах из прошлого, а также может предсказать поведение людей.

Существуют специальные процедуры, позволяющие определить культуру организации именно через символы высокого и низкого профиля. Для этого менеджер должен поставить себя на роль наблюдателя и «обыграть» следующие ситуации:

- упражнение для новичка (Одним из важных элементов организационной культуры является отношение к новичкам, адаптация новичков к самой организационной культуре);

- герои и злодеи;

- как организация реагирует на неординарные события;
- некто нарушает «шаблон».

Формирование организационной культуры - длительный и сложный процесс. Основные (первые) шаги этого процесса должны быть: определение миссии организации; определение основных базовых ценностей. И уже, исходя из базовых ценностей, формулируются стандарты поведения членов организации, традиции и символика. Таким образом, формирование организационной культуры распадается на следующие четыре этапа:

- определение миссии организации, базовых ценностей;
- формулирование стандартов поведения членов организации;
- формирование традиций организации;
- разработка символики.

Кроме привлечения клиентов организационная культура способствует:

- *устойчивости компании во время кризисов.* Яркий пример – фирма «Джонсон и Джонсон». После случаев смертельного отравления покупателей препаратом «Тайленол» благодаря правильной коммуникации, осуществленной ключевыми фигурами компании, удалось не только избежать банкротства, но и повысить уровень продаж. Каждый менеджер знал, что он должен говорить и делать. «У нас было кредо – наша миссия, в соответствии с которой мы и действовали», – заявил генеральный директор;

- *оптимизации затрат на персонал.* Компания с сильной организационной культурой сродни элитному клубу, принадлежность к которому – предмет гордости и важная мотивационная составляющая. Низкая текучесть кадров, высокий уровень мотивации и лояльности – вот лишь часть характеристик компаний, где силен корпоративный дух;

- *плавному внедрению организационных изменений.* Сопротивление персонала изменениям гораздо ниже в компаниях с сильной организационной культурой.

Организационная культура формируется в процессе совместного преодоления людьми, работающими в данной организации трудностей внешней адаптации и внутренней интеграции.

Трудности внешней адаптации – это все то, что связано с выживанием организации во внешнем окружении: определение своей рыночной ниши, установление контактов с партнерами и потребителями, характер конкурентной борьбы. Результаты преодоления этих трудностей выражаются в миссии, целях организации, в тактике взаимодействия с конкурентами, в критериях оценки результатов работы и пр.

Трудности внутренней интеграции – это формирование единого коллектива сотрудников: распределение власти и ответственности, разрешение конфликтов между отдельными людьми и группами, выбор стилей работы и поведения и др. В результате преодоления этих трудностей формируется общая внутренняя идеология, внутренний устав организации, критерии и правила распределения власти, критерии распределения вознаграждения, способы структурирования рабочего времени и др.

Формирование организационной культуры, как правило, идет от формальных лидеров (руководства компании) или, что бывает реже, неформальных. Поэтому важно, чтобы менеджер, желающий сформировать корпоративную культуру, сформулировал для себя (в первую очередь) основные ценности своей организации или своего подразделения.

Как же влияет культура на выполнение функций менеджером? Например, культура и руководство. При выборе соответствующего стиля руководства необходимо учитывать контекст, что фактически означает культуру организации, в которой осуществляется руководство.

При наборе персонала, так или иначе, предпочтение отдается кандидатам, соответствующим доминирующей культуре, так как им легче адаптироваться к окружающей среде. Поэтому процедуры найма и отбора персонала должны быть построены таким образом, чтобы

кандидаты имели полное представление о доминирующей культуре организации, в которой им предстоит работать.

Для того чтобы составить мнение об отдельных элементах культуры организации получите ответы на следующие вопросы.

- Какова степень требуемой официальности?
- Насколько основательно распланирована работа?
- Какое сочетание исполнительности и инициативы требуется от подчиненных?
- Какое значение придается соблюдению распорядка дня, одежде, личным странностям?
- Как организованы делопроизводство, контроль счетов?
- Кто осуществляет контроль – комитеты или отдельные люди?
- Существуют ли правила ведения работы или важны только её результаты?

2. Основные модели организационной культуры

1. Модель Т. Дила - А. Кеннеди

Т. Дил и А. Кеннеди (1982 г.) для описания организационной культуры предложили модель, которая учитывает следующее:

- факторы риска в каждом из видов деятельности организации;
- обратную связь, которая выступает в виде премий, похвалы, продвижения по службе (рис. 29) – удовлетворение, которое человек получает от работы, оценка его работы.



Р и с. 29. Модель организационной культуры

1. *Культура «крутого парня, мачо»*. Такой тип присущ организациям, где обратная связь поступает в форме финансовых вознаграждений (брокерские организации или ориентированные на продажи). Навыки, необходимые менеджерам, работающим в этой культуре - быстро принимать решения, рисковать, уметь «держаться удар». В этой культуре жесткая внутренняя конкуренция, прежде всего ценится успех, что приводит к острой политизации, конфликтам. Может способствовать развитию краткосрочной перспективы.

2. *Культура «ставка на свою компанию»*. Такие культуры встречаются в организациях, занимающихся проектами, требующими больших ресурсов и времени на их реализацию (нефтяная кампания, начинающая строительство новой буровой; аэрокосмическая кампания, проектирующая новый самолет). Каждый из этих проектов имеет высокую степень риска. Так как принимаемые решения сопровождаются высоким риском, то менеджер должен иметь навыки проведения производственных совещаний, привлечения экспертов.

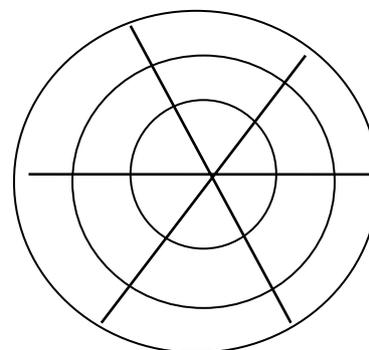
3. *Культура «хорошо потрудился - хорошо отдохнул»*. Такие культуры характеризуются высокой степенью активности, так как риск небольшой, а успех определяется настойчивостью. Такие культуры типичны для крупных организаций (IBM). Особенностью менеджерской деятельности является умение мобилизовать людей на выполнение нужных заданий, чтобы качество сочеталось с высокой активностью. Основную ценность для этой культуры составляет предоставление потребителю высококачественных товаров или услуг.

4. *Культура процесса*. Эта культура характерна для бюрократической организации; служащие больше заботятся о том, как выполняется работа, а не о том, что выполняется. Возникает опасность возникновения искусственной среды, оторванной от реального мира. Тем не менее, такие культуры развиваются, так как размеренный темп работы и отсутствие риска могут привлекать клиентов. Менеджер, работающий в таких культурах, должен быть готов к тому, чтобы разрабатывать процедуры для результативной работы.

2. Модель культуры Ч. Хэнди

Ч. Хэнди в 1985 г. предложил другой подход для определения культуры, основанный на понятиях власти, роли, задачи и личности.

Культура власти. Культуру власти можно обнаружить в небольших предпринимательских организациях (сделки с недвижимостью, торговля). Схематически структуру, соответствующую такому типу власти, можно представить в виде паутины (рис. 30). Власть и влияние распределяются от центра к периферии. Власть

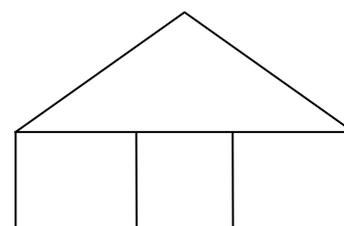


Р и с. 30. Культура власти

исходит лучами из центра, а влияние распространяется в виде волн. Контроль осуществляется централизованно специальными людьми при невысокой степени бюрократизма. Организации с таким типом культуры быстро реагируют на изменения извне, но эффективность зависит от центра. Основу власти составляет власть ресурсов. Такие культуры опираются на отдельные личности. Выполнение заданий оценивается по результатам, к средствам относятся терпимо.

Основным недостатком такой культуры является её чрезмерная жесткость. Успех порой сопровождается низкой моралью и высокой текучестью кадров, так как не все люди чувствуют себя комфортно в атмосфере конкуренции. Чтобы быть эффективным в рамках культуры власти люди должны быть ориентированы на власть, интересоваться политикой и не бояться рисковать. Они должны быть уверены в себе больше, чем в других.

Культура роли. Олицетворением этой культуры является классическая форма организации (бюрократия), которую можно представить в виде храма (рис. 31). Для этой культуры характерна строгая специализация



Р и с. 31. Культура роли

различных подразделений организации. Основным источником власти является власть положения, к личной власти относятся с неодобрением, власть специалиста поддерживают только в совокупности с соответствующим положением. Влияние осуществляется с помощью методик, процедур, правил. Эффективность этой культуры зависит от рационального распределения работы и ответственности. Эта культура хорошо работает в стабильной обстановке, но плохо адаптируется к внешним изменениям. Она недостаточно осознает необходимость изменений и медленно на них реагирует.

Отдельному служащему культура роли дает чувство защищенности и возможность стать компетентным специалистом. Но не для тех, кто стремится к самоконтролю.

В такой культуре хорошо работается менеджерам, предпочитающим безопасность и предсказуемость, которые хотят достичь успеха, выполняя определенную роль, а не совершая подвиги.

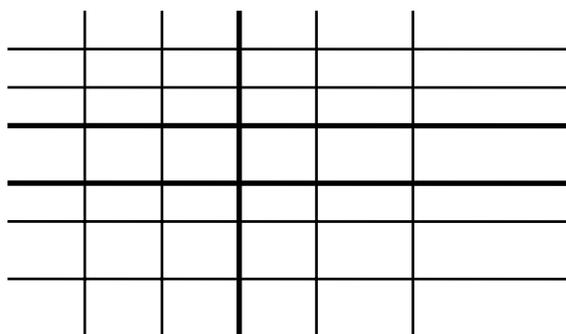
Культура задачи. Эта культура ориентирована на конкретный проект и работу. Соответствующий ей образ можно представить в виде сетки (рис. 32). Власть и влияние расположены в узлах сетки.

Основной акцент в этой культуре ставится на выполнение работы. Организация с такой культурой стремится достичь наибольшей эффективности, соединяя необходимые ресурсы и подходящих сотрудников на нужном уровне. Влияние базируется на власти специалиста. Культура задачи имеет высокую степень адаптивности, быстро реагирует на изменения, так как каждая группа содержит все необходимые элементы, позволяющие принимать решения.

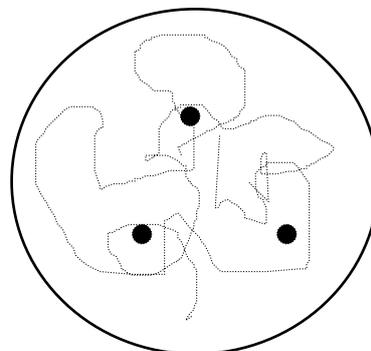
Основной контроль осуществляется высшим руководством и главным образом сосредоточен на распределении проектов, людей и других ресурсов. Повседневный контроль за выполнением работы незначителен и не нарушает норм, принятых в данной культуре.

Хорошо работает в благоприятных условиях. При ограниченных ресурсах культура задачи может перейти в культуру роли или культуру власти.

Основные недостатки культуры задачи связаны с трудностями управления большой подвижной организацией, экономией ресурсов, достижением высокой компетентности. Менеджер в такой культуре должен быть достаточно гибким и уверенно чувствовать себя в нестабильной атмосфере, быть готовым оцениваться по результатам.



Р и с. 32. Культура задачи



Р и с. 33. Культура личности

Культура личности. Эта культура специфична и, как правило, - это субкультура. В этой культуре личность находится в центре. Организационная структура существует только для обслуживания и помощи личностям внутри неё. Ей соответствует схема «пчелиный рой» (рис. 33).

Для культуры личности невозможны механизмы контроля и иерархии управления, за исключением обоюдного согласия. Организация подчиняется личности и обязана ей своим существованием. Личность может покинуть организацию, организация «выселить» личность не имеет права. Влияние распределяется поровну, а основной властью, как правило, является власть специалиста: человек делает то, что хорошо умеет делать, и поэтому к нему прислушиваются.

Такую культуру имеют адвокатские конторы, творческие союзы, консультационные фирмы. Организации с таким типом культуры существуют редко, но в каждой организации есть личность, предпочитающая такой тип культуры (как правило, специалисты). Обычно такие люди не признают авторитетов, групповых норм и т.д.

В одной организации могут существовать несколько типов культур, что усложняет жизнь организации. Считается, что культура зада-

чи существует в проектных группах, а культура роли - в функциональных отделах.

Тип культуры	Основа власти
Культура власти	Ресурс
Культура роли	Положение
Культура задачи	Специалист
Культура личности	Специалист

2. Культура качества

С организационной культурой тесно связано качество. Если качество не является характерной чертой, производящей все части организации, если это не стало частью культуры, вряд ли внешний потребитель получит от нас высококачественные товары или услуги. Каждый человек одновременно является потребителем и поставщиком. Следовательно, всё, что делается в организации, является продуктом деятельности цепочки «потребитель – поставщик».

Это означает, что качество является проблемой, над которой следует поощрять задумываться всех сотрудников организации. Необходимое качество будет достигнуто, если концепция качества пронизывает всю культуру организации.

Традиционный взгляд на качество заключается в отслеживании качества готового продукта, который либо принимается, либо отбрасывается. Если обнаруживаются недостатки, то исследуются причины для устранения проблемы.

Основоположники современного подхода к качеству Э. Деминг (1986), Д. Джуран (1992), Ф Кросби (1979) разработали основные принципы, исходя из которых, управляя качеством, можно добиться ощутимого эффекта (табл. 13).

Несмотря на принципиальные разногласия в подходах к определению качества, все три автора сходятся в следующем:

- качество имеет большое значение;
- качеством должны заниматься все;
- качеством необходимо управлять;
- качество можно оценить;

- качество достигается совершенствованием персонала и систем.

Таблица 13

Основные принципы качества

14 принципов Деминга	10 этапов качества Джурана	14 этапов Кросби
1. Постоянство цели. 2. Новая философия 3. Независимость от инспекции 4. Скупой платит дважды 5. Совершенствуйте все 6. Тотальное обучение 7. Стиль руководства 8. Избавьтесь от страха 9. Разрушайте барьеры 10. Исключайте лозунги 11. Меньше цифр 12. Мастерство 13. Образование Приверженность качеству высшего руководства	1. Осознание потребности качества 2. Цели совершенства 3. Создание системы управления качеством 4. Обучение всех 5. Анализ проектов 6. Информация о достижениях 7. Выражайте признания 8. Информация о результатах 9. Информация о успехах Внедрение новых достижений	1. Высшее руководство - инициатор качества 2. Создание команд качества 3. Измеряйте качество 4. Оцените стоимость качества 5. Информировать подчиненных о качестве 6. Программа нулевого брака 7. Обучение наставников 8. Коррекция действий 9. «День нулевого брака» 10. Поощрение персонала 11. Сбор информации о проблемах качества 12. Признание тем, кто добивается качества 13. Советы качества Прodelывайте все это постоянно

Существует целый ряд современных определений качества.

«Качество – это полное удовлетворение согласованных требований потребителя при минимальных внутренних затратах» (Дж. Бэнк, 1992).

«Качество - совокупность свойств и характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворять установленные или предполагаемые потребности» (Гличев А.В.).

Международные стандарты ИСО серии 9000:2000 определяют *качество как степень, с которой совокупность собственных отличительных свойств (характеристик) выполняет потребности или*

ожидания заинтересованных сторон, которые установлены, обычно предполагаются или являются обязательными.

Такой подход к определению качества отражает реальность: качество одного и того же объекта может получать самые разные (даже противоположные) оценки. Понимание качества человеком проходит через систему различных фильтров (рис. 6).

В последние годы многие организации уделяют значительное внимание идее тотального управления качеством (Total Quality Management). История развития философии качества включает в себя несколько этапов.

1. Качество продукции как соответствие стандартам (1905 г., система Ф. Тейлора)

2. Качество продукции как соответствие стандартам и стабильности процессов (1924 г., статистическое управление качеством)

3. Качество продукции, процессов, деятельности как соответствие рыночным требованиям (1951 г., TQC)

4. Качество как удовлетворение требований и потребностей потребителей и служащих (1980 г., TQM)

5. Качество как удовлетворение требований и потребностей общества, владельцев, потребителей и служащих (1990 г., TQM)

Таким образом, в основе эволюции систем управления качеством лежит закон удовлетворения возрастающих потребностей и требований всех заинтересованных сторон.

Потребителя интересует в первую очередь следующее:

- спецификация (что я ожидаю);
- соответствие (получил ли я, что ожидал);
- надежность (оправдывает ли это мои ожидания);
- стоимость (сколько я должен заплатить);
- поставка (когда я могу это получить).

К наиболее характерным подходам и методам TQM можно отнести следующие:

- ответственность руководства за разработку и реализацию философии качества, содержание которой обозначается в определённых подходах и принципах;

- взаимосвязь деятельности по качеству на всех этапах жизненного цикла продукции с другими видами деятельности, регулярный анализ и оценивание работ в области качества, непрерывное улучшение качества и самооценка предприятий по более высоким его критериям;

- экономичность качества (отсутствие качества обходится дороже);

- постоянное изучение потребностей;

- обеспечение качества на стадиях проектирования и разработки продукции;

- обеспечение качества процессов и управление ими на основе цикла Деминга;

- управление контрольно-измерительными средствами;

- управление несоответствующими установленным нормам результатами;

- обучение персонала, стимулирование и мотивация.

Роль менеджера в культуре качества сводится к поддержке и созданию необходимых условий для работы подчиненных, обеспечению систем, которые позволяют процветать отношениям между потребителем и поставщиком.

В настоящее время формируется новая идеология управления качеством, отраженная в международных стандартах серии ИСО 9000. Стандарты серии ИСО разрабатывались в конце 70-х годов XX века по инициативе советских специалистов. Они были задуманы и приняты мировым сообществом, прежде всего, как универсальные критерии, посредством которых может быть оценена способность поставщиков стабильно выпускать продукцию, отвечающую требованиям потребителей. Суть первой редакции стандартов заключалась в том, что ИСО 9000 содержали «стандартизованную философию, задача которой - организовать мышление определённым образом».

Следуя предписаниям этих стандартов, управление качеством можно осуществлять через реализацию совокупности программ, которые могут вписываться в любую действующую систему управления без дополнительных затрат.

Международные стандарты серии ИСО 9000 предписывают при разработке систем управления качеством опираться на восемь принципов.

1. Ориентация на потребителей. Американский менеджер Джон Ф. Литл подчеркивал: «чем больше вы знаете о том, что в действительности нужно потребителю, тем более успешным будет ваш бизнес... Если вы довольно долго и достаточно внимательно слушаете потребителя и если вы зададите правильные вопросы и верно проанализируете ответы, - случится чудо. Перед вами откроется информация, которая окажется настолько ценной и важной, что сможет преобразить ваш бизнес. Это тот самый самородок, который каждая организация всегда ищет, но редко находит, тот самородок, что приводит к золотonosной жиле».

Наиболее сложным является выявление неявных нужд потребителей, которые станут явными через какой-то промежуток времени. Э. Деминг писал о необходимости быть впереди потребителя: «Потребитель не знает, что ему понадобится через год, три, пять лет. Если поставщик будет ждать момента, чтобы узнать о желании потребителя, то вряд ли он будет готов предложить ему свои услуги».

Метод QFD (развертывание функции качества) – это структурированный подход к интеграции требований потребителя с разработкой технических условий на продукт или услугу.

2. Лидерство руководства. Эффективность процессов освоения новой философии управления будет тем выше, чем активнее руководство будет изучать и внедрять в своей организации идеи TQM. В США и Великобритании считают приверженность высшего руководства качеству важнейшим фактором успеха организации. Основная задача руководства заключается в определении миссии, видения и целей организации. На основе миссии, видения и целей формулиру-

ется политика организации. Политика – это документ, в котором описываются действия организации в конкретной области. Например, политика в области качества определяет цель построения и функционирования системы управления качеством, а также обязательства высшего руководства по достижению поставленных целей.

3. Вовлечение всего персонала. Никакие изменения, направленные на улучшение качества, будут невозможны, если нет вовлечённости сотрудников и служащих в деятельность по улучшению существующего положения дел, если не принимается во внимание возможное сопротивление и противодействие со стороны отдельных сотрудников и служащих.

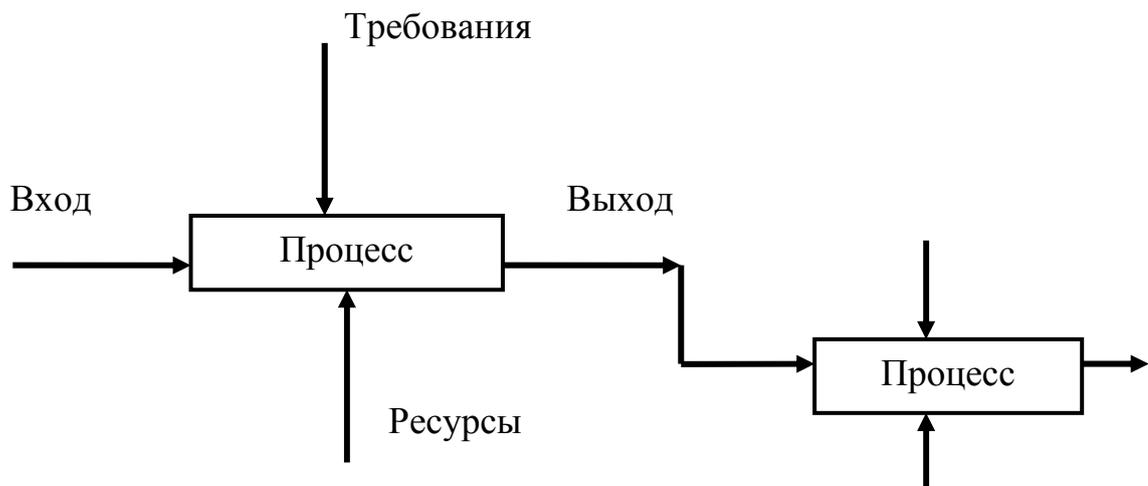
Основным препятствием на пути внедрения систем управления качеством становятся психологические трудности, связанные с изменением ценностных ориентаций сотрудников. Необходимо осознание каждым сотрудником, что процесс совершенствования – это не отдельная функция или добавление к повседневной работе. Это метод, позволяющий каждому лучше выполнять требования любого внутреннего и внешнего потребителя. Это каждодневная и долговременная деятельность по улучшению всех производственных процессов.

Формы вовлечения: обучение основам TQM, семинары; наделение всех работников ответственностью и правами, соответствующими выполняемой работе; обеспечение благоприятного климата в рабочих коллективах отделов, признание заслуг и вознаграждение и др. формы.

Необходимо максимально использовать способности каждого конкретного человека, воспитывать в людях стремление делать своё дело добросовестно и качественно. Известный японский экономист С. Инаба в беседе об истоках и движущих силах японского «экономического чуда» отметил: «Дело в том, что каждый японец с утра и до вечера находится на своём рабочем месте и своим маленьким молоточком старательно и умело ударяет по отведённой ему точке общенациональной наковальни». При этом «...все «молотобойцы» не

просто «ударяют», но ещё и постоянно думают о том, как бы завтра «ударить» ещё точнее и лучше»

4. *Процессный подход к деятельности организации.* Важный аспект программ качества – фокусирование на процессе, а не на конечном продукте: если процесс в порядке, тогда и продукция будет в порядке. Поэтому основополагающим этапом создания системы управления качеством является определение процессов, последствий этих процессов и их взаимосвязи (рис. 34).



Р и с. 34. Концепция процессного подхода

Для совершенствования процессов можно использовать иерархический подход. К процессам первого уровня относятся процессы управленческой деятельности руководства, жизненного цикла продукции, менеджмент ресурсов и измерения.

Процессы жизненного цикла обозначают совокупность действий, которые необходимо выполнить, чтобы получить выходной результат в виде продукции или услуги. Процессы измерения и оценки служат важным средством обратной связи, необходимой для обеспечения эффективности системы. Все данные, полученные в результате измерений, являются основанием для выработки предложений по совершенствованию системы менеджмента качества. Блок «ответственность руководства» обращает внимание на необходимость того, чтобы руководители изучали данные, поступающие по каналам обратной связи, и учитывали их при разработке политики, целей и задач

организации. Четвёртым макропроцессом является оценка имеющихся ресурсов. Ресурсы должны быть достаточными для гарантированного обеспечения надлежащего качества продукции или услуги. Ресурсы включают в себя инфраструктуру, персонал, материально-техническое обеспечение и т. д.

Все производственные процессы подразделяются на следующие виды:

- основные;
- вспомогательные;
- обслуживающие.

Среди основных процессов, в свою очередь, выделяют подготовительные, преобразующие и заключительные.

5. Системный подход к процессу управления качеством. Системный подход – это способ мышления по отношению к организации и управлению, придающий наибольшее значение целому и ориентирующий субъекта управления на оптимизацию управляемой системы, её общих характеристик.

Система управления качеством должна отвечать основным признакам системы: целостность, структурность, иерархичность, открытость, динамичность.

6. Постоянное улучшение качества. В условиях рынка успешная деятельность любой организации, в том числе и образовательной, неэффективна без постоянного совершенствования её деятельности, нацеленного на улучшение качества продукции и оказываемых услуг. Постоянное улучшение начинается с человека, с совершенствования его личных качеств, знаний, навыков и умений. Вторым шагом является совершенствование работы команды за счёт систематического обучения и создания доброжелательной атмосферы.

Существует два основных подхода к осуществлению постоянного улучшения процессов:

1) проекты прорыва, ведущие к пересмотру и улучшению существующих процессов, осуществляемые вне рамок повседневных операций;

2) постоянное улучшение, проводимое в рамках существующих процессов.

В основе процесса улучшения лежит цикл РДСА Деминга. Человек никогда не должен быть удовлетворён и всегда должен стремиться работать лучше. Для этой цели стандартом предусмотрены процедуры самооценки, мониторинга и внутреннего аудита. Все эти процедуры являются составной частью контроля качества и проводятся в определённой последовательности и по определённым схемам. Целью всех этих процедур является выявление слабых сторон и сторон, нуждающихся в усовершенствовании.

7. Принятие управленческих решений на основе достоверных данных. Постоянное улучшение деятельности возможно только на основе достоверных данных, полученных с помощью специальных статистических методов регрессионного и корреляционного анализа, специфичных методик, рекомендованных стандартами ИСО 9000. Принятие решений на основе достоверных данных снижает огромные потери от неэффективных управленческих решений.

8. Взаимовыгодные отношения с поставщиками. После подтверждения собственных качественных процессов организации необходимо начинать работать с поставщиками, чтобы обеспечить наличие у них процессов соответствующего качества.

Поставщики являются необходимым условием успеха организации. Тип и степень управления, применяемые по отношению к поставщику и закупленной продукции, должны зависеть от его воздействия на последующие стадии жизненного цикла продукции или готовую продукцию. Для этого должны быть разработаны критерии отбора, оценки и повторной оценки.

Таким образом, качества можно добиться только в том случае, если каждый, кто работает над товаром или услугой, заботится о том, чтобы произвести или поставить качественный товар (услугу). Определение качества как совокупности свойств, признаков или соответствия требованиям позволяет нам измерять качество, следовательно, управлять им.

Выводы

1. Организационная культура диктует модели и типы поведения и выполнения работы в организации.

2. Культура организации и качество являются тесно связанными понятиями, так как они ориентированы на способ выполнения работы и на оценку деятельности организации внешними потребителями (ожидания и символы «высокого» профиля).

3. Управление тотальным качеством предполагает построение организации по принципу «поставщик – потребитель» на основе международных стандартов ИСО 9000.

Вопросы для повторения

1. Объясните, что вы понимаете под культурой организации?
2. Объясните модель организационной культуры по Т. Дилу и А. Кеннеди.
3. Назовите основные типы организационных культур и их особенности.
4. Объясните термины «качество» и «тотальное управление качеством».
5. Каковы основные подходы к качеству? В чем заключается их сходство и различие?
6. Охарактеризуйте основные принципы управления качеством международного стандарта ИСО 9000.

Т е м а 9: Управление изменениями

Цель: ознакомить с основными моделями диагностики изменений; сформировать умения проводить диагностику проблем и разрабатывать программу изменений

Основные вопросы темы:

1. Важность управления изменениями. Диагностика изменений в организации
2. Классификация организаций
3. Модели и подходы к организационным изменениям
4. Осуществление программы изменений

1. Важность управления изменениями. Диагностика изменений в организации

Изменение является частью организационной и управленческой жизни. Индивидуумы для своего выживания должны постоянно приспособляться к происходящим вокруг них событиям, а для своего развития - проводить коренные изменения и решать сложные проблемы. Группы людей также развиваются и приспособляются как к внутренним, так и внешним изменениям. То же касается и организаций, которые вынуждены адаптироваться к изменяющимся обстоятельствам для сохранения и развития своих позиций на рынке.

Бытует мнение, что пока организация жива, в ней существуют изменения, и если менеджер не будет управлять ими, то изменения будут происходить помимо него и вопреки ему. Организации никогда не бывают статичными: в них всегда что-то меняется – культура, структура, процедуры и пр.

Вместе с тем следует отметить, что изменения не всегда происходят гладко, очень часто в организации возникает очень сильное сопротивление планируемому изменению. Поэтому менеджеру важно уметь управлять изменениями, т.е. выбрать момент начала изменений, построить программу изменений, убедиться, что изменение прошло успешно.

Как отмечает П. Друкер, все организации живут и работают в двух временных периодах – настоящем и будущем. Будущее формируется сегодня, и во многих случаях это необратимо. Менеджер преуспевающей организации, управляя изменениями, должен уметь использовать возможности и снижать вероятность угроз. Для менеджера важно не только определить, когда изменение желательно или неизбежно, но и помочь другим людям стать соавторами изменения. Если другие люди не осознают наличие проблемы, то, скорее всего, они не воспримут решение и займут оборонительную позицию по отношению к навязанному им изменению.

Для успешного проведения изменений необходимо установить следующее:

- 1) основную причину изменений;
- 2) подход к изменению;
- 3) уровень производимых изменений.

1. Определение основной причины изменения. Изменение должно рассматриваться как возможность для развития организации. Рассматривая изменение как компонент развития необходимо определить:

- объекты развития – что развивается;
- предметы развития – какое свойство развивается;
- законы развития – как развивается.

Объектами изменений в организации могут выступать: мотивация персонала; компетентность персонала; команды; процессы; структуры; корпоративная культура и т.д.

Почему происходит изменение? Часто люди считают, что изменение вызывается воздействием внутренних причин и по чьей-либо личной инициативе (как правило, руководства). Однако чаще всего причины изменения носят внешний характер по отношению к организации: рост конкуренции, сужение основного сегмента рынка, более высокие требования к качеству со стороны потребителей и т.д.

Любая организация существует и функционирует в определенной внешней среде, которая создает благоприятные или угрожающие условия. Активную позитивную обстановку нужно умело использовать, а при противодействующих факторах нужно принимать меры по их компенсации. Выделение факторов среды и их оценку проводят с помощью STEEP – анализа.

Для успешного проведения изменений необходимо также проанализировать все имеющиеся организационные, ресурсные, социально-психологические условия. Для этого внутренняя среда анализируется с точки зрения выделения сильных и слабых сторон организации, внешняя среда – с точки зрения возможностей и угроз для организации извне (SWOT-анализ).

2. *Выбор подхода к проведению изменения.* Существуют следующие подходы к генерированию внутренних факторов, вызывающих изменения в организации:

- «сверху - вниз»,
- «снизу - вверх»,
- экспертный,
- тотального качества.

В табл. 14 дается сравнительная оценка подходов к изменению.

Таблица 14

Подходы к изменению

Подход	Суть	Достоинства	Недостатки
Сверху - вниз	Изменения проводятся с позиций власти	Четкое планирование. Высокая скорость. Обеспечивает соответствие специфическим условиям конкретной организации. Подходит для радикальных изменений	Успех зависит от компетентности руководства. Недемократичность. Недостаточно мотивирует сотрудников. Субъективность
Снизу-вверх	Изменение происходит по инициативе коллектива работников	Способствует сопричастности персонала. Подходит для постепенных изменений. Самодостаточный. Повышает ответственность персонала	Требует много времени на подготовку и планирование. Процесс может стать беспорядочным. Эффективность зависит от того, насколько руководство готово принять решение, исходящее от сотрудников
Экспертный	Использование специалистов для оценки предполагаемых изменений	Предполагает лучшее решение. Объективность. Сравнительно быстрый. Подходит и для радикальных и для постепенных изменений	Недостаток понимания ситуации. Может дорого стоить. Недостаточное участие менеджера в изменении. Проблемы с внедрением

Подход	Суть	Достоинства	Недостатки
Тотальное качество	Акцент на качество продукции/услуг и процессов	Обеспечивает непрерывное совершенствование. Лучшее удовлетворение требований всех заинтересованных сторон. Вовлеченность всего персонала, формирование эффективных команд	Необходимость идентификации всех процессов. Требуется время для обучения персонала

В действительности успешное планирование и осуществление любого изменения требует использования в той или иной степени всех подходов. Реальное соотношение вклада каждого подхода будет зависеть от имеющихся времени и ресурсов, правил и процедур, принятых в организации, её культуры и т.д.

3. *Выбор уровня проводимых изменений.* Изменения могут происходить на различных уровнях: индивидуальном, командном, групповом и организационном. На рис. 35 представлена взаимосвязь между сложностью изменений, временем, необходимым на осуществление изменения, и количеством вовлеченных людей.



Р и с. 35. Уровень проводимых изменений

Определив уровни изменения, можно оценить, сколько времени займет его осуществление, насколько сложным и трудным оно может быть.

Изменениям должна предшествовать тщательная диагностика проблем и возможностей их разрешения. Проблемы – это сложные теоретические вопросы или практические ситуации, характеризующиеся несоответствием фактического и желаемого положения вещей. Анализируя причины изменения необходимо ответить на следующие вопросы:

- Какие изменения необходимы для повышения эффективности работы?

- Какие виды изменений необходимо осуществить, чтобы решить существующие проблемы?

Эффективность проводимых изменений во многом будет определяться тем, насколько правильно была понята и сформулирована проблема. Одним из способов анализа возможных причин возникновения проблемы является диаграмма Исикавы или «рыбий скелет». Этот метод позволяет отделить одну причину от другой, а также показывает их взаимосвязь.

Для дальнейшего диагностирования и управления изменениями, необходимо выявить особенности реальной работы организации.

2. Классификация организаций

Организация как машина

Г. Морган выделяет четыре наиболее распространенных принципа работы организации [9]:

- организация - машина,
- организация - политическая система,
- организация - организм,
- организация - поток и трансформация.

Рассматривая организацию как машину, мы принимаем ее за рациональное предприятие, построенное и структурированное для достижения поставленных целей.

В такой организации действуют общепринятые операции, заданная структура и роли, эффективно работают функциональные области (детали и узлы машин). Сотрудники точно следуют ясно определенным процедурам и стандартам.

Для такой организации характерно следующее:

- каждый сотрудник подчиняется только одному менеджеру,
- работа делится между сотрудниками с определенными ролями,
- каждый индивидум подчинен общей цели,
- команда – это не более чем сумма индивидуальных усилий,
- менеджеры контролируют процесс, сотрудники придерживаются дисциплины.

Это означает, что организацию может изменять руководство, сопротивлением можно управлять, изменения будут успешны, если они запланированы и контролируются.

Механистический взгляд на организацию особенно проявляется в проектном менеджменте и планировании. При стабильном состоянии данный подход срабатывает, но при значительных изменениях сотрудники начинают воспринимать изменения как капитальную перестройку и оказывают сопротивление. В этом случае необходимы решительные действия менеджера.

Для организации типа «машина» уместен бихевиористический подход к изменениям, т.е. связанный с изменением поведения людей.

Если результаты изменения не достигнуты, анализ поведения отдельных людей поможет понять, что сделано не так. Например, изменение нацелено на превращение бюрократической фирмы в компанию с горизонтальным строением, реагирующей на нужды покупателей. Для этого сотрудникам необходимо изменить отношение к покупателям и друг к другу.

Главная цель изменения – изменение поведения людей, улучшение процессов в них вторично.

Для успешной реализации изменений необходимо использовать стратегии поощрения, основанные на следующем:

- финансовом подкреплении,
- нефинансовом подкреплении,
- социальном подкреплении.

Финансовое подкрепление – это денежное вознаграждение (премии, бонусные выплаты и пр.) по четко разработанным организацией правилам и связанное с производительностью и качеством работы каждого сотрудника.

Нефинансовое подкрепление проявляется в виде отзывов на выполнение конкретных заданий. Иногда отзыв может принять форму наставления, как конкретно вести себя сотруднику.

Социальное подкрепление – это форма межличностных взаимодействий: похвала, комплименты, признание, внимание. Одобрение или неодобрение группы становится определяющим фактором в выявлении приемлемого поведения.

При реализации стратегии социального подкрепления следует учитывать факторы мотивации, и использовать теории и модели мотивации, например теорию «Х» - «Y» Мак-Грегора, двухфакторную модель Герцберга и др.

Организация как политическая система

Представляя организацию в виде политической системы, необходимо проанализировать принципы работы организации и стили управления.

Каждый индивидуум в организации имеет собственные цели и планы, собственное мнение о том, как управлять организацией, как должна работать организация. Когда эти различные мнения вступают в противоречие, возникает политика. Это неизбежно в жизни любой организации в той или иной степени.

В связи с этим для такой организации характерны следующие положения:

- сотрудник не сможет отгородиться от политики организации, он уже в ней замешан;

- если вы хотите что-нибудь сделать, необходимо заполучить сторонников;

- нужно знать, кто обладает властью и кто кому покровительствует;

- наряду с официальной структурой существуют важные политические структуры, обладающие большей властью, чем официальные;

- коалиции значат больше, чем рабочие команды;

- наиболее важные решения связаны с распределением дефицита ресурсов по принципу «кому что достанется», что делает допустимым любые методы воздействия от торга до переговоров.

Очевидно, что проводя изменения в такой организации, необходимо заручиться поддержкой влиятельного человека, привлечь как можно больше сторонников, знать существующую политическую структуру и предвидеть, кто выиграет, а кто проиграет в результате изменений. Наиболее эффективной стратегией в этом случае будет создание новых коалиций и повторное обсуждение вопросов.

Рассматривая организацию как политическую систему, при управлении изменениями следует иметь в виду, что исключительное применение данного подхода может привести к развитию сложных сценариев с обязательным присутствием победителей и побежденных, что может превратить жизнь организации в сплошную политическую войну.

Организация как организм

Этот подход предполагает, что организация рассматривается как живой организм, который может приспосабливаться к окружающей среде. Организация представляет собой открытую систему, гибко реагирующую на изменения внешней среды и уравнивающую потребность среды с внутренними потребностями группы и индивидуумов.

Здесь главным является индивидуальное, групповое и организационное здоровье, а для эффективного функционирования всей системы необходимо учитывать социальные потребности как внутри, так и вне организации.

Этот подход характеризуется тем, что:

- не существует лучшего и единственного пути построения и управления организацией,
- основа успеха организации – информационный поток между различными частями систем и их окружением,
- необходимо добиться максимального соответствия индивидуальных, командных и организационных потребностей.

Это значит, что:

- изменения происходят только в ответ на изменения в окружающей среде,
- индивидуумы и группы должны осознать необходимость перемен, чтобы адаптироваться к ним,
- реакцию на изменения в окружающей среде можно выработать,
- стратегия успеха – участие и поддержка.

Ограничения этого подхода заключаются в следующем. Очевидно, что на самом деле организация не только адаптируется к окружению, но и сама может оказывать влияние на окружение путем сотрудничества с другими организациями, запуска в производство новых товаров или услуг.

Кроме того, сплоченность между отделами всегда проблематична. Некоторые подразделения могут действовать автономно от других. Значит, необходимо так построить работу, чтобы люди удовлетворяли свои личные потребности через организацию. Это происходит через процедуру согласования целей индивидуума, группы и организации. В этом случае возникает опасность превалирования политических структур.

Организация как поток и трансформация

Такой подход должен учитывать понятие сложности, хаоса и парадокса. Организация рассматривается как часть среды, поэтому менеджеры не могут осознанно формировать процесс и контролировать изменения.

Сущность данного подхода отражена в следующих положениях:

- порядок естественным образом появляется из хаоса;

- организация изначально обладает способностью к самообновлению;
- жизнь организации не подчиняется правилам причины и следствия;
- напряжение необходимо для появления новых способов деятельности;
- формальная структура организации является только одним из многих уровней ее жизни.

Из этого следует, что:

- изменениями нельзя управлять, они появляются сами;
- менеджеры не выпадают из системы, которой они управляют, они - часть всей среды;
- напряжение и конфликты – важная характеристика появляющихся изменений;
- менеджеры выступают в качестве помощников, сосредотачивают внимание на расхождениях во мнениях людей.

Недостатки этого подхода связаны с отсутствием плана действий и невозможностью предвидеть изменения, что вызывает чувство беспомощности, не добавляет уверенности, зато дает представление о реальности.

Идентификация заканчивается после определения соответствующего способа работы организации. В таблице 15 дана сравнительная оценка подходов к изменению в зависимости от способа представления организации [9].

Таблица 15

Четыре подхода к изменениям

Способ работы	Подход к изменениям	Ответственный	Руководящие принципы
Машина	Топ-менеджер определяет цели и временной интервал. Консультанты предлагают техники. План спускается сверху. Сотрудники проходят обучение	Топ-менеджер	Изменения необходимо вводить. Сопротивлением можно управлять. Цели определяют направление движения

Способ работы	Подход к изменениям	Ответственный	Руководящие принципы
Политическая система	Влиятельная группа создает коалицию с новыми руководящими принципами. Маневрирование и переговоры приводят либо к победе, либо к проигрышу новой коалиции. Изменения происходят, когда к власти приходят новые люди со свежими взглядами и идеями. Их окружение позиционируется как победители	Власть имущие	Победители и побежденные обязательно будут. Для изменения необходимы новые коалиции и новые переговоры
Организм	Вначале идет сбор информации, затем данные передаются людям, ответственным за изменения. Обсуждаются данные и необходимые действия. Решения принимаются и внедряются коллективно. Участникам изменений представляется поддержка и обучение	Управляющий развитием бизнеса	Важно участие сотрудников и осознание перемен. Изменения – реакция на внешнее окружение
Поток и трансформация	Вначале необходимость изменений возникает спонтанно, затем проявляется в повестке совещаний. Кто-то из руководства проявляет инициативу и организует обсуждение. В обсуждение включаются все заинтересованные. План появляется после всех дискуссий.	Влиятельный человек	Изменениями нельзя управлять. Они возникают сами по себе. Толчком к изменениям служат конфликты. Менеджеры участники процесса.

Следует отметить, что в организации могут проявляться одновременно несколько принципов реальной работы при одном доминирующем. Каждому способу работы соответствует определённая модель и подход к изменениям.

3. Модели и подходы к организационным изменениям

1. Модель К.Левина (организм, машина)

Основу этой модели составляет диаграмма «Анализ поля сил», для которой характерно следующее:

- в каждый момент в организации существует равновесие между движущими силами изменения и силами сопротивления изменению,
- изменения будут происходить, если движущие силы превосходят силы сопротивления или сдерживающие силы,
- можно как увеличивать движущие силы, так и снижать сдерживающие силы.

В центре диаграммы изображается ситуация, требующая изменения, например «повышение уровня продуктивности» (рис. 36).

Ширина стрелок на диаграмме отражает удельный вес (мощность) силы, при этом количество движущих и сдерживающих сил может быть произвольным.

Потенциал для изменений представляет собой скрытые резервы, которые можно использовать для поддержки предлагаемых изменений. Примерами потенциала для изменения может быть поддержка руководства, незадействованные сильные стороны команды, пожелания клиента, государственное законодательство.

На рис. 36 приведен конкретный пример применения модели в ситуации, когда движущие силы имеют в основном внутренние происхождение. Текущее состояние определяется неудовлетворительным уровнем деятельности подразделения. В этом случае силы, поддерживающие текущее состояние, и силы, препятствующие изменениям, представляют собой ощущения людей, работающих в этом подразделении. Из рис. 36 видно, что следует улучшить коммуникации, повысить степень участия сотрудников в делах подразделения и перестроить работу.

Как следует из теории К. Левина, организационные изменения проходят три этапа:

- размораживание, т.е. определение нынешней ситуации, определение движущих и сдерживающих сил,
- движение к новому состоянию через участие и вовлечение сотрудников,
- замораживание с помощью определения политики, вознаграждения за успех и установки новых правил и стандартов.



Р и с. 36. Анализ поля сил

Трехэтапная модель К. Левина рассматривает организацию, как организм, который поддерживает равновесие в ответ на разрушительные действия, т.е. стремиться вернуться в исходное состояние. Поэтому, чтобы утвердить изменение, новое равновесие необходимо устанавливать жестко. Для этого необходимо:

- объяснять ключевым игрокам различие текущего и конечного состояния,
- сокращать силы сопротивления,
- увеличивать движущие силы,

- обсуждать план изменений для достижения целей.

Однако усиление движущих сил может повлечь за собой увеличение уравновешивающих их сдерживающих сил. Поэтому более предпочтительной обычно является тактика уменьшения сдерживающих сил.

Наиболее значительными являются силы сопротивления изменениям со стороны людей.

Коттер и Шлезингер выделили четыре основные причины того, почему люди сопротивляются изменениям:

- узкособственнический интерес (боязнь потерять что-то ценное);
- непонимание и недостаток доверия (слабая коммуникация между руководством и персоналом);
- различная оценка ситуации (недостаточная информированность, различие в восприятии);
- низкая терпимость к изменению (боязнь невозможности адаптации).

Кроме того, негативно может сказываться и предыдущий неудачный опыт изменений и другие факторы, отраженные в табл. 16.

Таблица 16

Причины сопротивления изменениям

Причина сопротивления	Чем вызвано сопротивление
Потеря контроля	Когда люди чувствуют, что изменение «делается над ними», а не «делается ими».
Потеря компетентности	Когда люди не имеют новой компетентности, чтобы работать в измененной ситуации.
Неожиданность	Изменение застает людей врасплох.
Больше работы	Обычно изменение означает дополнительную работу для тех, кто в неё вовлечен

Менеджеру важно определить, по каким причинам было оказано сопротивление, с тем, чтобы правильно выбрать способ преодоления данного сопротивления.

Известно несколько подходов, позволяющих снизить сопротивление изменению (табл. 17).

Подходы к снижению сопротивления изменению

Подход	Область применения	Достоинства	Недостатки
1. Образование и представление информации	При недостатке информации или неточной информации	Возможность получить сторонников изменений	Требует большого времени, если вовлекается большое количество людей
2. Участие и вовлечение	Когда силы сопротивления значительны	Развитие чувства сопричастности	Требует большого времени, если участники проектируют неподходящие изменения
3. Помощь и поддержка	Когда люди боятся изменений	Легкая адаптация к изменениям	Дорогостоящий и не гарантирующий положительного результата
4. Манипулирование и кооптация	Когда другие подходы не подходят	Сравнительно быстрый и недорогой	Возможны проблемы в будущем
5. Явное и неявное принуждение	Когда требуется быстрое осуществление изменений	Высокая скорость, позволяет преодолеть любое сопротивление	Рискованный способ, может вызвать недовольство у людей
6. Переговоры и соглашения	Когда есть «проигравшие» от изменений	Возможность сиюминутного решения	Узость решения, дорогостоящий

Иногда эта модель применяется в качестве средства планирования, а не развития, однако процесс изменений может превратиться в плохо продуманный план, если в нем не предусмотрена реакция на сопротивление.

2. Модель Р.Дж. Балока и Д. Баттена – запрограммированные изменения (машина)

В основу модели положен проектный менеджмент.

Эта модель включает в себя следующие этапы:

- исследование, в результате которого подтверждается необходимость в изменениях и получении соответствующих ресурсов;

- планирование, в котором участвуют ответственные лица и эксперты, осуществляющие диагностический анализ и разрабатывающие планы действий;

- действия, которые предпринимаются в соответствии с планом и обеспечивающие обратную связь для проведения своевременной корректировки;

- интеграция, включающая в себя согласование изменений с другими сферами организации.

Использование механистического подхода позволяет не только определить изменение, но и вести его по плану, причем изменения можно проводить в отдельном подразделении организации, не затрагивая весь организационный механизм.

Согласно данной модели организации изменения можно рассматривать как техническую проблему. В том случае, если организация не сталкивается со сложными проблемами, связанными с ситуациями неопределенности, такая модель достаточно эффективна.

3. Модель «Восемь шагов» Дж. Коттера

(машина, политическая система, организм)

Модель Дж. Коттера включает в себя восемь шагов.

1. Развить чувство крайней необходимости. Обсудить положение дел в сравнении с потенциальными сценариями будущего и увеличить потребность в изменении.

2. Сформировать императивную направляющую коалицию. Собрать влиятельных людей, способных работать вместе, в группы.

3. Создать образ, согласующий усилия по изменениям и стратегии по достижению цели.

4. Распространить образ. Довести до сведения каждого цели и задачи изменения. Различными способами распространять стратегии и новое поведение, моделируемое руководящей командой.

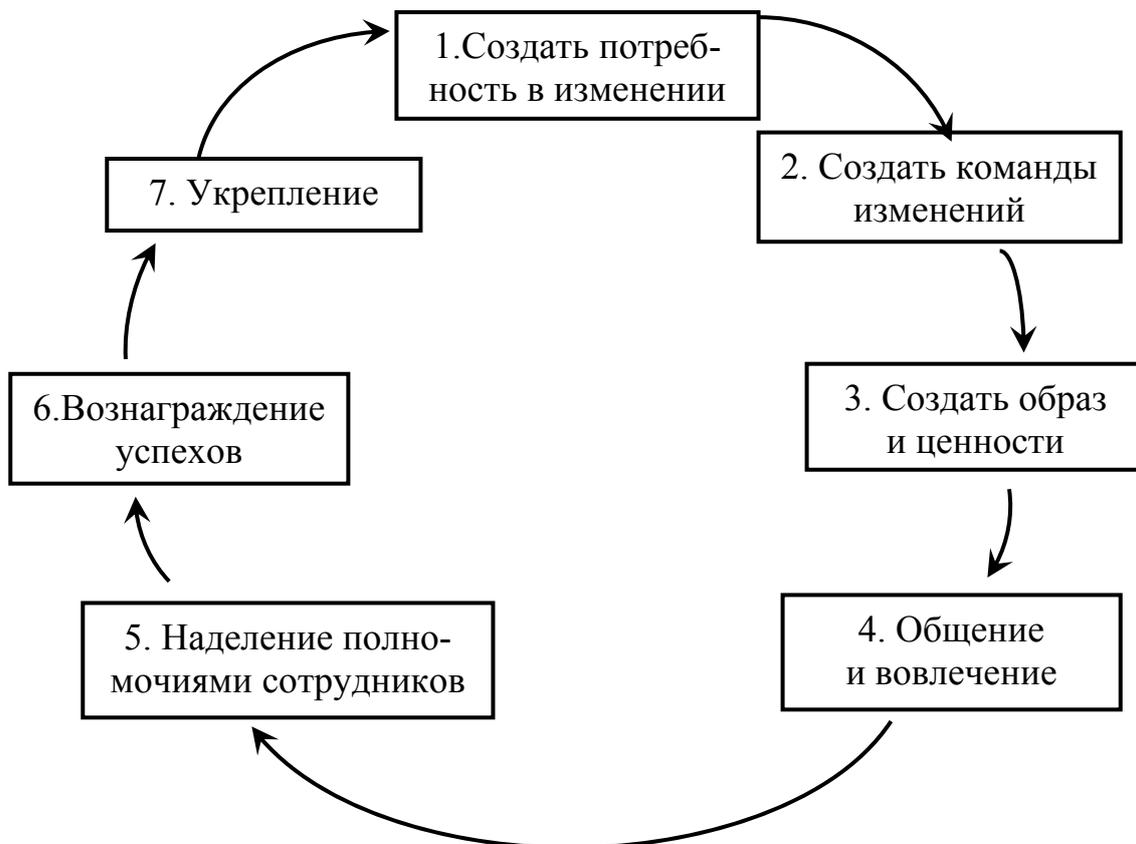
5. Дать возможность окружающим действовать в соответствии с образом. Предполагается устранение препятствий (например, структурных или системных) и проведение пробных экспериментов.

6. Спланировать и добиться краткосрочных побед. Публичные поощрения за успехи, рекламирование видимых улучшений.

7. Укрепить изменения и ввести новые. Поощрять тех, кто приближает конечную цель. Оживлять процесс новыми дополнениями (проектами, ресурсами).

8. Утвердить новые подходы. Убедиться, что все участники изменений понимают, что новое поведение ведет к успеху.

Эту модель можно рассматривать как циклический процесс изменений (рис. 37).



Р и с. 37. Цикл изменений

4. Модель изменений Р.Ф. Бекхарда и Р.Т. Харриса (организм)

Эта модель может быть представлена с помощью формулы

$$C = (A \times B \times D) > X,$$

где C – изменение,

A – уровень недовольства настоящим положением,

B – желание внести предложенные изменения,

D – практичность изменений (минимальный риск и разрушительные последствия),

X – «стоимость» изменений.

Для успешного изменения факторы A , B , D должны «перевешивать» предполагаемые затраты на изменения. Знак умножения подразумевает, что если один из факторов близок или равен нулю, то результат тоже будет близок или равен нулю.

Факторы A , B , D не компенсируют друг друга. Каждый из них имеет важное значение. Данную формулу можно использовать на любом этапе процесса изменения для оценки положения..

Однако при реализации этой модели возможны проблемы, когда

- персонал доволен текущим положением дел и не желает участвовать в изменениях,

- предполагаемое конечное состояние не доведено до ключевых игроков,

- конечное состояние нежелательно для людей, вводящих изменения,

- агентам изменений поставили слишком сложные или нечеткие задачи.

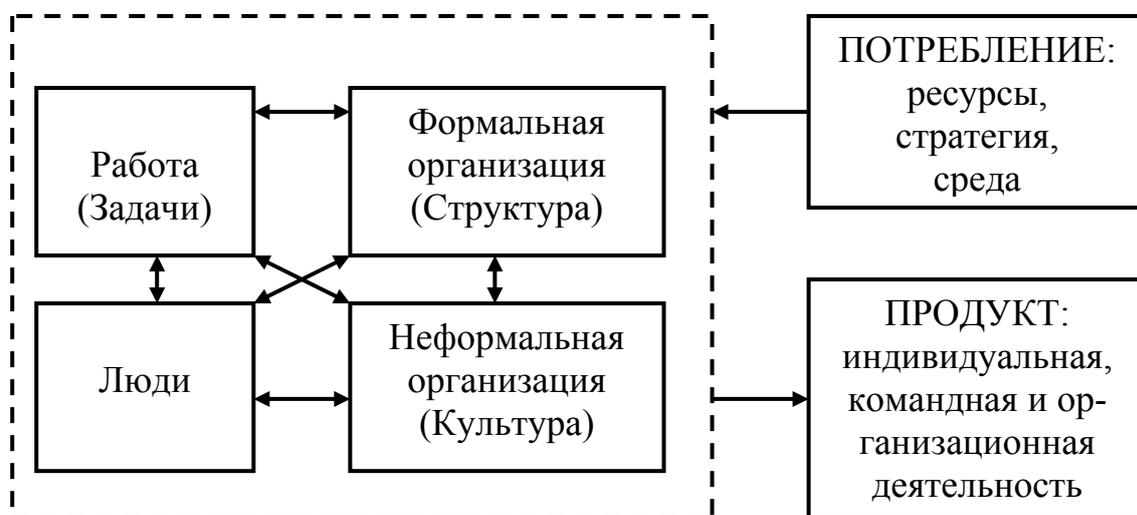
Модель основана на принципе «организация - организм», но так же может применяться и при работе с запланированными изменениями. Если формулу применять всем вовлеченным в изменения сторонам, то она помогает определить, как достигнуть успеха различным командам.

5. Модель согласования Д. Надлера и М. Ташмена (политическая система, организм)

Модель основана на представлении организации как о наборе взаимодействующих подсистем, которые реагируют на изменения во внешней среде. На рис. 38 представлена модель согласования подсистем организации.

Организация потребляет мощности из внутренних и внешних источников (стратегия, ресурсы, среда) и преобразует их в продукты (индивидуальная, командная и организационная деятельность). На-

пример, изменения в задаче требуют изменения индивидуальных навыков (люди), иной организации работ (структура) и неформальных видов деятельности (культура).



Р и с.38. Модель согласования Надлера – Ташмена

Работа – основная часть организационной системы. Она включает в себя виды работ, которые необходимо выполнять, характеристики самой работы, количество и качество товаров, которые производит организация, а также услуг, которые она оказывает.

Организационные структуры включают в себя линии подотчетности, информационные системы, механизмы контроля, должностные инструкции, формальные системы оплаты, структуры совещаний и т.д. Эти характеристики организации достаточно легко описываются, но часто устаревают, так как не успевают реагировать на изменяющееся окружение.

Организационная культура – это ценности, ритуалы, источники власти, нормы, неформальные процедуры, которые оказывают влияние на то, как делается работа в организации.

Люди привносят свои разнообразные навыки, знания и опыт, различные личностные качества, свои ожидания, ценности и поведение.

Для успешного осуществления изменений необходимо добиваться согласования различных элементов системы.

При отсутствии согласования растет сопротивление изменениям из-за страха перед неизвестным, чтобы его снизить необходимо привлекать людей для участия в изменениях, давать им разъяснения. Кроме того, могут возникнуть проблемы контроля и власти.

Данная модель больше ориентирована на проблемы, чем на их решение. В ней не учтена роль руководства, стратегического планирования. Избежать этого недостатка модели можно, если в качестве взаимосвязанных и взаимозависимых элементов организации рассматривать следующие подсистемы:

- персонал – это важные категории людей,
- навыки – отличительные особенности ключевых сотрудников,
- системы – привычные процессы,
- стиль – стиль руководства и культура,
- общие ценности – руководящие принципы,
- стратегия – цели и планы организации, использование ресурсов,
- структура – схема организации.

6. Модель управление переходом У. Бриджеса (машина, организм, поток и трансформация)

Эта модель различает план изменений и переход из одного состояния в другое.

Переход сложнее, так как он более длительный, это психологический процесс, а потому им управлять труднее.

Переход состоит из трех фаз:

- окончание,
- нейтральная зона,
- новое начало.

Окончание. Прежде чем строить новое, необходимо положить конец старому, уточнить, кто что теряет, предусмотреть реакцию и признать потери. Необходимо дать полную информацию об изменениях.

Нейтральная зона – характеризуется тем, что люди дезориентированы, мотивация падает, тревога растет, мнения разделяются. Задачи менеджера – проследить, чтобы люди признали нейтральную зону

и восприняли ее как часть процесса, наладить работу организации. Для этого можно придерживаться следующих правил:

- преувеличивайте бедствие – повышайте ощущение необходимости перемен;
- обозначьте конец – убедитесь, что люди больше не держатся за старое;
- разговаривайте с недовольными, не пропускайте жалобы;
- дайте доступ к людям, ответственным за принятие решений;
- побуждайте к творчеству;
- подавляйте желание броситься вперед;
- поймите, что в нейтральной зоне обычные правила руководства не действуют.

Новое начало. Его нельзя запланировать или предсказать, его можно поощрить, поддержать и усилить, для чего необходимо наличие четырех основных элементов:

- причина изменений,
- образ новой организации,
- пошаговый план действий,
- место в итоговой картине.

Эта модель особенно хорошо работает, если организация сталкивается с неизбежными изменениями, например с закрытием подразделений, сокращением штатов, поглощением, слиянием. Здесь окончание и начало – реальные осязаемые события, а нейтральная зона важная, хоть и неприятная. Длительность каждой фазы зависит от иерархической ступени. Может возникнуть ситуация, когда руководители и менеджеры среднего звена уже достигли последней стадии, а их сотрудники ещё находятся на первой.

В этом случае рекомендуется:

- осознать происходящее;
- разъяснить персоналу, что случится, разделить их чувства;
- постоянно отвечать на вопросы о будущем;
- признаваться в своем неведении;
- быть готовым к тому, что нейтральная зона может затянуться.

7. Модель управления изменением К. Карналла (политическая система, организм)

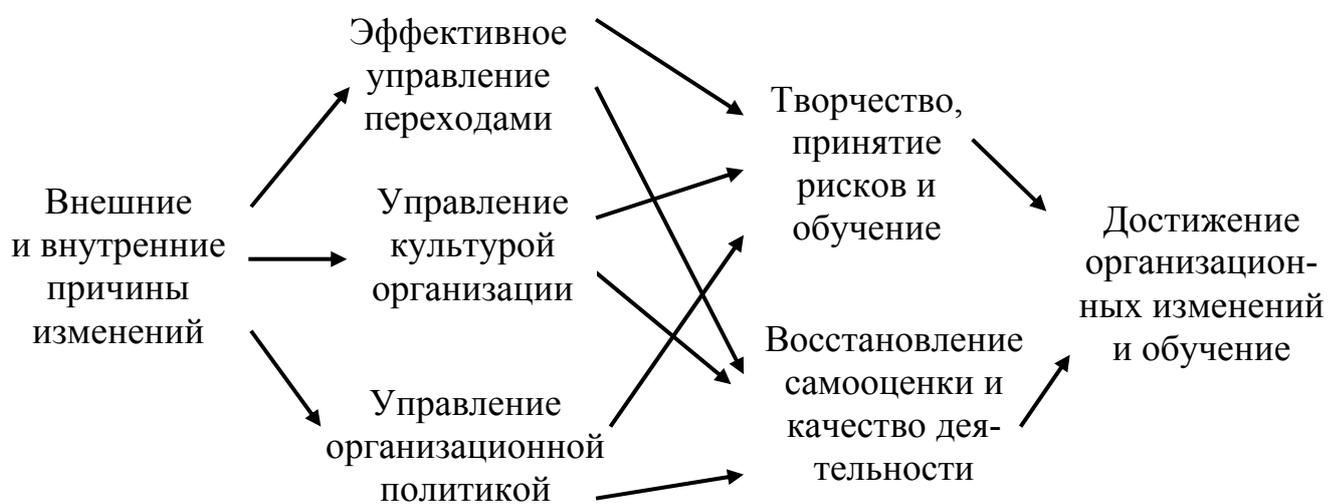
Грамотное управление изменением зависит от уровня менеджмента в следующих областях:

- эффективнее управление переходом,
- управление культурой организации,
- управление организационной политикой.

Менеджер, умело руководящий переходами, помогает людям учиться на изменениях, создает атмосферу открытости и риска.

Менеджер, имеющий дело с организационной культурой, исследует современное состояние, чтобы разработать новую более адаптивную культуру.

Менеджер организационной политики понимает и выделяет различные партии и программы. На рис. 39 представлена причинно-следственная диаграмма управления переходами.



Р и с. 39. Управление переходами

Только при осмысленном управлении переходами, организационной культурой и политикой возможно создать креативную среду, способную к обучению и восстановлению самооценки, готовую к риску.

8. Системная модель П. Сенге (политическая система, организм, поток и трансформация)

П. Сенге исходит из того, что многие инициативы об изменении не заканчиваются намеченными результатами. Почему?

Большинство инициатив, связанных с изменениями, наталкиваются на проблемы существующей системы управления, привычкой сражаться с симптомами, не обращая внимания на глубинные причины проблем.

Руководящими принципами этой модели являются:

- начинайте с малого,
- постепенно «набирайте обороты»,
- не планируйте все заранее,
- ожидайте проблем.

Как правило, эта модель удобна при долговременных изменениях.

П. Сенге выделяет три стадии проведения изменений: введение, поддержка, переработка и новое осмысление. Основная проблема на первом этапе – это противодействие сил, возникающих при попытке работать по-новому.

Основными отговорками в этом случае являются следующие:

- у нас нет времени,
- нам никто не помогает,
- нам это не подходит,
- говорят одно, а делают другое.

В этом случае на первый план выходят проблемы поддержки тех областей, где уже существуют примеры успешного поведения, переработки и нового осмысления изменений. Рекомендуемый порядок реализации этой модели:

1. Запустить опытный проект.
2. Поставить реалистические цели, при этом особое внимание уделить временным рамкам.
3. На протяжении всех этапов уделять внимание изменениям.
4. Поощрять деятельность в правильном направлении.
5. Не скрывать причину и задачи проводимых изменений.

9. Подход «Сложный ответный процесс» Р. Стейси и П. Шоу (политическая система, поток и трансформация)

Подход «сложный ответный процесс» рассматривает организацию как поток и трансформацию, что отражается на управлении и введении изменений.

Предполагается, что изменения или новый порядок возникнут сами по себе из общения, конфликта и напряжения. Менеджер, инициирующий изменения системы, сам является частью среды. Всё это делает изменения неуправляемыми, поскольку велика доля неопределённости. Какими бы средствами планирования не пользовались менеджеры, изменения всегда будут развиваться по пути, который нельзя контролировать или предсказать. Поэтому для проведения сложных изменений руководителю рекомендуется придерживаться следующих правил:

- решить, чем будет заниматься организация, и вызвать у сотрудников желание найти путь к задуманному образу;
- обеспечить высокий уровень связи между разными частями организации, оптимизировать информационные потоки и обучение;

Сосредоточить внимание сотрудников на различиях между настоящими и будущими способами деятельности и стилями работы, между прошлыми и настоящими результатами.

В таблице 18 приведены все рассмотренные модели и соответствующие им способы представления организации.

При анализе необходимо определить принцип, положенный в основу деятельности организации, и соответственно ему выбрать модель изменения из таблицы 18.

Можно дать некоторые рекомендации по использованию той или иной модели.

1. Механистический подход глубоко укоренился в наших представлениях о работе организации, поэтому проявляется в различных подходах к изменениям, в частности в проектном менеджменте и планировании.

Модели изменений

Модель	Способ представления организации			
	Машина	Политическая система	Организм	Поток или трансформация
1. К. Левин Трехступенчатый подход	V		V	
2. Р.Балок и Д.Баттен Запрограммированные изменения	V			
3. Дж. Коттер Восемь шагов	V	V	V	
4. Р. Бекхард и Р.Харрис Формула изменений			V	
5. Д. Надлер и М.Ташмен Модель согласования		V	V	
6. У. Бриджес Управление переходом	V		V	V
7. К. Карналл Управление изменением		V	V	
8. П. Сенге Системная модель		V	V	V
9. Р.Стейси и П.Шоу Сложные ответные процессы		V		V

2. Политическая система как набор открытых взаимосвязанных и взаимозависимых подсистем распространена в отделах персонала. Изменение – это, прежде всего, адаптация к переменам в окружающей среде. Усилия направлены на уменьшение сопротивления и увеличение стремления к переменам.

3. Поток и трансформация передают реальную сложность изменений, однако такой подход не дает четких рекомендаций к действию.

4. Ни одна из моделей не является полноценной (см. табл. 19).

Таблица 19

Выводы о каждой модели изменений

Модель	Выводы
1. К. Левин	Полезна в начале изменений, при оценке текущего/конечного состояния. Бесполезна при совмещении механистического подхода с тремя шагами: план, введение, отбор.
2. Р.Балок и Д.Баттен	Удобна для изолированных, не слишком трудных вопросов. Не следует использовать при слишком упрощенных организационных изменениях.
3. Дж.Коттер	Удобна как при крупных, так и мелких изменениях. Изменения имеют линейную, а не циклическую форму.
4. Р. Бекхард и Р.Харрис	Эту формулу можно использовать на любой стадии изменений для анализа происходящего
5. К. Карналл	Универсальная модель, соединяющая несколько ключевых элементов организационных изменений.
6. Д. Надлер и М.Ташмен	Модель удобна при последующем анализе неудач. Внимание уделяется существующим проблемам, а не созданию образа.
7. У. Бриджес	Действует при неизбежных изменениях, где чётко определены начало и конец.
8. П. Сенге	Крупномасштабные организационные изменения, запущенные сверху. Не приемлема в современных быстро меняющихся условиях
9. Р.Стейси и П.Шоу	Сложный процесс реакции на изменения, связанный с большой степенью неопределённости.

5. Лучше пользоваться различными моделями в зависимости от ситуации.

Степень и вид ожидаемого сопротивления. Если ожидается большая степень сопротивления изменению, то его будет трудно преодолеть, что передвигает изменение к медленному концу континуума.

Власть и полномочия. Если власть инициатора изменения более мощная, чем у людей, сопротивляющихся изменению, то оно передвигается к более быстрому концу континуума.

Необходимость получить информацию. Чем больше информации и поддержки должны предоставлять другие люди, тем медленнее будет продвигаться изменение.

Риск организации в случае неосуществления изменения. Чем больше угроза функционированию организации, если не будет проведено изменение, тем быстрее его необходимо осуществить.

Стратегии изменения:

- директивная (навязывание мнения со стороны менеджера);
- основанная на переговорах (признание законности интересов других);
- нормативная (использование внешних консультантов);
- аналитическая (четкое определение проблемы, привлечение экспертов);
- ориентированная на действие (большое вовлечение людей).

Выбор стратегии из ряда альтернативных осуществляется в соответствии с критериями: осуществимость, стоимость, актуальность.

На выбор стратегии изменения оказывает влияние скорость проводимых изменений, количество задействованных людей, четкость плана изменений.

Успех изменения во многом зависит от того, как качественно будет проведена подготовительная фаза.

Подготовительный этап включает в себя:

- осознание необходимости изменений (определение проблемы);
- определение уровня изменений и вероятной степени сложности;
- определение сил, действующих при изменении (анализ поля сил);

- выбор стратегии.

После этого следует переходить непосредственно к программе изменений.

Программа осуществления изменения предполагает 4 этапа:

- размораживание;
- изменение;
- замораживание;
- оценка.

На этапе *размораживания* предыдущие идеи и практики ослабляются, а людей начинают готовить к изменению. На этом этапе необходимо дать полную информацию участникам изменений о планируемых изменениях, дать время людям привыкнуть к идее об изменении и признать их прошлые достижения.

Изменение – это фактически реализация стратегии изменений. Здесь необходимо очень тщательное планирование, отслеживание наличия всех необходимых ресурсов, изменение должно стать постоянным и восприниматься как часть организационной культуры. Для этого персоналу оказывается необходимая организационная поддержка, проводится обучение, обеспечивается четкий обмен информацией, выявляются действия, которые должны быть совершены, и детально распределяется ответственность за эти действия, указываются ключевые точки промежуточного прогресса.

Замораживание – на этом этапе происходит закрепление изменения. Когда первоначальный энтузиазм к нововведению пропадает, люди начинают пользоваться старыми удобными для них способами работы. Чтобы этого не произошло, необходимо постоянно контролировать изменения и принимать своевременные корректирующие действия. Для этого можно использовать модель Надлера - Ташмена. Чаще всего проблемы замораживания изменения связаны с неадекватными нововведениям структурой, культурой организации. Необходимо также пересмотреть задачи, с целью приостановления некоторых заданий, чтобы дать персоналу время научиться выполнять новую работу. Считается, что замораживание изменения произошло,

если возврат к прежнему состоянию невозможен без предварительной подготовки.

Оценка – это определение степени достижения результатов, желаемых последствий. Самым трудным здесь является определение критериев оценки и начального значения контрольного показателя. Оценка может быть качественной и количественной. Источниками информации для оценки могут служить учетные документы, отчеты, данные фокус-группы, результаты анкетирования, опросы клиентов и т.д.

В результате оценки могут выявиться следующие проблемы:

- противоречивые критерии (возникают из-за привлечения к оценке большого числа заинтересованных групп);
- скрытая неэффективность (необоснованно громоздкие процедуры, приобретение дорогостоящих ресурсов, неэффективное использование служебных помещений и т.д.);
- повышенные обязательства (несоответствие обязательств имеющимся ресурсам);
- тайные соглашения (люди, чувствуя угрозу сложившемуся положению, могут предоставлять неверную информацию);
- противодействие результатам оценки (сопротивление персонала разработанным корректирующим действиям).

В идеале оценка должна укрепить и повысить эффективность изменения. Оценку можно проводить параллельно с выполнением программы изменения.

Завершается разработка программы изменений составлением соответствующего плана с указанием перечня действий, сроков и ресурсов.

Для этого можно использовать следующие техники планирования: карта ключевых событий, ленточная диаграмма Гантта или сетевое планирование.

На каждом из этапов проведения изменения возможно возникновение некоторых проблем. Наиболее часто встречаются следующие:

- изменение занимает гораздо больше времени, чем планировалось;
- возникают непредвиденные проблемы;
- внешние кризисы срывают график проведения изменений;
- неправильная оценка персонала;
- оказывают неблагоприятное воздействие неконтролируемые факторы вне организации.

Чтобы избежать этих проблем, следует:

- четко обосновать стратегию проведения изменения;
- обеспечить обмен информацией об изменениях на всех уровнях;
- иметь в наличии необходимые ресурсы (финансы, кадры, время и др.);
- иметь в наличии четкий план проведения изменений;
- привлекать сотрудников к участию в процессе изменения и формировать их приверженность изменению.

Выводы

1. Изменение - это нормальное состояние любой организации, желающей закрепить свои позиции на рынке.

2. Прежде чем проводить изменения, необходимо определить к какому типу относится организация: машина, организм, политическая система, поток и трансформация

3. В зависимости от ситуации для диагностики и проведения изменений в организации можно использовать различные модели.

4. Любому изменению должна предшествовать соответствующая подготовка, заканчивающаяся выбором стратегии и составлением плана.

5. Реализация плана должна предусматривать возможные отклонения, которых будет тем меньше, чем четче проведена подготовка и подробнее составлен план.

Вопросы для повторения

1. Чем вызвана необходимость проведения изменений в организации?

2. Объясните необходимость проведения STEEP-анализа и SWOT-анализа при подготовке к изменениям.

3. Какие подходы к проведению изменений вы знаете? Назовите их достоинства и недостатки.

4. В чем заключается суть основных моделей диагностики изменений?

5. Чем вызвано сопротивление людей проводимым изменениям?

6. Какие стратегии можно использовать для снижения их сопротивления?

7. От каких факторов зависит выбор стратегии проведения изменений?

8. Опишите основные этапы программы изменений.

Заключение

Менеджмент — это профессия, и этой профессии необходимо учиться, осваивать технологию управленческого процесса в той или иной области деятельности. Овладение менеджментом — важнейшее условие повышения эффективности управления любой организацией.

В условиях ужесточения конкуренции следует повышать систематичность и комплексность анализа. В этих целях диагностика организации должна предусматривать всеобъемлющий анализ внешней среды организации и её потенциала, нахождение конкурентных преимуществ организации и её слабых сторон, разработку предложений по проведению изменений различных компонентов организации с целью улучшения её деятельности.

Изложенный в учебном пособии теоретический материал позволяет проводить анализ состояния таких важных элементов, как структура, культура, мотивация, управление персоналом с точки зрения совпадения основных теоретических концепций и действительного положения дел.

Содержание учебного пособия способствует:

- формированию навыков менеджмента организации, планирования, мотивации и контроля;
- развитию способностей принимать взвешенные управленческие решения, связанные с деятельностью организации;
- выработке умений самостоятельно анализировать и моделировать реальные организационные структуры и системы управления;
- формированию умений разрабатывать программы изменений.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бусыгин, А.В. Эффективный менеджмент: учеб. [Текст] / А.В. Бусыгин – М.: Финпресс, 2000. 105бс.
2. Вацугов, Д.Д. Практикум по менеджменту. [Текст] / Д.Д. Вацугов. – М.: Высш. шк., 2004. 192 с.
3. Веснин, В.Р. Менеджмент. [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2004. 504 с.
4. Воейков, Д.Д., Васильев А.В., Родина Н.И. Менеджмент: Уч. пособие. [Текст] / Д.Д. Воейков, А.В. Васильев, Н.И. Родина. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ “ЛЭТИ”, 2002. 64 с.
5. Герчикова, И.Н. Менеджмент: учеб. [Текст] / И.Н. Герчикова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 502 с.
6. Глухов, В.В. Менеджмент. [Текст] / В.В. Глухов. – СПб.: Питер, 2005. 608 с.
7. Друкер, П. Эффективное управление. [Текст] / П. Друкер М.: ФАИР, 2001. 288с.
8. Егоршин, А.П. Менеджмент, маркетинг и экономика образования: Учеб. пособие для системы повышения квалификации и переподгот. пед. работников. [Текст] / А.П. Егоршин [и др.] - Н. Новгород , 2001. 618 с.
9. Камерон, Э. Управление изменениями [Текст] / Э. Камерон, М. Грин. – М.: Изд-во «Добрая книга», 2006. 360 с.
10. Кузнецов, Ю.В. Основы менеджмента: Учеб. пособ. [Текст] / Ю.В. Кузнецов, В.И. Подлесных. - М.: ОЛБИС, 1997. 192 с.
11. Лигинчук, Г.Г. Основы менеджмента [Эл. ресурс] / <http://www.e-college.ru/xbooks/index/index.html>
12. Мескон, М.Х. Основы менеджмента: пер с англ. [Текст] / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. –М.: Дело, 2000. 704 с.
13. Райзберг, Б.А. Современный экономический словарь. [Текст] / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева – М.: ИНФРА-М, 2007. 495 с.
14. Сухинин, В.П. Менеджмент. Уч. пособ. [Текст] / В.П. Сухинин, М.В. Горшенина. – Самара: СамГТУ, 2003. 268 с.
15. Сухинин, В.П. Управление изменениями. Учеб. пособ. [Текст] / В.П. Сухинин, М.В. Горшенина. - Самара: СамГТУ, 2007. 132с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

	стр.
<i>Предисловие</i>	3
<i>Введение</i>	4
Тема 1: Принятие управленческих решений.....	5
Тема 2: Планирование.....	19
Тема 3: Управление персоналом.....	28
Тема 4: Мотивация и проектирование работ.....	48
Тема 5: Руководство и власть.....	62
Тема 6: Управление различиями.....	79
Тема 7: Организационная структура.....	92
Тема 8: Культура организации и управление качеством.....	105
Тема 9: Управление изменениями.....	124
<i>Заключение</i>	157
<i>Библиографический список</i>	158

*Сухинин Валентин Павлович,
Горшенина Маргарита Владимировна*

Основы менеджмента

Филиал государственного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Самарский государственный технический университет» в г. Сызрани
446101. г. Сызрань Самарской обл., ул. Советская, 45