

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УНИВЕРСИТЕТ ИТМО

Б.Б. Коваленко

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Курс лекций, часть II

Учебное пособие

 **УНИВЕРСИТЕТ ИТМО**

Санкт-Петербург

2015

УДК 658.1
ББК 65.290-2
К 56

Коваленко Б.Б. Основы менеджмента. Курс лекций, часть II: Учеб. пособие. – СПб.: Университет ИТМО, 2015. – 88 с.

В соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Основы менеджмента» в части II одноименного Курса лекций изложено содержание таких функций менеджмента, как организация и планирование. Курс лекций предназначен для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 Менеджмент очной и заочной форм обучения.

Рецензенты: кафедра менеджмента и права ФГОУ ВПО СПб ГПУ растительных полимеров (зав. кафедрой кандидат экон. наук, доц. О.Н. Богатырева); доктор экон. наук, проф. ФГОУ ВПО СПбГЭУ А.И. Попов

Рекомендовано к печати редакционно-издательским Советом факультета экономики и экологического менеджмента, протокол № 3 от 29 октября 2013 г.



Университет ИТМО – ведущий вуз России в области информационных и фотонных технологий, один из немногих российских вузов, получивших в 2009 году статус национального исследовательского университета. С 2013 года Университет ИТМО – участник программы повышения конкурентоспособности российских университетов среди ведущих мировых научно-образовательных центров, известной как проект «5 – 100». Цель Университета ИТМО – становление исследовательского университета мирового уровня, предпринимательского по типу, ориентированного на интернационализацию всех направлений деятельности.

© Санкт-Петербургский национальный исследовательский университет информационных технологий, механики и оптики, 2015

© Коваленко Б.Б., 2015

1. ОРГАНИЗАЦИЯ

1.1. Вертикальная организация

Процессы организации сопровождают деятельность менеджеров постоянно: от создания новых до трансформации и прекращения деятельности существующих организаций.

Организация – особый порядок распределения, размещения и использования ресурсов в процессе производства, основанный на разделении труда, механизмах координации и управления процессами выполнения рабочих задач. В процессе организации создаются структуры, определяющей разделение рабочих задач, размещение и использование ресурсов [1, с. 21; 2, с. 117; 3, с. 19–22; 4, с. 184].

Организационная структура – комплекс формальных задач, которые ставятся руководителями организации перед сотрудниками и подразделениями; схема формальной подотчетности, включая линии властных полномочий, ответственности за принимаемые решения, уровни иерархии и нормы управляемости; системы координации деятельности работников и подразделений [5, с. 297; 3, с. 22]. Комплекс формальных задач и подотчетности определяет структуру вертикального контроля над деятельностью организации. Организационная структура, таким образом, представляет совокупность инструментов, при помощи которых менеджеры управляют людьми, выполняющими задачи. Порядок распределения ресурсов и применения инструментов, при помощи которых менеджмент контролирует организацию отражен в организационной схеме, изображенной на рис. 1.

Вертикальная организационная структура включает:

а) **Комплекс задач** – выполняется сотрудниками в подразделениях, отражает степень разделения и специализации труда, которые соответствуют применяемым в организации системам техники и технологии. Специализация рабочих задач, или разделение труда – степень, в которой выполнение задач предполагает их деление на отдельные виды работ. В каждом из подразделений выполняются задачи, которые относятся к специализированной функции. Специализация в выполнении рабочих заданий означает, что сотрудники концентрируют усилия на выполнении одной, постоянно повторяющейся (рутинной) задач. Круг обязанностей уменьшается, но эффективность исполнения заданий увеличивается (поточная линия, которая предпо-

лагает выполнение каждым рабочим одной рутинной задачи). Очевидно, что если сотрудник будет собирать автомобиль в одиночку или возникнет необходимость выполнения большого числа разнообразных заданий, производительность труда существенно снизится.

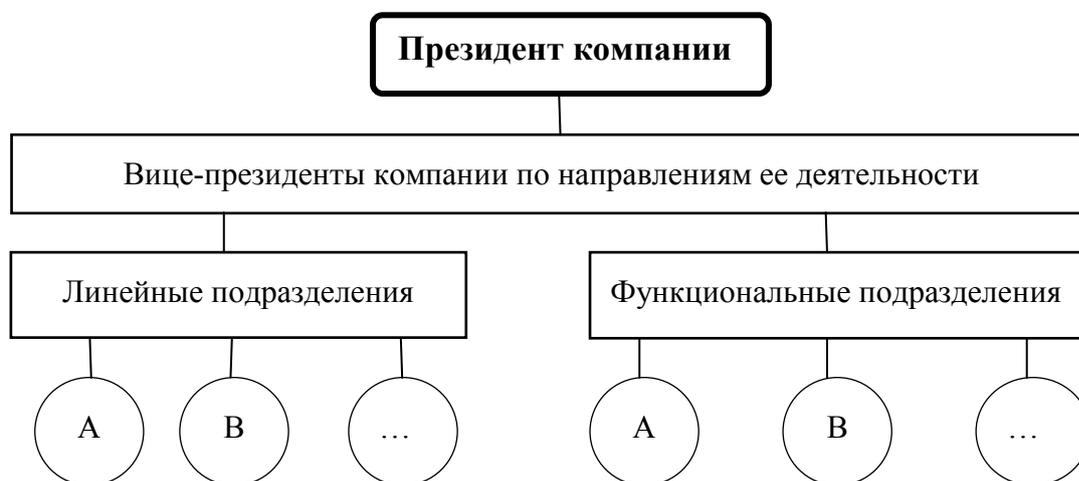


Рис. 1. Организационная схема производства продукта

Несмотря на явные преимущества специализации, необходимо учитывать, что высокий ее уровень приводит к изоляции работников в процессе труда, уменьшению стимулов к выполнению рутинных операций. Для укрупнения рабочих заданий сотрудники могут быть объединены в команды, в рамках которых они получают возможность чередовать рутинные операции.

б) **Властные полномочия** образуют командную цепочку, которая связывает всех сотрудников организации и определяющая их подотчетность. В основе командной цепочки лежат два принципа:

- **единоначалия** – подчинение только одному менеджеру;
- **скалярности** – предполагает, что в организации действует четко определенная линия властных полномочий, охватывающая всех работников: каждый сотрудник имеет необходимые полномочия; каждый сотрудник несет ответственность за свои действия.

В командной цепочке отражается структура властных полномочий организации. Властные полномочия – официальное законное право менеджера принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы для достижения желаемых организационных результатов.

Властные полномочия:

- детерминируются исключительно должностью, а не личными характеристиками сотрудника организации. Менеджеры наделяются властными полномочиями в силу их позиции в организационной иерархии, и каждый, кто занимает аналогичную должность, должен получить те же самые права;

- принимаются подчиненными. Властные полномочия распространяются с вершины иерархической пирамиды организации к ее основанию, но повиновение подчиненных основано прежде всего на их уверенности в легитимности приказов менеджеров;

- распределяется сверху вниз по вертикали управленческой иерархии. Должности на вершине иерархии наделяются большим объемом формальных прав, чем должности на других ее уровнях.

с) **Ответственность за принимаемые решения** – оборотная сторона властных полномочий. Это назначенные сотруднику обязанности по решению рабочих задач или выполнению определенных видов деятельности. Властные полномочия соразмерны возложенной ответственности. Если ответственность менеджера не подкрепляется достаточными полномочиями, выполнение задания возможно, но затруднительно, ибо основными «рычагами» руководителя выступают способности к убеждению коллег и подчиненных и фортуна. Когда властные полномочия менеджера «перевешивают» ответственность, возникает соблазн злоупотреблений избыточным ресурсом, использования всей полноты власти ради ничего не стоящих результатов.

Подотчетность – механизм, посредством которого достигается баланс властных полномочий менеджера и возложенной на него ответственности. Подотчетность означает, что наделенные властными полномочиями и ответственностью менеджеры обязаны докладывать и обсуждать результаты выполнения рабочих задач с руководителями, занимающими более высокие позиции в командной цепочке. Подчиненные должны осознавать подотчетность за решение поставленных задач, свою ответственность и иметь необходимые для выполнения заданий властные полномочия.

Делегирование – процесс передачи менеджерами властных полномочий и ответственности сотрудникам, занимающим позиции на нижних уровнях иерархии. Организации часто побуждают менеджеров делегировать часть прав на самые нижние уровни властной пирамиды, что позволяет добиться максимальной степени гибкости

при удовлетворении потребностей потребителей и адаптации к внешней среде.

д) **Уровни иерархии** формируются из линейных и вспомогательных властных полномочий. В организациях наблюдаются существенные различия между линейными и вспомогательными властными полномочиями, определяемые местом менеджера в организационной структуре (линейный или вспомогательный отдел).

Линейные подразделения выполняют задачи, непосредственно связанные с основной деятельностью организации (производство и реализация продукции). **Линейные властные полномочия** означают, что менеджеры имеют формальное право управлять и контролировать действия непосредственных подчиненных.

Вспомогательные подразделения включают всех тех, кто обеспечивает оказание специализированных услуг линейным подразделениям (планирование, бухгалтерия, труда и заработной платы, кадров, рекламы и т.д.). **Вспомогательные властные полномочия** предполагают право давать советы, рекомендации, консультации и предложения в области техники, технологии и т.д.

е) **Норма управляемости** (норма контроля) определяет число сотрудников, непосредственно подотчетных менеджеру. Данная характеристика структуры определяет степень, в которой менеджер отслеживает действия подчиненных. В соответствии с традиционными воззрениями теории организации, норма управляемости не должна превышать семи подчиненных на одного менеджера. Сегодня во многих организациях она составляет 30–40 сотрудников.

Диапазон нормы управляемости весьма широк и определяется несколькими факторами:

- рутинный характер выполняемых подчиненными заданий;
- выполнение сотрудниками однотипных рабочих заданий;
- все подчиненные находятся в одном помещении;
- сотрудники опытные, жесткий контроль нецелесообразен;
- выполнение рабочих заданий регламентируется;

Средняя норма управляемости в организации определяет, относится ли ее структура к высоким формам или плоским. Для высокой структуры характерны низкая норма управляемости и большое число иерархических уровней; Для плоской структуры – высокая норма управляемости в горизонтальном измерении и незначительное число уровней иерархии.

к) **Системы координации** деятельности исполнителей задач могут отличаться различным уровнем централизации и децентрализации, формализации и департаментализации.

Централизация означает, что властные полномочия по принятию решений концентрируются на верхних уровнях управления организации. Организация централизована, если полномочия по принятию решений сосредоточены в руках одного человека.

Децентрализации предполагает смещение властных полномочий по принятию решений в направлении нижних уровней организации. Организация децентрализована, если полномочия по принятию решений принадлежат группе людей.

Мотивы централизации:

- установление и удержание власти в организации;
- необходимость координации процессов принятия решений.

Мотивы децентрализации:

- распределение власти в организации;
- объем, интенсивность и структура информации;
- реакция на неопределенность и асимметрию информации;
- информационная перегрузка высшего уровня решений;
- изменения, происходящие на локальных уровнях организации;
- обеспечение мотивации сотрудников.

Термин «децентрализация» в отношении организаций и полномочий по принятию управленческих решений означает:

Во-первых, рассредоточение легитимной власти в организации начиная с ее руководителя, принимающего решение о концентрации и/или делегировании власти вниз по вертикальной иерархии. Рассредоточение власти вниз по цепочке линейных полномочий называется вертикальной децентрализацией.

Во-вторых, право принятия решений (в основном неформальное) – может находиться у линейных менеджеров, либо оно переходит к специалистам. Процесс влияния на принятие решений лицами, не являющихся руководителями организации называется горизонтальной децентрализацией.

Формально, термины вертикальной и горизонтальной децентрализации рассматриваться как отдельные понятия. Но фактически они представляют два полюса одного континуума.

Власть может быть распределена не только по уровням иерархии, а по различным точкам. В связи с этим выделяются:

- **селективная децентрализация** права на принятие решений позволяет распределить власть по различным компонентам организации (например, финансовые решения принимаются на стратегической вершине, а производственные в подразделениях операционного ядра);

- **параллельная децентрализация** означает распределение прав на принятие решений разных типов в одной точке организации (например, финансовые и производственные решения принимаются в срединной линии менеджерами подразделений).

Соотношение централизации и децентрализации определяется необходимостью проведения радикальных изменений и высоким уровнем неопределенности внешней среды, благоприятствующей децентрализации. В силу того что большинство компаний оперируют в условиях интенсивной глобальной конкуренции, неопределенности внешней среды, они делают акцент на децентрализацию.

Соотношение централизации и децентрализации должно быть адекватным стратегии фирмы. Децентрализация адекватна корпоративной стратегии наделения властью, когда каждое отделение фирмы непосредственно взаимодействует с потребителями и получает возможность быстро адаптироваться к их изменяющимся потребностям. В период кризиса или в случаях возникновения непосредственных угроз властные полномочия, как правило, концентрируются в руках высших менеджеров организации.

Концентрация и децентрализация власти являются важнейшими механизмами, при помощи которых устанавливается различный режим контроля над действиями менеджмента по принятию решений в организации.

Формализация – разработка формальных норм (правил, политики, инструкций, процедур, описаний работ, наставлений), в соответствии с которыми осуществляется управление и контроль над деятельностью сотрудников. Формальные нормы дополняют организационную схему, описывая задачи, распределяя полномочия и ответственность по принятию решений. Использование формальных норм – неотъемлемая часть бюрократической модели организации.

Рациональность применения норм очевидна, но она может стать фактором дестабилизации поведения сотрудников, лишая их

возможности выбора путей и средств выполнения задач, то есть препятствуя проявлению творчества и инициативы. Снижение степени формализации благоприятствует повышению гибкости поведения работника в процессе выполнения задач, повышения скорости реакции на внешние изменения.

Департаментализация – разделение организации на подразделения, группирование отдельных должностных позиций в организационные единицы (подразделения).

Подходы к разработке структуры организации:

Вертикальный функциональный подход – должностные позиции объединяются в подразделения на основе схожих умений, опыта, рабочих операций и ресурсов. Подразделения формируются по видам деятельности и квалификации сотрудников (технический отдел, бухгалтерия и т.д.) в соответствии с видами применяемых ресурсов. Сотрудники ориентированы на выполнение одной функции, поэтому объединены в одном подразделении (рис.2).

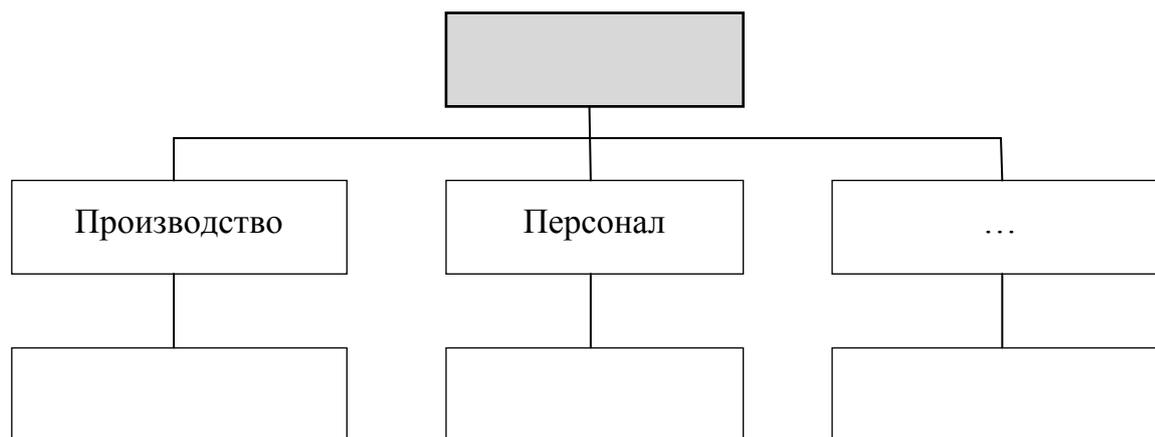


Рис. 2. Вертикальная дивизиональная структура

Достоинства вертикального функционального подхода:

- создание эффективной системы координации выполнения рабочих заданий сотрудниками;
- использование ресурсов оптимальным образом для достижения максимального результата деятельности организации;
- выполнение широкого набора задач благодаря квалификации и опыту работников;
- повышение уровня компетенций и профессионального кругозора работников крупных функциональных подразделений, где

концентрируется потенциал консультантов и экспертов в различных областях знаний;

- продвижение по “карьерной лестнице”, основывающееся на функциональном опыте и мотивации работников к повышению квалификации;

- совместимость менеджеров и сотрудников подразделений в силу похожего трудового опыта и единой базы обучения;

- централизованное управление процессом принятия решений и направление задач сверху вниз, в силу того, что командная цепочка сходится к вершине управления организацией;

- применение высокой нормы управляемости, позволяют поддерживать деятельность крупных подразделений и общие компетенции сотрудников;

- коммуникации и координация деятельности сотрудников внутри каждого отдела осуществляются на высоком уровне;

- обеспечение высокого технического уровня решения рабочих задач.

Недостатки вертикальной функциональной структуры:

- формальные границы между отдельными подразделениями и замедленная реакция на изменения внешней среды, создают предпосылки для сохранения низкого уровня коммуникаций и координации работы подразделений, поэтому инновации и изменения имеют темпы неадекватные динамике внешней среды;

- поскольку командные цепочки подразделений сходятся только на вершине иерархической пирамиды, решения утрачивают своевременность, актуальность и эффективность;

- функциональная структура также усиливает специализацию в выполнении рабочих заданий и разделение труда, рабочий процесс приобретает рутинный характер, снижается мотивация сотрудников к труду.

Дивизиональный подход. Подразделения группируются как самостоятельные организационные единицы в соответствии с общностью выпускаемых товаров, программами или по географическому принципу. Базисом департаментализации выступает не столько сходство, сколько разнообразие навыков и умений (рис. 3).

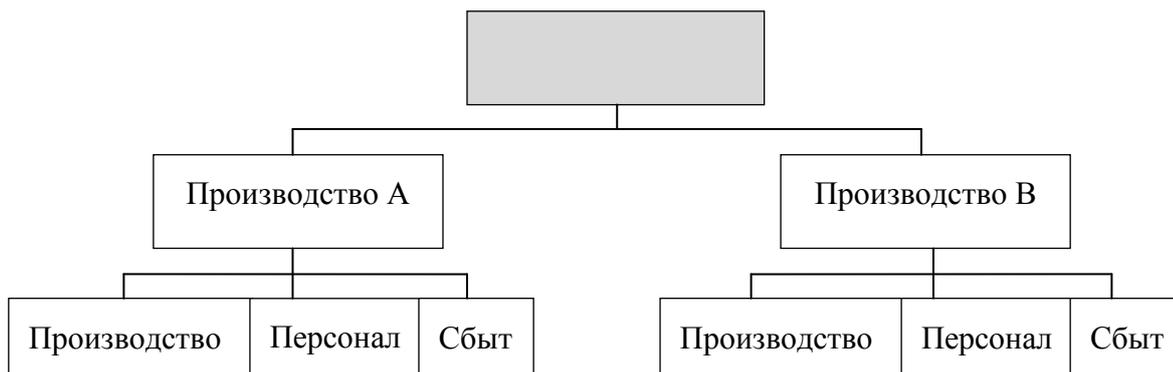


Рис. 3. Дивизиональная структура

Дивизиональная структура возникает, когда в качестве основного критерия объединения работников в подразделение выступает выпускаемая организацией продукция. В дивизиональной структуре подразделения являются автономными производителями различных продуктов. В каждом подразделении создается структура, обеспечивающие производство товаров и услуг. Подразделения, как правило, малочисленны. Внимание сотрудников концентрируется на одной товарной линии. Деятельность внутренних подразделений дублируется по товарным линиям.

Дивизиональная структура адекватна крупным компаниям, в составе которых подразделения, призванные решать различные задачи, обслуживающие разных клиентов или производящие товары, ориентированные на специализированные рынки. Дивизиональная структура оказывается наиболее эффективной в тех случаях, когда крупная организация производит товары, ориентированные на рынки, отличающиеся высокой емкостью, так как каждое подразделение представляет собой независимый бизнес.

Отличие дивизиональной структуры от функциональной состоит в том, что командные цепочки каждой из функций сходятся на более низки уровнях иерархии. В дивизиональной структуре проблема координации деятельности подразделений решается не на уровне высшего руководства, а на уровне подразделений. В дивизиональной структуре децентрализация становится реальностью. Полномочия и ответственность в принятии решений делегируются на нижние уровни иерархии управления организацией. Высшие менеджеры больше внимания уделяют видению перспектив развития организации и решению стратегических проблем.

Подразделения компании могут формироваться не только вокруг товарных линий, но и по географическому принципу. В этом случае руководство подразделений контролирует деятельность компании на региональном рынке. Производство продукта адаптируется к условиям региона и позволяет компании получить конкурентное преимущество. Такая форма дивизионализации позволяет добиться повышения координации различных видов деятельности и уровня удовлетворения потребителей в каждом из регионов.

Достоинства дивизиональной структуры:

- распределение ресурсов вдоль дивизиональных линий способствует гибкой, оперативной реакции компании на изменения во внешней среде;
- концентрация внимания сотрудников на одной товарной линии, в результате – потребности покупателей удовлетворяются на более высоком уровне;
- координация деятельности подразделений улучшается, так как сотрудники сгруппированы в подразделениях, ориентированных на обеспечение эффекта функционирования одной товарной линии.
- распределение полномочий и ответственности за результаты деятельности на уровне и внутри подразделений;
- ответственность руководителя подразделения за показатели качества произведенной и реализованной продукции;
- обусловленность результатов эффективности управления успехами продаж.

Недостатки дивизиональной структуры:

- дублирование процессов распределения и использования ресурсов производства и реализации продукции;
- высокие издержки функционирования самостоятельных подразделений по производству и реализации продукции;
- относительно низкий уровень технического развития и специализации в подразделениях;
- слабая координация взаимодействий подразделений;
- ограничение контроля над деятельностью подразделений со стороны высшего руководства;
- конкуренция за корпоративные ресурсы.

Матричный подход. Основан на взаимном сосуществовании функциональных и дивизиональных командных цепочек. Матрицу образуют двойные линии властных полномочий, в результате этого

сотрудники подотчетны двум непосредственным руководителям. В матричной структуре функциональная иерархия властных полномочий направлена вертикально, а дивизиональная иерархия властных полномочий – горизонтально (рис. 4). Горизонтальная командная цепочка формализует взаимоотношения и обеспечивает координацию взаимодействий функциональных подразделений, а вертикальная структура – управление внутри подразделений. Матричный подход позволяет установить командную цепочку как для взаимоотношений в процессе выполнения отдельных функций, так и для взаимодействий между подразделениями. Матричная структура получила широкое распространение в глобальных корпорациях, обеспечивая высокий уровень координации как в регионах, так и в рамках товарных линий.

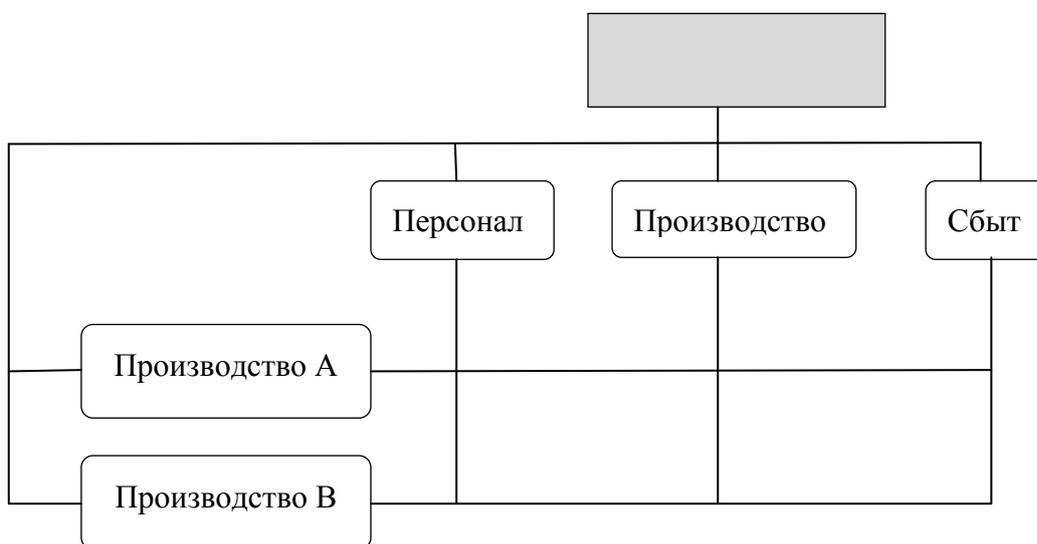


Рис. 4. Матричная структура

В матричной структуре нарушается принцип единоначалия, но создаются предпосылки равного внимания как функциональной, так и дивизиональной линиям властных полномочий. Функциональный руководитель обеспечивает специальное обучение и назначение технического персонала для участия в проектах, а руководитель подразделения отвечает за реализацию текущей программы в целом.

Достоинства матричной структуры:

- высокая степень реакции на меняющееся окружение;
- эффективное использование сотрудников, возможность перемещения специалистов у одного подразделения в другое;

- благоприятные условия для обучения как специалистов, так и руководителей высшего звена;
- содействие командной работе и ориентации на цели подразделения.

Недостатки матричной структуры:

- конфликтность между функциональными целями и задачами подразделений, ответственных за выпуск определенных товарных линий, и региональными руководителями;
- увеличение продолжительности времени, необходимого для разрешения противоречий;
- значительные усилия для поддержания баланса власти.

Командный подход. Применяется для выполнения особых задач и координации деятельности подразделений. Команды пронизывают все уровни организации: от президента до цехов. Командный подход позволяет менеджерам делегировать властные полномочия, передавать ответственность на более низкие уровни и делать организацию более гибкой и адаптивной к изменениям, происходящим во внешней среде (рис. 5).

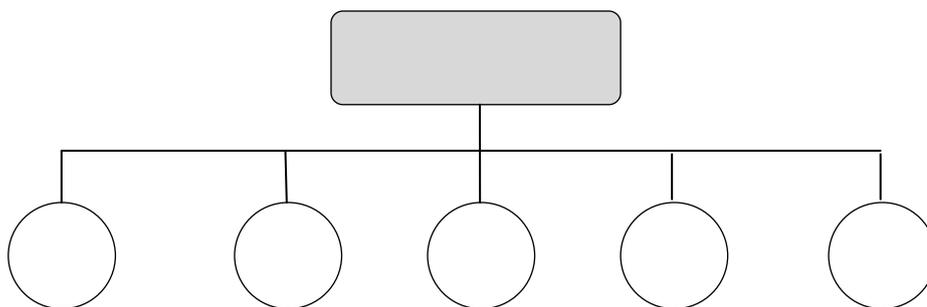


Рис. 5. Командная структура

Командный подход осуществляется в различных формах:

- Вертикальная командная цепочка – позволяет контролировать подразделение (организацию) посредством делегирования властных полномочий, передачи ответственности на более низкие уровни иерархии, формирования рабочих команд, вовлечения ее участников в процесс принятия решений.
- Многофункциональные команды включают сотрудников различных функциональных подразделений, которые берут на себя ответственность за деятельность группы и совместно работающих над решением поставленных задач.

- Рабочие команды, действуют как самостоятельные подразделения, которые состоят из сотрудников, выполняющих определенные функции.

Реорганизация компании и ее переход к структуре постоянных команд осуществляются в процессе реинжиниринга (радикального изменения бизнес-процессов с целью достижения более высоких показателей качества обслуживания, снижении издержек и т.д.).

Достоинства командной структуры:

- преодоление недостатков процесса принятия решений, организованных сверху вниз;
- использование преимуществ масштабности организации, углубленного обучения, разрушения организационных барьеров между подразделениями;
- повышенный потенциал адаптации к изменениям внешней среды (конкурентам, потребительским предпочтениям, культурным традициям и т.п.);
- отсутствие необходимости утверждать решения на «вершине» управленческой иерархии;
- оздоровление морального климата организации за счет ощущения сотрудниками непосредственной причастности к крупным проектам, существенному обогащению содержания труда;
- благоприятные условия для делегирования ответственности и властных полномочий на нижние уровни иерархии, что позволяет сократить число менеджеров, исполняющих контрольные функции.

Недостатки командной структуры:

- конфликт опыта и двойной лояльности, проявляющийся в том, что команда предъявляет к своим участникам требования, отличные от тех, которым они должны были соответствовать в подразделениях;
- возрастает продолжительность периода время, которое приходится тратить на заседания и совещания. Это замедляет процесс координации. Участники команды должны быть готовы к снижению эффективности процесса производства;
- командный подход нередко приводит к чрезмерной децентрализации. Нередко традиционно принимавшие решения руководители подразделений негативно воспринимают командное самоуправление. Поскольку участники команд не имеют возможности оце-

нить свою деятельность для корпорации в целом, принимаемые решения нередко вступают в противоречие с интересами организации.

Сетевой подход. Организация принимает сжатую форму, центральное положение занимает офис, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с другими функциональными подразделениям (рис.6). Сетевая структура означает, что организация дезагрегирует свои основные функции между отдельными компаниями, работающими по контрактам. Координацию осуществляет головная организация.



Рис. 6. Сетевая структура

Достоинства сетевой структуры:

- устраняются барьеры между подразделениями, что способствует достижению компромиссов;
- ускоряется реакция на изменение потребительских предпочтений;
- улучшается моральный климат в организации;

- повышается степень вовлеченности сотрудников в процесс принятия управленческих решений;

- сокращается число административных уровней управления.

Недостатки сетевой структуры:

- отсутствие непосредственного контроля, когда менеджменту приходится полагаться на контракты, координацию, переговоры и электронные сообщения;

- снижается эффективность властных полномочий.

Выбор организационной структуры не является произвольным решением учредителей организации или ее менеджмента. Каждому подходу соответствует определенная стадия жизненного цикла организации. Однако, существует закономерность: создание структур учитывает особенности технологии производства и стратегии.

1.2. Горизонтальная координация

Каждая организация в процессе роста и развития испытывает на себе влияние:

- происходящих во внешней среде изменений и/или новых стратегических потребностей обуславливающих введение новых должностных позиций и подразделений;

- стремления менеджеров высшего звена брать на себя координацию работы всех подразделений компании.

Формальная цепочка команд и контроля дают ожидаемый эффект. Но этого недостаточно. Организация нуждается в системах обработки информации и обеспечения коммуникаций между сотрудниками разных подразделений на различных уровнях иерархии. Уровень эффекта сотрудничества между подразделениями определяется понятием «координация». Отсутствие согласованности, чревато проблемами и конфликтами. Координация необходима вне зависимости от того, какую структуру имеет организация. Сотрудники в случае возникновения разногласий, могут отказаться от компромиссного решения, что вряд ли пойдет на пользу компании в целом.

Важную роль в достижении координации выполняют:

- модернизация структуры (реинжиниринг бизнес-процессов). Предполагает переосмысление и трансформацию ключевых бизнес-процессов организации и структуры подразделений, обеспечивающих развитие основной деятельности организации. Модернизация струк-

туры способствует тесной координации функционирования ее отдельных частей, повышению гибкости в ответ на изменения внешней среды. Менеджмент отказывается от представлений о том, как выполнялись рабочие задания ранее и переходит к новым эффективным методам, что требует знаний о приоритетах клиентов, новых рынках и подборе сотрудников, способных удовлетворить новым организационным потребностям;

- специальная группа (временная группа и/или постоянно действующий комитет), создается для решения проблем, затрагивающих интересы различных подразделений. Члены такой группы представляют заинтересованные подразделения и получают возможность поделиться имеющейся у них информацией, что способствует координации деятельности организационных единиц компании;

- должностная позиция менеджера по координации работы нескольких подразделений компании. Как правило, эта должностная позиция получает статус менеджера проекта, полномочия которого распространяются на проект, но не на участвующих в нем сотрудников.

Баланс между вертикальной и горизонтальной структурами отражает тенденцию наделяния работников более широкими полномочиями. Вертикальная организационная структура характерна для реализации функционального подхода к формированию организационных структур. В этом случае акцент делается на вертикальное управление. Четко определенные задачи разбиваются на рабочие задания. Деятельность сотрудников регламентируется инструкциями. Основой управления является иерархия властных полномочий. Принятие решений реализуется сверху вниз, поэтому коммуникации носят нисходящий характер [5, с. 318; 1, с. 107; 2, с. 140; 4, с. 190].

В современных компаниях часто преобладает горизонтальная структура. Содержание задач меняется по мере изменения потребностей менеджмента и внешних условий. Властные полномочия базируются на опыте и знаниях сотрудников. Процесс принятия решений децентрализован. Горизонтальные коммуникации, способствующие деятельности специальных команд и проектных менеджеров, строятся с учетом возможностей информационных систем, обеспечивающих распределение информации.

Предпочтение в адрес той или иной организационной структуры зависит от различных обстоятельств, в которых компания осуществляет деятельность, или влияющих на организационную структуру факторов (технологии, взаимозависимости подразделений, стратегии, внешней среды, размеров, жизненного цикла и т. д.).

1.3. Жизненный цикл организации

Развитие организации предполагает ряд последовательных стадий ее жизненного цикла. На каждом из этапов жизненного цикла организации в ее деятельности и структуре происходят определенные изменения. Наиболее заметно меняется размер организации, который определяется количеством ее работников. Согласно многочисленным исследованиям структура крупных организаций отличается от структуры небольших компаний. Для последних характерны неформальный стиль управления, низкая степень разделения труда, отсутствие жестких правил и инструкций, небольшой бюджет. Крупные организации, отличаются высокой степенью специализации, им необходим многочисленный вспомогательный персонал, в них приняты разнообразные правила и инструкции, внутренние системы управления,ощерений и инноваций [6, с. 85].

Рождение организации. На этой стадии организация создается, делает первые шаги в своем развитии. Учредитель организации выполняет все рабочие задачи. Организация носит неформальный характер. Во вновь созданной организации отсутствуют штат специалистов, правила и инструкции, внутренние системы планирования, вознаграждения или координации. Право принимать решения принадлежит учредителю (предпринимателю).

Юность организации. Достижение этой стадии означает, что число работающих в ней сотрудников возрастает, компания специализируется на производстве товара, котрый признан потребителями. Учредитель, как правило, уже не является ее единственным собственником. В принятии решений принимают участие несколько доверенных лиц, но управление носит централизованный характер. Появляется разделение труда, создаются подразделения, хотя внутренние системы остаются неформальными. Начинают действовать определенные правила, но число технических и административных работников все еще невелико.

Средний возраст организации. По мере своего развития, организация увеличивается в размерах, занимает устойчивое положение на рынке. В компании развивается бюрократия, разделение труда носит экстенсивный характер, формализуются политика и распределение ответственности. В управлении персоналом широко используются правила и должностные инструкции. В производстве и маркетинге заняты специалисты-профессионалы. В отделах и подразделениях вводятся системы управления бюджетом, учетом и заработной платой. Руководство делегирует ответственность подразделениям. Делегирование может привести к уменьшению степени гибкости и снижению инновационной активности.

Зрелость организации. Прохождение этой стадии отличает организацию крупными масштабами и вертикальной структурой. У нее солидный бюджет, сформированные системы управления и контроля, нормы и правила, штат специалистов, узкая специализация. Принятие решений централизовано. Обнаруживаются риски роста угроз застоя и потери рыночных позиций организации. Чтобы противостоять вертикальной иерархии, необходимо активизировать инновационный процесс, децентрализовать процесс принятия решений, создать команды, специальные группы, учредить должности проектных менеджеров.

Движение по траектории жизненного цикла осуществляется каждой организацией в соответствии с определенными темпами развития. Переход от стадии к стадии зачастую сопровождается организационными кризисами. Сотрудники, которые приняли неформальную атмосферу в организации на первом этапе развития организации, негативно воспринимают формализацию процедур, департаментализацию и организацию подразделений. Неадекватной является и вертикальная структура на ранних стадиях развития и неформальная структура на более поздних этапах жизненного цикла. Это негативно может отразиться на результатах деятельности организации.

Степень успеха организации и эффективности ее структуры определяется, в первую очередь, **технологией производства**, которая включает в себя знания, предметы и орудия труда, методики и виды деятельности, направленные на преобразование входящих ресурсов. К характеристикам технологии относятся также оборудование, квалификация персонала и рабочие процедуры. Значение технологии производства объясняется ее существенным влиянием на организа-

ционную структуру, которая должна соответствовать технологии, внешней среде и размерам компании. Но в сфере производства и сфере услуг используются принципиально различные технологии. Далее рассмотрим характеристики технологии и наиболее адекватные им структуры.

Технология производства определяет базовые структурные характеристики организации: состав административного руководства, нормы управляемости и контроля, централизации и формализации. Исходя из технологии, организации-производители материальных благ, подразделяются на три основные категории:

- Мелкосерийное, или единичное, производство, предполагающее выпуск товаров по спецификациям заказчика в количестве от одной до нескольких единиц продукции. Каждый клиент заказывает единственный в своем роде продукт. Такой тип технологии используется для производства уникальных продуктов. Основная роль в производственном процессе принадлежит сотрудникам, использующим машины и оборудование (например, производство на заказ верхней одежды).

- Крупносерийное, или массовое, производство. Технология массового производства характеризуется стандартизованными производственными циклами. Продукция выпускается крупными партиями, все потребители получают один и тот же товар. Стандартные продукты направляются на склад готовой продукции и поступают в продажу по мере предъявления спроса. Данная технология предполагает широкое использование машин и оборудования, предназначенных для выполнения основной массы работ. Сотрудники, как правило, дополняют средства производства (например, поточные линии сборки компьютеров).

- Непрерывный процесс производства предполагает высокую степень механизации производственного процесса и представляет собой наиболее сложную форму технологии. Непрерывный процесс производства не имеет ни начала, ни конца, человек не является частью производства как такового, поскольку всю работу делают машины. Операторы управляют процессом, контролируют его параметры, ремонтируют оборудование (нефтеперерабатывающие производства, атомные электростанции).

Отличия технологий производства обуславливаются их технической сложностью, степенью вовлеченности в процесс производства

техники и оборудования с целью исключения из него людей. Задействованные в сложных технологиях сотрудники заняты прежде всего наблюдением за работой оборудования.

Структурные характеристики производственных технологий:

- для технологий массового производства характерны высокая степень формализации и централизации, а для непрерывных производственных процессов – низкие. В отличие от мелкосерийного и непрерывного производства стандартизованное массовое производство требует централизованного принятия решений и четко сформулированных правил и процедур;

- с повышением сложности технологии возрастает значение административного управления и повышается роль вспомогательного персонала. Чем менее однородным является производственный процесс, тем более тщательным должен быть контроль. Высокая сложность технологического оборудования обуславливает возрастание значения вспомогательного труда (косвенным образом участвующего в производстве товаров), поэтому для массового производства характерно высокое соотношение вспомогательного и прямого труда;

- массовое производство отличается наибольшей нормой контроля менеджеров первой линии. На конвейере, при рутинном характере рабочих заданий, контролируемых мастером, могут находиться несколько десятков работников;

- при мелкосерийном и непрерывном производстве на одного менеджера первой линии приходится меньшее число подчиненных, поскольку за ними требуется более пристальное наблюдение;

- фирмы с мелкосерийным и непрерывным производством тяготеют к горизонтальной структуре, а с массовым производством к вертикальной организационной структуре.

Структура организации определяется взаимозависимостью ее подразделений (степенью их подчиненности друг другу в процессе выполнения поставленных задач. **Слабая взаимозависимость** означает, что подразделения выполняют рабочие задания автономно и не испытывают потребности в координации или обмене ресурсами. **Высокая взаимозависимость** предполагает постоянный обмен ресурсами.

Формы взаимозависимостей подразделений:

- **картельная** взаимозависимость предполагает, что каждое подразделение организации, несмотря на то, что является ее частью,

обладает относительной независимостью (региональные отделения компаний, банков, имеющие собственные ресурсы). Картельная взаимозависимость осуществляется относительно легко, так как для этого применяются стандартные процедуры, правила и инструкции, которые обеспечивают одинаковые показатели выполнения рабочих заданий во всех подразделениях;

- **последовательная** взаимозависимость – предполагает, что результат работы одного подразделения становится отправной точкой для деятельности другого подразделения (конвейерное, поточное производство). В этом случае связь обеспечивается в процессе обмена ресурсами между подразделениями. Координация работы последовательно взаимозависимых подразделений сложнее, поскольку планирование движения ресурсов и конечных продуктов предполагает учет интересов отдельных подразделений. Для этого проводятся совещания по взаимодействию подразделений;

- **обоюдная** взаимозависимость – означает, что итог одной производственной операции становится началом следующей операции и т.д. (например, консультации врачей: терапевта, хирурга, кардиолога и т. п.), по результатам которых и делается заключение о здоровье пациента. Деятельность обоюдно зависимых подразделений координируется посредством команд, специальных групп, проектов, совещаний, специальных менеджеров, ответственных за ежедневное согласование взаимодействий.

В большинстве организаций степень взаимозависимости подразделений различна и определяется рядом факторов, среди которых: масштаб организации, вид и отрасль ее деятельности, тип организационной структуры, плотность конкурентной среды и т.д.

1.4. Компоненты организации

Изучение динамики организационных структур будет более плодотворным, если проанализировать организационные конфигурации в составе различных компонентов и механизмов координации. Представления о конфигурациях позволяют лучше разобраться в деятельности компаний и проблемах, которые регулярно возникают в процессе их деятельности.

Для изучения организационных структур и процессов, характеризующих деятельность компаний в различных сферах деятельности, воспользуемся моделью конфигураций Минцберга. При помощи этой модели можно определить, к какому типу относится конкретная компания и выяснить, какие изменения необходимо произвести, чтобы устранить проблемы координации и обеспечить дальнейшее развитие этой компании [7, с. 216–220; 4, с. 264–272].

Согласно модели конфигураций Минцберга, в основе организаций – базовые компоненты, представляющие собой внутренние факторы, определяющие траекторию эволюции компании. Но имеется и множество внешних сил, таких как акционеры, поставщики и потребители, каждая из которых по-своему воздействует на компанию. Организационные компоненты дополняются механизмами координации. При разных механизмах координации окончательная структура компании может быть различной.

Таким образом, организации обладают характерными для них признаками, но абсолютно одинаковые организации не встречаются. Организации отличаются, прежде всего, по характерным для каждой из них, конфигурациям, – вариантам сочетания структурных компонентов и механизмов координации действий, совершаемых людьми в процессе достижения поставленных целей.

Компоненты организации – совокупность способов разделения бизнес-процесса на отдельные специализированные задачи в рамках единой деятельности (рис. 7).

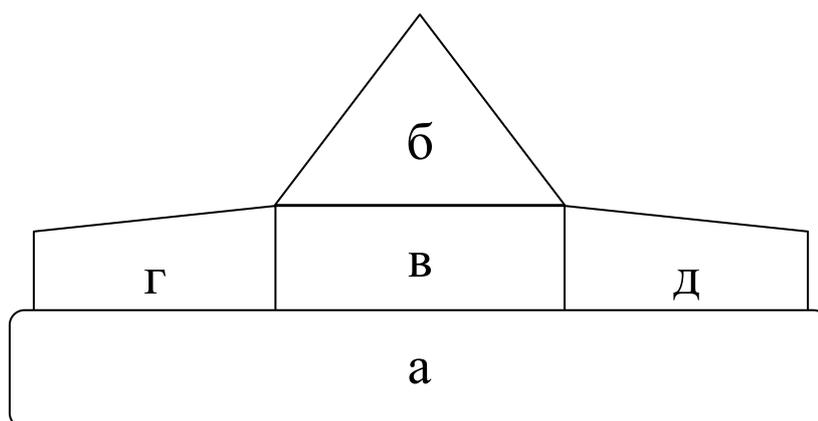


Рис. 7. Компоненты организационной структуры

Разделение бизнес-процесса на отдельные специализированные задачи осуществляется благодаря разделению труда и выделению базовых компонентов организации, выполняющих определенные функции.

Базовые компоненты организации:

а) **Операционное ядро** – зона создания основной продукции. В операционное ядро входят операторы, выполняющие основную деятельность, связанную с производством товаров и услуг. Операторы выполняют четыре основные функции:

- обеспечивают исходную базу производства;
- трансформируют сырье, материалы, полуфабрикаты в процессе изготовления готовой продукции;
- распределяют готовую продукцию;
- оказывают прямую поддержку обеспечению исходных условий, трансформации и распределению результата, осуществляя техническое обслуживание оборудования и помогая управлять сырьевыми и материальными запасами.

По сравнению с другими компонентами организации работа операционного ядра стандартизируется в наивысшей степени, что позволяет предотвратить внешнее вмешательство в бизнес-процесс. Уровень стандартизации зависит от специфики деятельности (работе сборочного конвейера на автомобильном заводе и профессора в университете относятся к операторам, но труд первых намного более стандартизирован, чем работа вторых).

б) **Стратегическая вершина** образует верхний уровень иерархии управления бизнес-процессом. К ней принадлежат люди, несущие всю полноту ответственности за организацию, – главное административное лицо (президент, исполнительный директор, иные менеджеры высшего уровня, осуществляющие общее руководство).

Стратегическая вершина обеспечивает эффективное выполнение организацией ее миссии, а также обслуживание потребностей тех, кто контролирует организацию или обладает иной властью над ней (собственники, государственные органы, профессиональные объединения, группы влияния). Менеджеры стратегической вершины (а также срединной линии) выполняют три круга обязанностей:

Во-первых, – осуществляют прямой контроль; влияют на организацию в той степени, в какой организация полагается на этот механизм координации; распределяют ресурсы, отдают распоряжения,

санкционируют принципиальные решения, разрешают конфликты, структурируют организацию и подбирают кадры, наблюдают за работой сотрудников, мотивируют и поощряют их.

Во-вторых, – управляют пограничными условиями деятельности организации ее взаимоотношениями с внешней средой. Важными задачами менеджеров стратегической вершины являются информирование влиятельных субъектов внешней среды о деятельности организации, установление контактов с высокопоставленными лицами и получение от них ценной информации, переговоры с внешними заинтересованными группами, осуществление протокольных функций.

В-третьих, – разрабатывают стратегию организации. Формирование стратегии предполагает интерпретацию внешних условий и выработку соответствующей линии организационных решений. В процессе управления пограничными условиями, у менеджеров стратегической вершины складывается понимание внешней среды организации; а осуществляя прямой контроль, они стремятся смоделировать стратегию, отвечающую потребностям организации и усиливающую ее позиции по отношению к внешней среде.

Стратегическая вершина представляет наиболее широкую перспективу организации. На этом уровне – минимум стандартизации, максимум свободы действий и длительности циклов принятия решений. Координация действий самих менеджеров стратегической вершины лучше всего достигается с помощью взаимного согласования.

в) **Срединная линия.** Менеджеры срединной линии, наделенные формальными полномочиями, соединяют стратегическую вершину и операционное ядро. Цепочка тянется от высших руководителей к нижнему уровню иерархии менеджмента (например, бригадирам и производственным мастерам), находящимся непосредственно над операторами, и воплощает координационный механизм прямого контроля. Число «звеньев» цепочки менеджеров срединной линии зависит от размеров организации и от того, в какой мере она полагается на прямой контроль как средство координации.

Теоретически контролировать деятельность всех операторов способен один руководитель – главный менеджер стратегической вершины. Но на практике прямой контроль требует тесного личного контакта между менеджером и оператором. Один управленец может реально контролировать ограниченное число операторов, соответствующее норме управляемости (предельному количеству единиц,

находящихся в подчинении у менеджера). С управлением небольшой организацией справится и один руководитель (он будет выполнять функции стратегической вершины).

Крупным организациям требуется больше менеджеров (в срединной линии). Менеджер первого уровня контролирует несколько операторов, формирующих базовую организационную единицу (подразделение). Другой менеджер отвечает за несколько таких единиц (подразделений), формирующих единицу более высокого уровня. Все единицы подчиняются одному менеджеру из стратегической вершины, занимающему «главную административную» должность, и формируют управление всей организацией. Так устроена организационная иерархия.

В иерархической системе менеджер срединной линии выполняет ряд задач в потоке прямого контроля. В процессе обратной связи он собирает информацию об эффективности управляемой им организационной единицы и частично передает ее после предварительного обобщения, менеджерам высшего уровня.

Менеджеры срединной линии выступают посредниками в потоке принятия решений. Наверх они передают информацию о неполадках в подразделениях, выдвигают предложения об изменениях и решениях, требующих санкции высшего руководства. С некоторыми проблемами менеджер срединной линии справляется сам, для решения других должны быть приняты меры на верхнем уровне иерархии.

Менеджеру срединной линии выделяются ресурсы, которые он должен распределить в своем подразделении. Информация о правилах и планах, которые необходимо разработать, проекты, которые должны быть реализованы. Менеджеру среднего звена приходится управлять пограничными условиями деятельности своей организационной единицы. Каждый менеджер срединной линии поддерживает контакты с другими управленцами, аналитиками, сотрудниками аппарата, независимыми специалистами. Менеджер среднего звена участвует в формировании стратегии подразделения (которая определяется стратегией организации). Опускаясь по цепочке полномочий, изменяются должностные обязанности менеджера. Они становятся более детальными и специализированными, сфокусированными непосредственно на производственном процессе.

г) **Техноструктура.** К техноструктуре относятся аналитики (и штат помогающих им служащих), которые обслуживают организа-

цию, оказывая влияние на работу других сотрудников. Аналитики не принимают непосредственного участия в производственном потоке – они могут проектировать его, планировать, модифицировать, обучать задействованных в нем людей, но сами не являются его участниками.

Техноструктура эффективна только тогда, когда использование аналитических инструментов позволяет повысить производительность других работников, занимающиеся вопросами адаптации, изменения организации в ответ на изменения внешней среды, вопросами управления, стабилизации и стандартизации схем деятельности организации.

Аналитики техноструктуры, специализирующиеся на вопросах управления, определяют формы стандартизации в организации. Операторы сами в состоянии стандартизировать собственный труд. Но, чем более стандартизирована деятельность организации, тем больше она полагается на техноструктуру. Такая стандартизация уменьшает необходимость в прямом контроле, и нередко с обязанностями, которые выполняли менеджеры, справляются рядовые сотрудники. Можно выделить три типа аналитиков по вопросам управления:

- техники-нормировщики (инженеры по организации производства), стандартизирующие рабочие процессы;
- аналитики по планированию и контролю (специалисты по долгосрочному планированию, по контролю над качеством продукции, составители производственных графиков), стандартизирующие результат;
- аналитики кадровой службы (включая инструкторов и специалистов по подбору кадров), стандартизирующие квалификацию (хотя в основном эта стандартизация происходит вне организации).

На нижних уровнях управления компанией аналитики стандартизируют текущий производственный поток, составляя производственные графики, анализируя работу операторов, разрабатывая системы контроля над качеством.

На среднем уровне техноструктура:

- стандартизирует интеллектуальную деятельность организации (обучая менеджеров среднего звена);
- проводят исследования по решению информационных задач;
- разрабатывают системы стратегического планирования и финансового контроля над выполнением поставленных перед основными производственными подразделениями целей.

Главная задача аналитиков состоит в стандартизации труда других работников, но их собственные действия координируются с деятельностью остальных посредством взаимного согласования. Эта координация невозможна без стандартизации навыков, поскольку аналитики, как правило, являются высококвалифицированными специалистами. Поэтому немалую долю рабочего времени аналитиков занимают неформальные коммуникации.

д) **Вспомогательный персонал.** На схеме организации мы видим множество специализированных организационных единиц, обеспечивающих поддержку организации за рамками производственного процесса. Эти единицы образуют вспомогательный персонал (финансовый отдел, служба безопасности, коммутатор, коммунальная служба, и т. д.) Ни одно из этих подразделений не относится к операционному ядру, не поддерживает основную деятельность непосредственно, но призвано оказывать косвенную помощь в выполнении базовых задач. Вспомогательные подразделения отличаются тем, что:

- способствуют снижению неопределенности, сопутствующей покупке аналогичных услуг на открытом рынке;
- имеют собственное операционное ядро;
- оказывают специфичные услуги “головной организации”, сохраняя независимость от ее операционного ядра;
- существуют на разных уровнях иерархии, их местоположение зависит от получателей услуги;
- каждая единица использует удобный для нее механизм взаимного регулирования и стандартизации.

1.5. Механизмы координации

Механизмы координации раскрывают способы, посредством которых организации координируют свою деятельность [4, с. 19–29]:

а) **Взаимное согласование** способствует координации труда благодаря простому процессу неформальных коммуникаций. При взаимном согласовании контроль над процессом производства осуществляется самими работниками. Поскольку здесь имеет место относительно простой механизм координации, взаимное согласование используется в организациях с простейшими бизнес-процессами.

в) **Прямой контроль.** Развиваясь из простейшей формы, организация, обращается к прямому контролю. Прямой контроль способствует координации. Ответственность за работу других людей, определение заданий для них и наблюдение за их действиями возлагается на одного человека. Менеджер координирует работу нескольких операторов, в случае, если для координации их действий одного взаимного согласования недостаточно. Процесс производства может координироваться при отсутствии взаимного согласования действий или прямого контроля.

Процесс производства можно стандартизировать, когда координация достигается на стадии разработки, еще до начала процесса. Сам процесс производства, его результаты и исходные условия – навыки (и знания) выполняющих ее людей – поддается планированию и стандартизации.

г) **Стандартизация производственных процессов** предполагает точное определение (спецификацию) или программирование содержания труда. Каждая стадия производства подвергается нормированию в рамках осуществления производственного процесса в целом. Нормируются расхода сырья, материалов, полуфабрикатов, электрической и тепловой энергии, заработной платы и т.д.

д) **Стандартизация выпуска.** Когда специфицируются результаты труда, например параметры изделия или норма выработки, принято говорить о стандартизации выпуска. Стандартизация выпуска предполагает изначальную координацию процессов выполнения всех задач по организации выпуска готовых изделий.

е) **Стандартизация навыков и квалификации.** Иногда фирме требуется стандартизация, но при этом стандартизировать ни труд, ни его результаты невозможно. В подобной ситуации возможна стандартизация рабочей силы. Стандартизация навыков и квалификации означает точное определение необходимого для участия в процессе труда уровня подготовки работников. Обычно работник обучается еще до вступления в организацию. Учебные заведения создают программы подготовки работников, а также закладывают основы координации.

На первый взгляд, на своем участке человек действует автономно, но в действительности стандартизация умений косвенно способствует тому, что стандартизация рабочих процессов или результатов труда достигается непосредственно: именно она контролирует

и координирует целенаправленную совместную деятельность. По мере усложнения деятельности организации выбор средств координации меняется: от взаимного согласования к прямому контролю и стандартизации производственных процессов, выпуска, знаний и навыков и – вновь к взаимному согласованию.

В условиях индивидуального труда координация осуществляется подсознательно каждым человеком самостоятельно. При работе в небольших группах, люди приспосабливаются друг к другу, как правило, неформально. Самой удобной формой координации является взаимное регулирование и взаимное приспособление. С ростом величины группы, увеличением числа ее членов, координировать процесс производства неформальными способами становится все труднее. Возникает необходимость передачи контроля над деятельностью группы одному человеку. Появляется лидер группы, который руководит остальными. Оптимальным механизмом координации становится прямой контроль.

При дальнейшем усложнении труда проявляется устойчивая тенденция к стандартизации. Решая задачи простые и однообразные, организация может положиться на стандартизацию производственного процесса. Необходимость выполнения более сложных задач заставляет организацию обратиться к стандартизации выпуска, то есть спецификации результатов труда, оставляя выбор процесса за работником. Стандартизировать результаты очень сложного труда зачастую невозможно, и тогда обращаются к стандартизации квалификации работников. Если производство не удастся стандартизировать, необходимо обратить внимание на взаимное согласование. В крайне сложных ситуациях опытные руководители добиваются выполнения работы с помощью неформальных коммуникаций.

До настоящего момента мы исходили из того, что в зависимости от конкретных условий организация делает выбор в пользу какого-то одного механизма координации. Также подразумевалось, что все пять механизмов в определенной мере взаимозаменяемы; организация может перейти от одного к другому. Но эти допущения не означают, что любая организация может полагаться на единственный механизм координации. На практике, как правило, механизмы координации комбинируются.

Независимо от степени стандартизации всегда необходима доля прямого контроля и взаимного регулирования. Современные орга-

низации не могут существовать без руководителя и неформального общения, которые нужны хотя бы для преодоления неэластичности стандартизации.

Имея представление о базовых компонентах и координационных механизмах организаций, соответствующее понимание сложности функционирования организации, можем приступить к разговору о структурировании организаций. Комбинации базовых компонентов и координационных механизмов формируют варианты конфигурации структур различных организаций.

Основные организационные конфигурации:

Простая структура, основанная на прямом контроле деятельности сотрудников организации, ключевой частью которой является стратегическая вершина.

Ранняя бюрократия, основанная на стандартизации трудовых и производственных процессов, ключевым элементом которой является техноструктура.

Зрелая бюрократия, основанная на стандартах, предъявляемых к квалификации сотрудников, ключевой элемент которой – операционное ядро.

Дивизиональная структура, основанная на стандартизации результата деятельности организации, ключевым звеном которой является срединная линия.

Органическая гибкая структура, основанная на взаимном согласовании действий отдельных сотрудников организации, ключевой элемент которой – вспомогательный персонал наряду с операционным ядром.

1.6. Виды организационных структур

а) **Простая структура** – организация, внутри которой все процессы находятся под личным контролем предпринимателя. Организация является воплощением целей, стратегии и видения личности учредителя [4, с. 273–280]. Гибкость и органичность позволяют предпринимателю сохранить организацию в условиях неопределенности и рисков в течение длительного времени.

Характеристики простой структуры:

- неразвитая (отсутствующая) техноструктура;
- незначительная численность вспомогательного персонала;
- слабо выраженное разделение труда;
- незначительная дифференциация подразделений;
- относительно невысокая управленческая иерархия;
- незначительная формализация поведения;
- органическая структура.

Условия развития простой структуры:

- способность руководителя организации осмыслить ее основные характеристики и единолично контролировать принятие решений;

- большое значение культуры, так как менее индустриализированные общества в силу дефицита образованной рабочей силы, необходимой для административной деятельности, расположены к созданию организаций вокруг сильных лидеров, координирующих деятельность посредством прямого контроля;

- сила традиций автократии или харизмы может подтолкнуть к простой структуре даже очень крупные организации;

- управление организацией единственным владельцем, поскольку в этом случае отсутствует внешний контроль.

Варианты простой структуры организации:

- новые организации;
- малые предприятия;
- кризисные организации;
- автократические организации;
- харизматические организации.

Проблемы простой структуры:

- решения принимаются непосредственно предпринимателем, обеспечив гибкость и адаптивность стратегической реакции, ведь все зависит от одного человека. В то же время централизация чревата дисбалансом стратегических и оперативных вопросов. Руководитель может увлечься операционными проблемами, упустив из виду стратегические соображения, и наоборот;

- высокая зависимость от физического и эмоционального состояния личности одного человека. Один сердечный приступ может буквально уничтожить главного координатора организации;

- централизация может стать препятствием функционированию простой организации в усложнившейся среде. К моменту осуществления структурных перемен, собственник может оказать им сопротивление;

- простая структура может подавлять индивидуальность сотрудников. Если судьба организации зависит от ее учредителя, у сотрудников может появиться ощущение “стада, бредущего за вожаком”.

б) **Ранняя бюрократия** – централизованно управляемая организация, власть в которой сконцентрирована на вершине [4, с. 282–323]. Первостепенное значение для функционирования имеет иерархия управления.

Характеристики ранней бюрократии:

- основной механизм координации – стандартизация труда;
- ключевой компонент организации – техноструктура;
- высокая формализация поведения организации;
- отлаженная организационная структура;
- четкая иерархия властных полномочий;
- высокая централизация власти при принятии решений;
- хорошая управляемость организацией;
- разграничение линейных и аппаратных функций;
- высокоспециализированные операционные задачи;
- группировка задач по функциональному принципу;
- стандартизация труда, производства, выпуска.

Условия развития ранней бюрократии:

- развивается как рационально организованная структура, выполняющая простые, однообразные задачи в стабильной внешней среде. Простая и стабильная основная деятельность может избавить раннюю бюрократию от административного компонента;

- соответствует зрелой организации, выполняющей повторяющиеся стандартизированные операции в большом объеме;

- наиболее успешно развивается в массовом производстве, для которого свойственны стандартизированные операции и функциональная структура;

- подвержена внешнему контролю; чем более значителен внешний контроль организации, тем более централизована и формализована ее структура.

Преимущества ранних бюрократий:

- воплощенная рациональность современного мира;
- одна из причин бюрократизации – техническое превосходство над иными формами организации;
- субординация, минимум разногласий и конфликтов;
- легко поддается контролю.

Проблемы развития ранних бюрократий:

- непригодность методов организации технических систем, исключаящих на низовом уровне любую возможную умственную работу и рабочую инициативу, для организации деятельности людей. Отношение к людям как к средству, а не личностям, может привести к разрушению смысла труда и иметь разорительные последствия как для общества в целом. Организации платят за это текучестью кадров, деквалификацией и саботажем;

- рост образовательного уровня повышает карьерные устремления и связанные с работой ожидания (потребность в самореализации за счет потребности в стабильности) граждан;

- сопротивление людей, которые не хотят работать в предлагаемых им условиях;

- административная структура ранней бюрократии плохо приспособлена для использования взаимного согласования. Коммуникативные барьеры (статусные, горизонтальные, вертикальные, линейные) препятствуют неформальному общению;

- функционализм способствует укреплению личной власти и влияния отдельных личностей из среды менеджмента. Усиливается конкуренция среди менеджеров за ресурсы, увеличивая издержки, гипертрафируя структуру управления и снижая эффективность организации;

- право выбора и реализации стратегии развития сосредоточивается на уровне стратегической вершине. Это обстоятельство порождает проблему совмещения функций разработки стратегии и ее осуществления, которые должны быть разделены. Первое – должно быть прерогативой высшего руководства, второе – возлагаться на всех остальных работников организации;

- ранняя бюрократия эффективна в ограниченной сфере. Адаптация к изменениям условий функционирования сопряжена со значительными трудностями. На состояние ранней бюрократии отрицательно воздействует динамичность окружения;

- ранняя бюрократия остается одной из господствующих конфигураций, поскольку основная масса потребителей нуждается в стандартных, недорогих товарах и услугах, а люди производят их более эффективно, чем машины, и готовы делать это впредь.

Организации с простой и бюрократической структурами не стали лучшими образцами практики инновационной деятельности. Отличие классических видов организационных структур:

- ориентация на выполнение задач, а не решение проблем;
- направленность на совершенствование, а не на разработку инноваций;
- практика управления посредством стандартизации.

Поэтому классические организационные структуры не отвергают, но и не поощряют активную инновационную деятельность.

в) **Зрелая бюрократия** – организация, созданная для производства сложной и нестандартной продукции, профессиональных видов услуг, для которых свойственна децентрализованная форма управления и коллегиальность в принятии решений [4, с. 324–360].

Характеристики зрелой бюрократии:

- отсутствие явной централизации;
- деятельность организаций стандартизирована и стабильна;
- контроль осуществляется профессионалами;
- координация предполагает стандартизацию навыков;
- структура подобных организаций – бюрократическая;
- профессионалы контролируют не только собственную деятельность, но и осуществляют коллективный контроль над административными решениями (найм новых сотрудников, продвижении по службе, распределении ресурсов и т.д.);

- управленческие посты в администрации могут занимать только специалисты из профильных областей. Как правило, на должности их выбирают профессионалы, а назначения делаются с учетом их мнения. Это делает организации довольно демократическими структурами;

- для координации деятельности сама административная структура полагается на взаимное согласование.

Проблемы зрелой бюрократии:

- уникальна, демократична и функционирует относительно автономно. Специалисты высокомотивированы и ограничены только стандартами профессии. Это способствует взаимоотношениям;

- профессиональная деятельность координируется стандартами навыков и знаний. Прямой контроль и взаимное согласование исключены, так как противоречат автономии. Сложность труда и результаты, которые не поддаются четкому определению, делают стандартизацию труда и выпуска – нецелесообразными;

- актуальны механизмы координации вспомогательного персонала который оказывается между вертикальной линейной властью и горизонтальной властью профессиональной квалификации;

- актуальна координация действий самих профессионалов, так как зрелая бюрократия не является единым организмом, а представляет собой совокупность личностей, объединенных лишь общими ресурсами и вспомогательными службами;

- актуальна оценка компетенции и ответственности специалистов, их соответствия стандартам профессиональных требований;

- высокая динамика изменения потребностей клиентов, которой следует соответствовать каждому специалисту;

- не отличается гибкостью, ориентирована на стандартный выпуск, а не создание инноваций;

- отличаются консервативностью и сопротивлением изменениям привычных подходов. Перемены происходят медленно и болезненно.

г) **Дивизиональная структура** – организация, представляющая собой совокупность автономно функционирующих подразделений (дивизионов), объединенных административным центром [4, с. 366–429]. Каждое подразделение имеет собственную структуру.

Характеристики дивизиональной структуры:

- основной механизм координации – стандартизация выпуска;

- развитые структурные взаимосвязи между административным центром и подразделениями;

- подразделения создаются в соответствии с обслуживаемыми рынками и наделяются всеми необходимыми для их обслуживания операционными функциями;

- философия сводится к вопросу о том, у кого сосредоточена ответственность за прибыль. Так формируется предпринимательская атмосфера внутри организации (интрапренерство);

- каждое подразделение (дивизион) может действовать как автономная, относительно самостоятельная организация, менеджмент которой может не координировать свою работу с другими подразделениями;

- несмотря на относительную самостоятельность дивизионов и объективное стремление к децентрализации между центром и подразделениями сохраняются отношения контроля над исполнением.

Проблемы дивизиональной структуры:

- центр группирует большое число подразделений, что существенно увеличивает объем его ответственности;
- деятельность децентрализована, так как каждый дивизион наделен полномочиями, необходимыми для принятия решений относительно своих собственных операций;
- децентрализация ограничена границами дивизионов и сводится к делегированию полномочий высших менеджеров руководителям подразделений (децентрализация вертикального типа);
- возможно сохранение централизации. Менеджеры подразделений могут обладать значительной властью, препятствуя дальнейшей вертикальной децентрализации (вниз по командной цепочке) или горизонтальной децентрализации (передаче власти специалистам аппарата и операторам).

Между административным центром и подразделениями существует четкое разделение труда. Коммуникации между ними ограничены и носят преимущественно формальный характер.

Полномочия административного центра:

- формирует общую стратегию развития;
- решает, какие рынки предпочтительнее для дивизионов;
- управляет стратегическим портфелем (создает, приобретает, продает и ликвидирует дивизионы – оперативно изменяет содержание портфеля);
- координирует и оценивает деятельность дивизионов;
- распределяет централизованные финансовые ресурсы;
- назначает на должность руководителей дивизионов.

Полномочия дивизионов:

- самостоятельно управляют производством и сбытом;
- контролируют операционную деятельность;
- формируют стратегии и меры по их реализации.

Условия возникновения и развития дивизиональной формы:

- многообразие рынков;
- диверсификация деятельности по клиентам и/или регионам;
- разделение технической системы на отдельные сегменты.

Стадии перехода к дивизиональной форме:

Интегрированная корпорация, отличается функциональной организационной структурой, развивает одну производственную цепочку, ведет производственную деятельность, которая представляет собой единую, неразрывную цепочку, завершающуюся конечным продуктом, предназначенным для потребления.

Корпорация, кроме основного конечного продукта приступает к продаже промежуточных продуктов (побочных по отношению к продукции основного производства).

Конгломерат отличается выпуском продуктов, которые производятся и автономно от основного производством и реализуются на других рынках.

Развитие производства промежуточных продуктов до того момента, когда побочный продукт становится важнее основного, стратегическое значение которого сохраняется. Структура приближается к дивизиональной, превращаясь в структуру производства взаимосвязанных продуктов.

Производственная цепочка разрывается, вплоть до потери всякой связи между выпускаемыми товарами, приводит корпорацию к конгломератной форме, чистой дивизиональной структуре.

Формирование дивизиональной структуры начинается от интегрированной корпорации и завершается конгломеративным образованием.

Преимущества дивизионализации:

- способствует концентрации ресурсов на эффективных направлениях бизнеса;
- обладает исключительной возможностью диверсификации капитала;
- распределяет риски по разным рынкам;
- позволяет эффективно распределять капитал внутри организации;
- увеличивает стратегическую оперативность.

д) **Органическая структура** свойственна организациям инновационного типа, позволяющая объединить специалистов разных профессий в слаженно функционирующие проектные команды, сочетающие разнообразные знания и навыки сотрудников. Инновационная компания всегда должна оставаться гибкой и быть готовой к очередным изменениям [4, с. 431–481].

Характеристики органической структуры:

- ключевая роль принадлежит вспомогательному персоналу, образующему интеллектуальный фонд компании, из представителей которого формируются проектные команды и выбираются их руководители;

- основной механизм координации – взаимное согласование;

- отсутствует узкая специализация работы подразделений, чрезмерная формализация поведения, тотальное планирование и контроль;

- сочетает разнообразные знания и навыки сотрудников;

- знания и опыт формируют базу генерации новых знаний;

- для сохранения организационной целостности используются матричная структура, в которой специалисты группируются в подразделения, откуда распределяются по проектным командам для выполнения своих непосредственных обязанностей – решения инновационных задач;

- менеджеры выполняют роль интеграторов и посредников между специалистами и командами с целью укрепления организационной структуры компании, осуществления горизонтальной координации команд и подразделений;

- менеджеры работают в специальных группах, сформированных для решения конкретных задач. Норма управляемости обычно невелика. Многие менеджеры являются специалистами, непосредственно работающими над проектами вместе с другими членами команд;

- специалисты распределены по организационной иерархии;

- характерна не концентрация власти в одной части организационной структуры, а ее рассредоточение по различным участкам и уровням.

Условия развития органических структур:

- неопределенность внешней среды способствует децентрализации управленческих решений, а динамика изменений его ключевых характеристик способствуют выбору органического типа структуры (например, рекламные агентства, позиционирующие как органические структуры, стремятся получить заказы в сложной, непредсказуемой среде, а бюрократические организации, действующие на тех же рынках, предпочитают получать заказы в стабильных условиях;

- некоторые организации проявляют интерес к органической структуре в силу динамики технических и технологических изменений

(например, объем и структура выпуска высокотехнологичных венчурных компаний зависят от квалификации и опыта специалистов, работающих в многопрофильных командах).

Проблемы органических структур:

- органические структуры ассоциируются с ранними стадиями развития компании. Со временем любая органическая структура может проявить склонность к бюрократизации;
- органические структуры отличаются относительно коротким сроком функционирования на рискованных рынках, которые быстро могут их разрушить. Экономический спад или потеря крупного заказчика могут обернуться крахом компании;
- органические структуры имеют в эксплуатации высокотехнологичное оборудование и предполагают наличие вспомогательного персонала высокой квалификации, обладающего полномочиями к принятию решений, вынуждая менеджеров делегировать властные полномочия.

Особенности органических структур:

- незначительная формализация поведения;
- объединение специалистов в многопрофильные команды, каждая из которых формируется для реализации конкретного инновационного проекта;
- использование матричной структуры основанной на функциональных и рыночных принципах группирования;
- власть децентрализована и распределена избирательно по компонентам организационной структуры;
- признаки монополизации власти на инновации отсутствуют.

1.7. Организационные изменения

Модель организационных изменений. В процессе адаптации к изменениям внешней среды менеджмент производит соответствующие организационные изменения. Процесс организационных изменений находится под постоянным управленческим воздействием: планируется, организуется и контролируется менеджментом. Модель организационных изменений характеризуется: движущими силами и факторами, определяющими необходимость изменений; процессом преобразований; структурой субъектов, инициирующих изменения в организациях [1, с. 333–360; 8].

Процесс изменений определяется действием факторов:

- динамику изменений в организации определяет воздействие внутренних и внешних сил;
- осознание необходимости изменений менеджментом;
- осознанное инициирование изменений;
- проведение изменений.

Конкретная форма любого из этих действий детерминируется организацией и принятым в ней стилем управления.

Движущие силы организационных изменений делятся на внешние и внутренние:

Внешние силы формируются во внешней среде.

Внутренние силы перемен возникают в процессе деятельности самой организации и разработки и принятия управленческих решений. Если высшее руководство выбирает стратегию роста, внутренняя деятельность организации должна быть перестроена и переориентирована на достижение поставленной цели (создаются новые подразделения, внедряются новые технологии). В качестве внутренних, побуждающих к организационным изменениям, сил могут выступать требования работников, профсоюзов, низкие показатели производительности и т.д.

Необходимость организационных изменений осознается под воздействием внутренних и внешних сил менеджментом организации.

Процесс изменений инициируется разрывом в результатах между планируемыми и реальными показателями деятельности организации. Непосредственными причинами разрыва выступают несоответствие текущих процедур стандартам, появление новых идей или технологий, которые могли бы улучшить текущие результаты.

Менеджмент в процессе мониторинга внешней среды производит действия:

- идентифицирует угрозы внешней среды;
- проводит оценку благоприятных возможностей;
- выявляет преимущества и недостатки организации;
- определяет необходимость организационных изменений.

После осознания потребности в переменах планируются последующие шаги по созданию нового продукта или технологии. Особую опасность для организации представляет медленное изменение внешней среды, так как может быть ослаблен мониторинг и реакция

на перемены наступает с опозданием. Отсутствие реакции менеджмента в форме запланированных изменений может закончиться для организации негативным исходом событий (рис. 8).

Внешняя среда	Рыночный спрос	Разрыв I ≠	Стратегия рыночного поведения	Организация
	Потребительские предпочтения	Разрыв II ≠	Цели	
	Ожидания рыночных агентов	Разрыв III ≠	Результаты функционирования	

Рис. 8. Разрывы между функциональным состоянием организации и внешней среды

Инициирование организационных изменений производится по мере осознание менеджментом потребности в изменениях. На этом этапе разрабатываются планы ответа на требования внешней среды, что предполагает поиск новых подходов и идей. Процесс поиска включает изучение ситуации внутри и вне организации. Полученные данные способствуют подготовке ответа на новые требования внешней среды. Менеджеры обсуждают проблемы, черпают сведения из отчетов или специализированных журналов, средств массовой информации, обращаются к консультантам. Разрабатывается план действий.

Одним из основных условий качественной подготовки планов организационных изменений являются креативность и поощрение инновационной деятельности.

Креативность – процесс творческой разработки новых подходов к решению возникающих проблем. Носители креатива разрабатывают идеи, которые, будучи приняты организацией, служат импульсом к ее развитию. Креативность – черта индивида и организации (табл. 1).

Креативные идеи. Если в организации есть благоприятные условия для проявлений креативности, в ней будут постоянно рождаться новые идеи, требующие оценки и последующей реализации. На этом этапе становятся заметны защитники идеи – сотрудники,

осознающие и отстаивающие необходимость перемен, и критики идеи – те, кто оказывает сопротивление.

Изменения не возникают сами по себе. Для успешного продвижения идеи требуется приложить личную энергию и усилия. Часто новые идеи отвергаются руководством сразу, после их представления.

Таблица 1

Креативная личность/организация

Творческая личность	Творческая организация
Абстрактное мышление, широта воззрений	Открытые коммуникативные каналы Тесные контакты с внешними источниками Перекрывающие сферы ответственности Системы подачи рационализаторских предложений, широкое использование методов «мозгового штурма»
Оригинальность	Подключение к решению проблем людей «со стороны», не являющихся узкими специалистами Спокойное восприятие эксцентричности Командная работа
Отсутствие преклонения перед авторитетами, независимость	Децентрализация, широкие должностные обязанности, «мягкий» контроль Терпимость к ошибкам Риск как норма
Любовь к игре, свободный исследовательский стиль, любознательность	Свобода выбора и путей решения проблем Отсутствие жесткого управления, культура игры Свобода суждений, широкие перспективы
Упорство, концентрация на проблеме	Креативные индивиды и проекты обеспечиваются ресурсами Поощрение инноваций Освобождение от формальных обязанностей

Источник: Дафт Р. Менеджмент [5, с. 338]

Отстаивание идеи предполагает исполнение различными участниками специфических ролевых функций:

- изобретатель выдвигает новую идею и дает ее техническое обоснование, но чаще всего у него нет ни возможности, ни интереса заниматься ее дальнейшей судьбой;
- защитник верит в идею, сталкивается со всеми сильными «за» и «против», находит политическую и финансовую поддержку, необходимую для претворения идеи в жизнь;

- организатор – руководитель высокого уровня, который принимает решение о реализации предложения и устраняет большинство встречающихся на этом пути барьеров;

- критик уравнивает рвение защитника, оспаривая новую концепцию и осуществляя реальную проверку эффективности предложения в соответствии с самыми строгими критериями.

Успех усилий защитников во многом зависит от позиции менеджмента и общественности.

Одна из современных форм содействия инновациям – венчурные команды (структурные единицы, ответственные за развитие важнейших инновационных проектов). Члены таких команд наделяются свободой творчества и в соответствии со своим статусом освобождаются от необходимости соблюдать правила и процедуры, принятые в других подразделениях организации. Венчурные команды, как правило, малочисленны, органичны, обладают характеристиками креативных организаций (табл. 2).

Таблица 2

**Роли, исполняемые сотрудниками организации
в процессе организационных изменений**

Изобретатель	Защитник	Организатор	Критик
– развивает идею и технически ее обосновывает; – не знает, как обеспечить ей поддержку или как применить ее на практике	– верит в идею; – наглядно демонстрирует ее выводы; – оценивает затраты и потенциальную прибыль; – находит финансовую и политическую поддержку; – преодолевает препятствия	– руководитель высокого уровня устраняющий все организационные барьеры; – утверждает идею и защищает ее внутри организации	– проводит экспертизу идеи; – ищет недостатки; – устанавливает реалистичные критерии, которым должна удовлетворять инновация

Источник: Источник: Дафт Р. Менеджмент [5, с. 343]

Для того чтобы активизировать инновационную деятельность, необходимо развивать структуры, стимулирующие предприимчивость. Инновационные структуры должны быть отделены от традиционных. Венчурные команды, как правило, создаются за рамками сложившихся организационных структур. Сотрудники венчурных

команд не имеют отношения к постоянной иерархической пирамиде организации. Венчурные команды потому и малочисленны и отделены от компании, чтобы исключить бюрократическое вмешательство.

Одна из форм венчурных команд – венчурный фонд призван обеспечить разработку новых идей, продуктов или направлений деятельности необходимыми денежными средствами.

Осуществление изменений. Поощрение креативности, защита новых идей и венчурные команды благоприятствуют рождению новых проектов. Следующий шаг – осуществление изменения. Организация реализует выгоды новой креативной идеи только в процессе ее реализации (до того момента ее продвижение связано исключительно с затратами).

Нередко работники без видимых причин сопротивляются переменам. Эффективное управление изменениями требует от менеджмента идентификации факторов противодействия и умения применять методы вовлечения работников в процесс перемен. Крупные изменения, касающиеся всей корпорации в целом, как правило, встречают наибольшее сопротивление.

Сопротивление изменениям. Защитники идей часто сталкиваются с прохладным отношением к своим идеям со стороны других сотрудников. Руководство организации нередко скептически воспринимает предлагаемые венчурной группой инновации, отказывается принимать их. Возможно, менеджеров и рядовых работников, не вовлеченных в инновационный процесс, устраивает существующий порядок вещей. Причины:

- Собственная выгода. Сопротивление переменам часто вызывается уверенностью сотрудников в том, что предлагаемые изменения в технологии труда или структуре негативно отразятся на их положении (утрата властных полномочий, падение престижа, уменьшение зарплаты или доходов компании). Страх личных утрат – возможно, самое серьезное препятствие на пути организационных изменений.

- Недостаток понимания и доверия. Работники вряд ли поверят в чистоту помыслов приверженцев изменений, если им не известны или не понятны цели перестройки или реформ. Противодействие возникает и в том случае, если сотрудники имеют отрицательный опыт взаимодействий с защитником инноваций.

- Неопределенность – нехватка информации о будущих событиях, страх перед неизвестным. Особенно негативно воспринимают неопределенность сотрудники, отличающиеся повышенной чувствительностью к переменам, страшась всего нового и необычного. Они не уверены в положительном характере изменений, в том, смогут ли удовлетворить требованиям новой процедуры или технологии.

- Различные оценки и цели. Противодействие изменениям может быть связано с тем, что работники организации оценивают текущую ситуацию иначе, чем защитник идеи или члены венчурной команды, выдвигают веские аргументы против предлагаемых перемен.

Менеджеры различных отделов стремятся к разным целям, а внедрение инновации зачастую преуменьшает значение достижений некоторых из них. Например решение о начале производства нового, необходимого потребителям продукта («лоббируемое» отделом маркетинга) неизбежно приведет к дополнительным расходам, против чего резко выступает начальник производственного отделения. С другой стороны, противодействие, как правило, привлекает внимание к возникающим в связи с инновацией проблемам.

В ситуации неприятия перемен менеджменту следует не игнорировать сопротивление, а выяснить его причины и разработать стратегии для привлечения противников изменений на свою сторону.

Стратегии, направленные на преодоление сопротивления переменам, включают два основных подхода:

- анализ силового поля изменений;
- преодоление противодействия.

Анализ силового поля. Концепция анализа силового поля (Курт Левин) основана на предположении о том, что изменение – результат борьбы побуждающих и ограничивающих перемен сил.

Внедрение изменений требует от менеджмента анализа сложившегося баланса сил, так как избирательное устранение сдерживающих изменение сил одновременно укрепляет его побуждающие факторы (движение от ситуации А к ситуации Б), а значит, изменяет в необходимую сторону и отношение к инновациям.

Система управления запасами «точно вовремя» призвана обеспечить поставки материалов в компанию именно в то время, когда они необходимы для осуществления процесса производства.

Движущими силами внедрения системы «точно вовремя» выступали:

- связанное с уменьшением материально-технических запасов существенное сокращение затрат;
- возможность уменьшения численности обслуживающих запасы сотрудников;
- повышение скорости реакции на требования рынка.

К ограничивающим возможности внедрения новой системы силам относились:

- система фрахта, не способная обеспечить точную доставку грузов;
- не приспособленные к новой системе мощности и оборудование;
- не соответствующий предъявляемый системой «точно вовремя» уровень квалификации рабочих;
- противодействие сокращению рабочих мест профсоюза.

Установился баланс сил, побуждающих и ограничивающих инновации.

Для того чтобы изменить соотношение сил в пользу новой системы управления запасами, были предприняты следующие действия:

- использование большегрузных автомобилей, которые могут обеспечить гибкость и быстроту доставки материалов, согласно графику поставок;
- строительство новых доков для использования оборудования большей мощности;
- использование программы обучения новым методам работы;
- перевод высвободившихся работников на вакантные должности.

Устранение ограничителей обеспечило переход компании на новую систему управления запасами.

Преодоление противодействий. Освоение менеджментом специальных тактических приемов преодоления сопротивления персонала изменениям позволяет облегчить осуществление преобразований (табл. 3).

Тактические приемы преодоления сопротивления изменениям

Подход	Адекватные его применению ситуации
Коммуникации, программы обучения	Изменения носят технический характер Понимание характера изменений предполагает получение его пользователями точной информации и ее самостоятельный анализ
Участие в изменениях	Пользователи изменений стремятся к участию в процессе преобразований Разработка изменения требует дополнительной информации из других источников Пользователи обладают ресурсами для противодействия
Переговоры	Группа обладает возможностями сопротивления Изменения наносят ущерб интересам группы
Принуждение	В кризисной ситуации Инициаторы изменения располагают необходимыми властными полномочиями
Поддержка высшего менеджмента	Изменения затрагивают несколько подразделений или предполагают перераспределение ресурсов. Пользователи изменений не уверены в их легитимности

Источник: Источник: Дафт Р. Менеджмент [5, с. 355]

Коммуникации и образование. В тех случаях, когда непосредственным участникам (пользователям) процесса изменения и другим силам сопротивления требуется большой объем информации о преобразованиях, менеджмент обращается к коммуникациям и программам обучения.

Участие предполагает привлечение к процессу осуществления изменений пользователей и потенциальных оппонентов. Реализация данного подхода требует относительно больших затрат времени, но результат стоит того, поскольку пользователи приходят к осознанию необходимости преобразований и, как правило, переходят на сторону реформаторов. Участие персонала в изменениях позволяет менеджменту оперативно идентифицировать возможные проблемы, осознать различия в восприятии перемен.

Переговоры – более формальный путь к сотрудничеству. В ходе переговоров заключается сделка и стороны договариваются о принятии и утверждении желаемого изменения. Например, если отдел маркетинга опасается, что внедрение новой структуры управления негативно отразится на его влиянии, высшее руководство компании может учесть некоторые условия его менеджеров. В таком случае изменение становится частью отражающего согласие обеих сторон договора.

Принуждение – направленное на принятие персоналом изменений применение менеджментом формальной власти, когда противников перемен ставят перед выбором между преобразованиями и лишением части вознаграждения или работы. К принуждению следует прибегать в критических ситуациях, когда от достижения результата зависит сама судьба организации.

Поддержка изменений высшим руководством говорит о том, что преобразования имеют для организации большое значение. Такая поддержка особенно необходима в тех случаях, когда изменения затрагивают несколько подразделений или когда их внедрение предполагает перераспределение ресурсных потоков.

Без поддержки высшего руководства планы преобразований будут до бесконечности обсуждаться менеджерами отделов. Более того, отсутствие открытой поддержки, как правило, означает «нечаянное» замедление преобразований в силу противоречивости исходящих от руководства сигналов.

Типология плановых изменений. Организационные изменения затрагивают: технологии, товары, структуры, культуру.

1. Технологические изменения непосредственно связаны с процессом производства в организации, с тем, как она выполняет свое предназначение, а их цель заключается в повышении эффективности производства товаров или услуг.

Технологические изменения осуществляются снизу вверх. Подход «снизу вверх» означает, что технологические идеи, как правило, генерируются на низших уровнях организации и подаются на рассмотрение высшему руководству. В качестве защитников инновационных идей выступают технические эксперты на низших уровнях организации. Именно они лучше других сотрудников осознают возможные преимущества новой технологии и обладают опытом, необходимым для ее внедрения.

Содействие менеджмента поступающим снизу предложениям может заключаться в создании креативных отделов. Свободные, гибкие, децентрализованные структуры обеспечивают сотрудникам высокую степень свободы и возможность выдвижения инициатив. Попытки внедрения технологических изменений «сверху вниз» нередко приводят к отрицательным результатам.

2. Изменения в продуктах – это изменения в производимых организацией продуктах или услугах. Инновации, связанные с выхо-

дом на рынок новых товаров, отражаются на всей организации, поскольку очень часто они являются результатом претворения новой стратегии и могут привести к формированию нового рынка.

Ввод нового продукта предполагает не только внедрение новой технологии, но и удовлетворение потребностей клиента. Успешно разрабатываемые новые товары компании, как правило, соответствуют следующим характеристикам:

- знание потребностей потребителей;
- информированность о новейших разработках;
- новые разработки.

Идеи, связанные с новыми продуктами чаще возникают на нижних уровнях организации, так же, как и замыслы технологических инноваций. Движение идей новых товаров имеет горизонтальную направленность – между подразделениями компании:

- исследовательским;
- производственным;
- маркетинговым.

Эти подразделения непосредственно принимают участие в разработке новых продуктов, что предполагает объединение их сотрудников в специальные команды, свободный обмен идеями и совместное принятие решений.

3. Структурные изменения относятся к иерархии властных полномочий, целям, структурным характеристикам, административным процедурам и системам управления организацией. Речь идет об инновационных методах управления организацией:

- реорганизации структуры;
- новой системе стимулирования труда;
- пересмотре системы оценки качества труда.

4. Организационные изменения – активизация поведенческих факторов для повышения производительности посредством:

- слияний/поглощений, обуславливающих возможность соединения двух компаний (технологий, продуктов, маркетинга, управления, культуры);

- спада/подъема организации, что способствует появлению множества проблем (снижение доверия, отсутствие инноваций, текучесть кадров, конфликты и т.д.). Методы организационного развития могут внести серьезный вклад в процессы восстановления культуры организации после спада, на этапах подъема и развития;

- управление конфликтами (конфликты могут возникнуть в любое время и в любой части организации). В решении конфликтов могут быть использованы методы организационного развития.

Мероприятия по организационному развитию:

1. Создание команд и специальных групп.
2. Развитие коммуникаций и разрешения конфликтных ситуаций.
3. Установление и упрочение обратной связи во взаимоотношениях с коллективом.
4. Создание благоприятного для творческой работы климата в коллективе.
5. Информированность работников о результатах организационного развития.
6. Умение разрешать конфликты, улучшать координацию и совершенствовать методы совместной деятельности.

1.8. Управление персоналом

Управление персоналом базируется на принципах:

1. Каждый менеджер вне зависимости от занимаемой должности несет ответственность за результаты работы с персоналом: уделяет особое внимание поддержке программам повышения квалификации, удовлетворения профессиональных потребностей сотрудников и повышения их лояльности к организации. Для подготовки программ могут быть использованы результаты опросов подчиненных, планы повышения квалификации и продвижения по службе, оценка достигнутых работниками показателей выполнения рабочих заданий, представление служащих к различным видам поощрений.

2. Наемные работники рассматриваются как основные активы компании. Именно сотрудники создают важнейшие конкурентные преимущества организации. Эффективное управление персоналом – главный фактор устойчивой конкурентоспособности организации.

3. Управление персоналом позволяет интегрировать важнейшие цели организации и потребности ее работников. Удовлетворение служащих имеет не меньшее значение, чем достижение стратегических целей компании.

Важнейшая задача управления персоналом заключается в привлечении в организацию наиболее квалифицированной рабочей силы,

совмещающей качества ценных специалистов и удовлетворенных предлагаемыми условиями работников. Для того, чтобы привлечь в организацию именно тех специалистов, которые нужны организации, необходимо сделать несколько шагов:

1. Планирование персонала исходя из имеющихся вакансий и потребности в новых работниках.

Планирование персонала – определение баланса потребности в персонале и способов ее удовлетворения.

Потребность в персонале определяется:

- требованиями новых технологий;
- масштабом производства на ближайшую перспективу;
- уровнем показателей текучести кадров и т.д.

Способы удовлетворения потребности в персонале:

- определение должностных требований к персоналу;
- поиск специалистов вне организации;
- обучение сотрудников и подготовка кадрового резерва.

В организациях разрабатываются и осуществляются различные виды планов, но важнейшими среди них являются:

- **краткосрочные планы** формируются на основе результатов мониторинга конъюнктуры рынков, оценки общего объема продаж, спроса на продукцию организации; основных ожидаемых изменений во внешней среде; прогнозов ожидаемых организационных изменений; возможностей бюджетов подразделений организации; требований к персоналу; конъюнктуры рынка труда; текучести кадров в организации;

- **долгосрочные планы** строятся на основе результатов анализа тенденций и закономерностей развития национальной и глобальной экономики, вынесенных для обсуждения высшим руководством организации. На основе полученных данных разрабатываются прогнозы объема продаж, показателей текучести кадров состояния рынка рабочей силы. Используются методы экстраполяции и моделирования.

2. Использование процедур рекрутирования и осуществление коммуникаций с потенциальными кандидатами.

Рекрутирование – деятельность по определению характеристик кандидатов, отвечающих требованиям конкретной организации.

Внешнее рекрутирование – привлечение кадров «со стороны». Поиск осуществляется с использованием разнообразных внешних источников: объявления в газетах, услуги государственных

служб занятости, частных агентств по найму, биржи труда, поручительства.

Внутреннее рекрутирование – продвижение на руководящие должности сотрудников организации. Преимущества внутреннего рекрутирования: требует меньше затрат и стимулирует у работников лояльность организации, содействует их профессиональному росту и удовлетворенности от труда.

Практика рекрутирования должна соответствовать нормам законодательства, которое регулирует отношения наемного работника и работодателя, предоставляет равные возможности трудоустройства, исключает дискриминацию по полу, возрасту, расовой принадлежности, национальному происхождению, религии и т.д.

3. Отбор из претендентов на занятие вакантных должностей индивидов, которые способны принести организации наибольшую пользу.

В процессе отбора работодатели стремятся составить более точное представление о квалификации, способностях и других характеристиках претендента на замещение вакантной должности. Затем проводится оценка кандидатов, чтобы определить «степень соответствия» должностных требований и сильных сторон кандидатов.

4. Прием на работу новых сотрудников.

Формирование эффективной рабочей силы предполагает привлечение рабочей силы, обучение и развитие сотрудников с дальнейшим продвижением по служебной лестнице, аттестация сотрудников по результатам деятельности и оценка результатов труда, сохранение рабочей силы.

Привлечение рабочей силы. В основе усилий организации по привлечению рабочей силы – **модель совпадения**, в соответствии с которой компания и сотрудник стремятся согласовать свои условия, требования, интересы и ценности. Организация предлагает «стимулы», а работник свой будущий «вклад» в ее деятельность. Необходимо найти баланс требований обеих сторон.

Стратегические цели привлечения персонала в организацию:

- привлечение эффективной рабочей силы (планирование работы с персоналом, анализ содержания рабочих заданий, прогнозирование потребности в персонале, поиск сотрудников должного уровня квалификации, отбор персонала и его последующее применение);

- развитие потенциала рабочей силы (обучение, повышение уровня квалификации и оценка результатов);
- долгосрочная поддержка рабочей силы (разработка, внедрение прогрессивных систем оплаты труда, социального страхования, пособий; развитие трудовых контрактов, условий приема сотрудников на работу и увольнения).

Обучение и развитие сотрудников означает планирование и совершение действий организации по обучению работников, связанных с выполнением рабочих заданий, нормам поведения.

Обучение характеризует процессы освоения должностных обязанностей сотрудниками технических служб на низшем уровне исполнения (рабочие места, бригады, участки).

Развитие подразумевает углубленную подготовку руководителей и профессионалов навыкам, которые понадобятся им как в ближайшем, так и в отдаленном будущем.

Продвижение по служебной лестнице собственных работников позволяет компании готовить и удерживать необходимых специалистов. Сотрудники ценят труд в организации, в которой есть перспективы профессионального роста. Это стимулирует повышение квалификации.

Подходы к выдвижению изнутри:

- объявление о замещении вакантной должности;
- план замещения вакансий сотрудниками;
- формирование кадрового резерва.

Аттестация по результатам деятельности заключается в рассмотрении показателей выполнения рабочих заданий с целью оценки производительности труда. Оценивая достигнутые сотрудниками результаты, менеджеры осуществляют обратную связь с подчиненными и определяют направления совершенствования трудового процесса. Сотрудники, в свою очередь, получают возможность воспользоваться полученной информацией для повышения результатов выполнения рабочих заданий.

Оценка результатов труда. Оценка результатов выполнения рабочих заданий сотрудниками предполагает осознание менеджерами значения многомерности труда и ее влияния на производительность, что повышает значимость оценки труда для определения уровня вознаграждения, содействует профессиональному росту работника.

Методы оценки выполнения рабочих заданий:

- «круговая обратная связь» – предполагает многоплановую оценку труда (включая самооценку) с целью содействия осознанию работниками своих сильных и слабых сторон;

- «шкала оценок» – связана с поведенческими установками, которые описывают виды трудовой деятельности. Соотнесение оценок работы сотрудника со спецификой возникающих ситуаций позволяет проверяющим более точно оценить его результаты.

Обратная связь менеджмента и сотрудников формально может осуществляться в форме **аттестационных собеседований**. Менеджеры в такой форме могут получить дополнительное представление об истинных причинах проблем выполнения рабочих заданий рядовыми сотрудниками.

Сохранение эффективной рабочей силы предполагает активное использование систем стимулирования и принуждения работников для мотивирования роста производительного труда.

Стимулирование осуществляется в форме традиционной оплаты труда (деньгами, товарами, льготами) и дополнительных выплат в виде медицинской страховки, премий к оплаченным отпускам, бонусов и т.д.

Система оплаты труда должна основываться на показателях выполнения рабочих заданий, а не на положении сотрудников в должностной иерархии. Если руководители организации преследуют цель привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов, они, исходя из размера оплаты труда в отрасли, должны предложить им такую же или более высокую зарплату.

Справедливое вознаграждение основывается на принципах справедливой оплаты, учитывающей сложность рабочих заданий, опыт, ответственность. Часто организация предоставляет работникам гарантии определенного дохода, чтобы сотрудники не испытывали волнений относительно своего финансового положения в случае утраты трудоспособности или выхода на пенсию.

Принуждение осуществляется посредством использования формальной власти в организациях по схеме: задание – приказ – отчет. В случае невыполнения приказов – объявляются взыскания: сокращение премии, депремирование, выговор, строгий выговор, объявление о неполном служебном соответствии, увольнение.

2. ПЛАНИРОВАНИЕ

Цели и планы – неотъемлемый элемент деятельности любой организации. Цель – будущее состояние, которое пытается достичь менеджер организации. Цель организации позволяет определить, какой результат ожидают менеджеры, принимая решения и осуществляя действия в отношении коллектива сотрудников. План – маршрут движения организации к поставленным целям, включая источники ресурсов и схемы их распределения, графики выполнения рабочих задач в процессе производства и реализации продукта, получения выручки, формирования и распределения прибыли. Цели олицетворяют конечные результаты деятельности организации; планы характеризуют всю совокупность средств, использование которых позволит получить искомые результаты. В процессе планирования объединяются цели и средства их достижения [1, с. 207–232; 3, с. 184–190].

2.1. Постановка целей организации

Процесс планирования включает несколько этапов (табл. 4).

Таблица 4

Организационные уровни постановки целей и формирования планов организации

Уровни постановки целей и разработки планов	Уровень менеджмента организации	Уровень факторов влияния
Видение	Менеджеры стратегической вершины организации	Внешние
Миссия		
Стратегические цели/планы		
Тактические цели/планы	Менеджеры срединной линии	Внутренние
Операционные цели/планы	Менеджеры линейных подразделений	

Источник: составлено автором с учетом достижений Р. Дафта [1, с. 210]

Процесс планирования начинается с изложения видения траектории развития организации и миссии, определяющей ее цели. Видение и миссия являются основой для стратегического уровня целей и планов (уровень компании), тактического уровня (уровня функ-

циональных подразделений) операционного уровня (уровня линейных подразделений). Планирование на каждом уровне поддерживает все нижеследующие.

Планы направлены к внешним и внутренним факторам, воздействующим на функционирование и развитие организации. Поэтому они разрабатываются на всех уровнях, где потенциально сосредоточены факторы, определяющие траекторию движения организации: видение организации, ее миссия, стратегические, тактические и операционные цели и планы.

Видение – привлекательный образ будущего, идея, которая придает смысл и значение повседневной деятельности, изменений, внушает энтузиазм, подвигает людей к действию. Процесс, ведущий к видению, может оказаться весьма длительным, сложным и плохо предсказуемым. Видение – процесс эмоциональный, интуитивный и творческий. Однако в его структуре можно выделить не менее четырех стадий:

- оценка имеющихся ресурсов с постановкой вопросов: каким смыслом будет наполнена деятельность организации, в каком направлении она будет развивать свою деятельность, на какие рынки ориентирована, какие ценности целесообразно исповедовать;
- идентификация реальности, отвечая на вопросы: какие лица могут быть названы в числе заинтересованных в развитии организации;
- определение контекста видения с постановкой следующих вопросов: какие процессы в будущем могут оказать воздействие на видение и каковы сценарии будущего;
- формулирование видения.

Концентрация усилий руководителей на разработке видения перспектив развития организации не менее важен, чем на содержании миссии и стратегии развития организации. Для того, чтобы вовлечь в процесс развития организации интеллектуальный потенциал сотрудников, руководителям необходимо этот процесс наполнить смыслом. Видение раскрывает смысл функционирования и развития компании, разделяемый сотрудниками и дает ответ на вопрос, как мы хотим, чтобы нас воспринимали люди, мнения которых для нас важны. Декларация видения предполагает наличие благородной цели и высоких ценностей, достойных каждого сотрудника и руководителя. Видение организации позволяет сотрудникам идентифицировать себя с организацией, ее целями и ценностями, принадлежностью к которым они могут гордиться и которым они готовы быть преданными.

Миссия организации находится на вершине иерархии корпоративных целей. Миссия раскрывает смысл существования организации, является фундаментом вытекающих из нее целей и планов. В изложении миссии обычно описываются потенциальные точки приложения усилий менеджмента. Из заявлений о миссии общественность получает возможность почерпнуть информацию о корпоративных ценностях, отношении организации к сотрудникам, политике повышения качества продукции, уровнях планирования и расположении подразделений компании. Как правило, в заявлении о миссии раскрываются философия компании и приоритетные цели, образующие основу последовательного роста организации.

Цели и планы дают представление о направлении движения организации, привлекают внимание сотрудников к конкретным задачам и способствуют концентрации усилий на их выполнение.

Устанавливая цели и составляя планы, менеджеры дают представление сотрудникам о том, чего будет добиваться организация в ближайший период времени, а значит, менеджерами будут приняты такие решения, которые нацеливают коллектив на получение желаемого результата. Решения, принимаемые на всех уровнях организации, должны соответствовать принятому плану.

Общие утверждения, описывающие состояние организации в будущем, называются стратегическими целями. Они относятся к компании в целом. Стратегические цели часто называют формальными целями, так как в них формулируются намерения организации. Компании следует определить стратегические цели в важнейших областях деятельности: рыночные позиции, инновации, производительность, материальные и финансовые ресурсы, прибыльность, управленческая деятельность и ее развитие, деятельность и установки сотрудников, обязательства перед обществом.

Стратегические цели/планы определяют действия, которые будут предпринимать менеджеры для достижения стратегических инициатив, направленных для получения ресурсов (денег, людей, площадей, оборудования). Стратегические цели/планы имеют долгосрочный характер. Достижение стратегических целей/планов предполагает реализацию следующего плана действий:

- выделение ресурсов на разработку новых, конкурентоспособных продуктов с высоким потенциалом роста;

- модернизацию методов производства, что позволит добиться увеличения объемов выпуска и снижения издержек;
- проведение исследований, направленных на поиск альтернативных способов использования продуктов и услуг.

Тактические цели/планы призваны способствовать претворению в жизнь стратегических целей/планов и предполагают прохождение определенного этапа стратегии организации. Как правило, они имеют более короткий период планирования, обычно – ближайший год. В организациях тактические цели/планы определяют конкретные действия подразделений, направленные на достижение стратегических целей. Разработка тактических действий в соответствии с корпоративной стратегией, как правило, является обязанностью менеджеров среднего звена.

Операционные цели/планы осуществляются в рабочих группах и коллективах. Это конкретные результаты, которых должны достичь подразделения и их сотрудники. Эти цели точны и измеримы. Операционные цели/планы разрабатываются на уровне линейных подразделений. Операционные цели/планы увязаны с возможностями бюджета, так как выполнение каждого пункта плана предполагает выделение соответствующих ресурсов.

Иерархия целей предполагает, что достижение целей низшего уровня позволяет достичь целей более высокого уровня. Такая система называется цепочкой промежуточных результатов. Оперативные цели обеспечивают достижение тактических задач, а тактические – стратегических. За достижение стратегических целей обычно отвечает высшее руководство, тактических – менеджеры среднего звена, оперативных – линейные менеджеры. С другой стороны, в настоящее время имеет место тенденция к сокращению числа менеджеров среднего звена организаций и передаче части их полномочий непосредственно на уровень исполнителей. Таким образом, рядовые сотрудники принимают все большее участие в постановке целей и процессе планирования.

Характеристика целей. Цели организации на всех уровнях (стратегическом, тактическом и операционном) должны обладать следующими характеристиками:

- измеримость, то есть, наличие количественного выражения, так как стимулирующий эффект общих формулировок весьма низок. На высшем уровне управления цели могут носить как количествен-

ный, так и качественный характер. Каждая цель должна быть точной и позволить измерить результат;

- результативность должна отражать конкретные цели по всем аспектам деятельности организации, для каждого работника (если бы это было возможно, число целей было бы настолько велико, что они потеряли бы всякий смысл). Поэтому менеджерам следует выделить несколько ключевых областей – видов деятельности, от которых, в основном, зависит результат работы организации;

- реалистичность должна отражать поставленные цели на всех уровнях планирования;

- периодичность во времени, в течение которого должны быть достигнуты цели, т. е. определение крайних сроков, дат, к которым необходимо получить ожидаемые результаты;

- вознаграждение в виде повышения заработной платы, продвижения по служебной лестнице и т.п., по результатам достижения цели. Вознаграждение придает поставленным целям значимость и важность.

2.2. Процесс планирования

Планирование – процесс определения целей организации, мер их достижения на основе оценки потребностей в ресурсах и ожидаемых результатов, выбора альтернативных вариантов управленческих решений, разделения управленческих действий на текущие и перспективные.

Стадии процесса планирования:

1. Постановка целей. В постановке целей участвуют работники всех уровней. Цели должны быть конкретны и реалистичны, их достижение ограничено во времени. За решение поставленных задач должны нести ответственность конкретные сотрудники. Цели могут быть количественными или качественными. Количественные цели выражаются в цифрах, качественные таковых не имеют.

2. Контроль движения организации к целям. Периодически менеджеры должны контролировать график движения к целям, чтобы убедиться в том, что планы действий осуществляются. Контроль обычно проводится через три, шесть и девять месяцев после начала планового периода. Однако разработанная «маршрутная карта» не

является самоцелью, возможно, ситуация потребует изменения намеченного курса. Главное – достижение конечных целей.

3. Оценка результатов деятельности. Последняя стадия процесса заключается в оценке достигнутых результатов целей отделов и работников. Оценки могут быть положены в основу системы вознаграждения (к примеру, уровень результатов определяет и уровень заработной платы). Оценка деятельности подразделения или компании служит основанием для постановки цели на следующий год, и цикл планирования возобновляется.

Планирование по предложенным стадиям находит отражение во всех функциях менеджмента, но его особенность в том, что менеджер руководит (выполняя функции) в соответствии с планами. Поэтому именно с составления планов начинается деятельность любой организации. Реализуя функцию планирования, предприниматель или менеджер на основе глубокого и всестороннего анализа положения, в котором в данный момент находится организация, формулирует стоящие перед ней цели и задачи, разрабатывает стратегию действий, составляет необходимые планы и программы, используя систему показателей деятельности, необходимую для последующего контроля результатов. Кроме того, планирование обеспечивает координацию усилий структурных подразделений и укрепляет взаимодействие руководителей разных служб в процессе изучения путей и методов совершенствования деятельности организации.

Планирование – одно из средств, с помощью которого руководство оптимизирует усилия всех членов организации для достижения цели на основе плана.

План – это документ, фиксирующий решения относительно целей, стратегий, программ и распределения ресурсов. В практике планирования разрабатываются: планы реализации идей и замыслов; планы осуществления рутинных действий; планы действий в определенных ситуациях или сценарные планы.

Планы реализации отдельных замыслов предназначены для достижения целей, которые вряд ли возникнут когда-либо еще в будущем. Прежде всего, это различные программы и проекты.

Планы осуществления рутинных действий используются для координации рутинно повторяющихся рабочих заданий: планы производства и реализации продукции, планы повышения качества продукции и т.п. Посредством таких планов проводится политика ор-

ганизации, принятые в ней правила и процедуры относительно таких аспектов ее деятельности, как производство, реализация, качество продукции и т.п. Несмотря на то, что такие планы предполагают осуществление рутинных действий, они не исключают изменений в поиске совершенства повторяющихся рутинных процессов.

Процессы постоянных усовершенствований базируются на цикле: план – дело – проверка – результат. Первый шаг предполагает планирование менеджментом изменений в каком-либо процессе, второй – осуществление необходимых изменений, третий – проверка результатов, четвертый – их анализ и принятие окончательных решений. Достижение удовлетворительных результатов может потребовать нескольких повторений цикла. Цикл не останавливается, поскольку планирование является текущим процессом и каждый член организации имеет возможность на основании анализа предыдущей опыта увеличить свой вклад в усовершенствование деятельности компании.

Планы действий в определенных ситуациях или сценарные планы определяют порядок действий сотрудников компании в случаях чрезвычайных ситуаций, например, экономического кризиса. Разработка таких планов предусматривает идентификацию факторов, находящихся вне сферы контроля менеджмента: экономический спад, инфляция, технологические открытия, иные случаи. Для того чтобы минимизировать их возможное негативное влияние на организацию, в процессе планирования составляются сценарии различных вариантов событий. Например, какие решения будет принимать менеджмент организации в том случае, когда объем продаж падает, а рабочие требуют повышения оплаты труда? Для решения этой проблемы создается план действий по изысканию и реализации резервов роста производства.

Горизонты планирования. Все цели и планы компании имеют определенный временной горизонт. Горизонты планирования могут быть долгосрочными, среднесрочными и краткосрочными. Долгосрочное планирование включает в себя стратегические цели и планы, которые охватывают период до 5 лет. Среднесрочное планирование заключается в определении тактических целей с временным горизонтом 1–2 года. Краткосрочное планирование включает оперативные цели подразделений на период до одного года.

Сегодня менеджмент большей части организаций уделяет больше внимания краткосрочным результатам, так как высокая степень изменений во внешней среде отнюдь не благоприятствует долгосрочному планированию. К приоритетности достижения краткосрочных результатов подводит особенность современного состояния экономики. Руководители, ориентированные на получение быстрой отдачи, концентрируют ресурсы на направлениях, где быстрее можно получить отдачу. Это виды деятельности, не требующие производств высокой капиталоемкости и наукоемкости.

Планирование и организационная ответственность. Традиционно ответственность за планирование несут менеджеры, однако современная идеология планирования основывается на требовании участия в этом процессе всех членов организации. В некоторых компаниях планирование является частью повседневной деятельности каждого сотрудника. Мы рассмотрим традиционные подходы к планированию, а затем обсудим некоторые новые тенденции.

Традиционный подход к планированию в организациях рассматривается как прерогатива руководства и подразделений планирования (группы специалистов по планированию, подчиненных непосредственно руководству). Плановые подразделения осуществляют сбор информации для стратегических и тактических планов организации, а процесс планирования осуществляется «сверху вниз». После одобрения руководителями, планы в виде контрольных цифр доводятся до подразделений. Подразделения отчитываются периодически о выполнении планов. Подразделения, планирующие деятельность организации не получают достаточной информации о постоянно изменяющихся рыночных реалиях. В этих условиях, менеджмент, как правило, принимает решение о децентрализации функций планирования, передавая их менеджерам линейных подразделений.

Современным подходом к планированию является децентрализация планирования, или распределение специалистов-плановиков по основным подразделениям организации с целью оказания менеджерам помощи в разработке стратегических планов. Данная практика позволяет разрешать некоторые возникающие между плановиками и остальными работниками конфликты, ибо планы разрабатываются с участием тех, кто будет непосредственно их выполнять. С этой целью проводятся совещания с участием менеджеров подразделений для обсуждения вопросов, связанных с разработкой

стратегических планов. Специальные группы планирования – временная группа линейных менеджеров, ответственных за разработку стратегического плана, несущая полную ответственность за процесс планирования в организации. Такие группы включают представителей разных подразделений. Каждая группа разрабатывает варианты достижения целей и предлагает свои практические рекомендации.

Новая парадигма планирования предполагает, что менеджеры среднего звена и специалисты подразделений, осуществляющих планирование, выполняют вспомогательные функции, оказывая профессиональную помощь линейным менеджерам и сотрудникам низших уровней в составлении планов.

2.3. Планирование и успех организации

Планирование может создать ряд важных и часто существенных благоприятных факторов для организации:

- представляется единственным способом формального прогнозирования будущих проблем и возможностей. Оно обеспечивает высшему руководству средство создания плана на длительный срок;
- дает основу для принятия решения. Знание того, чего организация хочет достичь, помогает уточнить наиболее подходящие пути действий;
- способствует снижению риска при принятии решения. Принимая обоснованные и систематизированные плановые решения, руководство снижает риск принятия неправильного решения из-за ошибочной или недостоверной информации о возможностях организации или о внешней ситуации.

Ключевые компоненты организационного планирования:

1. Оценка и анализ внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

- изменения, воздействующие на разные аспекты текущей стратегии. Например, повышение цен на ракетное топливо создало разнообразные проблемы для авиалиний. Последние должны постоянно оценивать динамику цен на топливо в рамках процесса стратегического планирования;
- определение факторов, представляющих угрозу для текущей стратегии фирмы. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам;

- определение факторов, представляющих больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана.

Процедура оценки и анализа внешней среды включает в себя:

а) Анализ внешней среды представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы.

Анализируя внешнюю среду в процессе формирования стратегических планов, руководители организации должны акцентировать внимание аналитиков на решении проблем:

- определение места организации в структуре отрасли и рынков сбыта продукции;
- какое место, по мнению руководителей, должна занимать организация в структуре отрасли и рынков сбыта готовой продукции;
- какие меры должны быть приняты руководством, чтобы организация заняла в отраслевой структуре и рынках то место, которое видят руководители.

б) Анализ угроз и возможностей, которые видит менеджмент, можно свести в группы: экономика, политика, рынок, технология, конкуренция, международное положение и социальное поведение.

При помощи анализа внешней среды организация может создать перечень опасностей и возможностей, с которыми она встречается в этой среде. Перечень включает как взвешивание факторов (для измерения значимости каждого фактора для данной организации), так и оценку воздействия фактора на организацию.

2. Обследование внутренних сильных и слабых сторон организации. Управленческое обследование представляет собой методичную оценку функциональных зон организации, предназначенную для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон. Для упрощения в обследование рекомендуется включить: маркетинг, финансы, операционную деятельность, персонал, культуру и образ организации.

При обследовании функции маркетинга заслуживают внимания семь общих областей для анализа и исследования:

- доля рынка и конкурентоспособность;
- разнообразие и качество ассортимента изделий;
- рыночная демографическая статистика;
- рыночные исследования и разработки;

- предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов;
- сбыт, реклама и продвижение товара.

Финансы. Анализ финансовой деятельности выявляет симптомы проблем. Количественная оценка сильных и слабых сторон фирмы имеет существенное значение. Многие тенденции финансовой деятельности действительно являются устойчивыми. Цифры часто оказываются более определенными, чем слова. Но, из прошлого опыта часто оказывается невозможным составить проекцию на будущее. Финансовые данные подвержены субъективной интерпретацией. Быстрые изменения в технологии, рынках и экономике часто делают текущую финансовую информацию бесполезной. Анализ финансовой деятельности никогда не проводится на данный момент. Он всегда отражает прошлое.

Операционная деятельность. Ключевые проблемы, на которые необходимо ответить в ходе обследования сильных и слабых сторон функции управления операционной деятельностью:

- цены на товары и/или услуги в сравнении с конкурентами;
- отношение к новым технологиям, материалам и т.д.;
- зависимость от поставщиков и потребителей;
- прогрессивность оборудования;
- резервы снижения величины материальных запасов;
- контроль над сырьем, материалами, готовой продукцией.
- входящими материалами и выходящими изделиями?

Культура и образ корпорации. Атмосфера или климат в организации называются культурой корпорации. Культура отражает преобладающие обычаи, нравы и ожидания в организации. Руководство использует культуру для привлечения работников определенных типов и для стимулирования определенных типов поведения. Имидж корпорации, как внутри, так и вне организации, относится к тому впечатлению, которое создается ею с помощью сотрудников, клиентов и общественного мнения в целом. Это впечатление стимулирует клиентов к покупке товаров у определенных фирм, а не у других.

Изучение стратегических альтернатив. К основным альтернативам организации относятся: ограниченный рост, рост, сокращение, а также сочетание этих трех стратегий.

Для стратегии ограниченного роста характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях про-

мышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту альтернативу потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.

Стратегия роста осуществляется путем ежегодного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года. Стратегия роста является второй наиболее часто выбираемой альтернативой. Она применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Ее могут придерживаться руководители, стремящиеся к диверсификации своих фирм, чтобы покинуть рынки, пребывающие в стагнации. В неустойчивой отрасли отсутствие роста может означать банкротство.

Рост может быть внутренним или внешним:

- внутренний рост может произойти путем расширения ассортимента товаров;
- внешний рост может быть в смежных отраслях в форме вертикального или горизонтального роста (например, производитель приобретает оптовую фирму-поставщика или одна фирма по производству безалкогольных напитков приобретает другую).

Рост может приводить к конгломератам, то есть, объединению фирм в никак не связанных отраслях. Сегодня наиболее очевидной и признанной формой роста является вхождение в состав корпорации. Альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства, является стратегия сокращения. Уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Фактически для многих организаций сокращение может означать здоровый путь рационализации и переориентации операций.

В рамках альтернативы сокращения может быть несколько вариантов стратегии: ликвидация, отсечение, сокращение, сочетания.

Ликвидация. Наиболее радикальным вариантом сокращения является полная распродажа материальных запасов и активов организации.

Отсечение лишнего. Часто организации считают выгодным отделить от себя некоторые подразделения или виды деятельности.

Сокращение и переориентация. При застойной экономике многие фирмы считают необходимым сократить часть своей деятельно-

сти в попытке увеличить прибыли. К стратегиям сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности компании продолжают ухудшаться, при экономическом спаде или просто для спасения организации.

Стратегия сочетания представляет собой объединение любых из трех упомянутых стратегий – ограниченного роста, роста и сокращения.

3. Выбор стратегии.

Упрощенная методика определения положения организации и ее изделий по отношению к возможностям отрасли была разработана Бостонской консультативной группой. При анализе портфеля (набора вариантов – Прим. науч. ред.) инвестиций проводится сравнение доли фирмы или ее изделий на рынке с темпами роста всей хозяйственной деятельности.

На стратегический выбор, осуществляемый руководителями влияют разнообразные факторы. Вот некоторые из них:

Риск. Какой уровень риска руководство считает приемлемым? Риск является фактом жизни компании, но высокая степень риска может разрушить компанию.

Знание прошлых стратегий. Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.

Реакция на владельцев. Весьма часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы.

Фактор времени. Фактор времени при принятии решения может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации.

2.4. Стратегическое планирование

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке стратегий, предназначенных для достижения целей.

В рамках процесса стратегического планирования осуществляются основные виды управленческой деятельности: распределение ресурсов; адаптация к внешней среде; внутренняя координация; организационное стратегическое предвидение.

Распределение ресурсов включает в себя распределение ограниченных организационных ресурсов, таких как фонды, управленческие таланты, технологический опыт и т.п.

Адаптация к внешней среде интерпретируется в широком смысле слова, охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения компании с внешней средой. Организациям необходимо адаптироваться к внешним возможностям.

Стратегическое планирование организаций имеет дело с созданием новых благоприятных возможностей посредством разработки более совершенных производственных систем, путем взаимодействия с обществом, государством и т.д.

Внутренняя координация включает механизмы согласования стратегической деятельности для отображения сильных и слабых сторон организации с целью достижения эффективной интеграции операционной деятельности.

Организационное стратегическое предвидение способствует осуществлению систематического развития мышления менеджеров путем обобщения опыта и развития интуиции на практике прошлых стратегических решений. Способность учиться на опыте дает возможность организации правильно скорректировать свое стратегическое направление и повысить профессионализм в области стратегического управления.

Роль руководителя высшего звена заключается в большем, чем простое инициирование процесса стратегического планирования. Она также связана с осуществлением, объединением и оценкой этого процесса.

2.5. Сущность стратегии

Стратегия представляет собой детальный всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Основные положения стратегии:

- формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления;
- разрабатывается для представления перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида;

- обосновывается обширными исследованиями и фактически-ми данными;

- остается целостной в течение длительного периода времени, но и должна быть достаточно гибкой, чтобы при необходимости можно было осуществить модификацию и изменения.

Стратегический план следует рассматривать как программу, которая направляет деятельность фирмы в течение продолжительного периода времени, давая себе отчет в том, что изменчивая и конфликтная деловая и социальная обстановка делает неизбежными корректировки.

2.6. Стратегическое управление

Стратегическое управление – набор решений и действий по разработке и реализации стратегии, призванной обеспечить компании наилучшее конкурентное положение во внешней среде и достижение поставленных целей. Процесс стратегического управления включает важнейшие компоненты: стратегический анализ; стратегический выбор; реализация стратегии.

Компоненты стратегического управления.

1. Стратегический анализ включает в себя:

- анализ изменений внешней среды организации;
- анализ влияния изменений на деятельность организации;
- анализ возможностей организации в условиях перемен.

Основная цель стратегического анализа – оценка ключевых направлений воздействия внешней среды на положение организации и ее стратегический выбор. Одним из результатов стратегического анализа является определение общих целей организации, которые определяют сферу ее деятельности. На основании целей определяются задачи. Они используются для представления показателей стратегического планирования.

Компоненты стратегического анализа в организации:

- Цели и ожидания учредителей и менеджеров.
- Внешняя среда. Учитывается сложность структуры внешней среды для конкретной организации. Проводится разграничение макро- и микросреды организации. Выявляются возможности и/или угрозы для стратегического выбора организации.

- Ресурсы. Определяются сильные и слабые стороны организации. Формируется представление менеджмента о внутренних ограничениях, накладываемых на стратегический выбор.

2. Стратегический выбор означает:

- выработку вариантов стратегических альтернатив, исходя из целей компании, ее преимуществ и недостатков, а также внешних возможностей и угроз. Каждая стратегическая альтернатива может представлять возможные направления действий;

- оценку вариантов стратегических альтернатив, выбор оптимального варианта, который позволит менеджменту обеспечить наилучшее соотношение между сильными и слабыми сторонами организации, возможностями и угрозами внешней среды;

- выбор стратегической линии поведения, которой намерено следовать руководство. Стратегическая линия поведения включает: спектр исследований и разработок перспективных направлений деятельности организации, определение ее потребности в капитале, обеспечение организации всеми видами ресурсов и т.д.

3. Реализация стратегии означает комплекс мероприятий по претворению стратегии в деятельность организации:

- разработка организационной структуры, обеспечивающей максимальные возможности для ее реализации;

- выбор системы управления организацией;

- выработка политики организации по отношению к внешней среде (конкурентам, потребителям, общественным организациям и т.д.) и ресурсам (капиталу, персоналу, корпоративной культуре и т.д.);

- выбор систем контроля и координации подразделениями;

- разработка действий при непредвиденных обстоятельствах.

Стратегическое управление является непрерывным процессом. После того как стратегия реализована, необходимо проводить мониторинг, производить корректировки и оценку результатов.

Основополагающие стратегии компании:

Стратегия роста базируется на внутренних (инвестиции в расширение производства) или внешних (приобретение новых бизнес-подразделений) источниках развития компании. Внутренний рост осуществляется, как правило, в форме создания новых или изменения существующих товаров, вывода продуктов на новые рынки. Внешний рост обычно происходит в форме диверсификации.

Стратегия стабилизации предполагает ограничение масштабов производства, контролируемое развитие, простое продолжение бизнеса. К стратегии стабилизации организация переходит, как правило, после того, как преодолевает период бурного роста. Она предполагает концентрацию внимания менеджмента на интеграции стратегических бизнес-единиц и обеспечении эффективной деятельности организации в целом.

Стратегия экономии означает, что организация переживает период спада и либо сокращает число своих подразделений, либо продает или ликвидирует целые направления бизнеса, проводится всеобщее сокращение штатов и расходов.

Глобальная стратегия основана на предположении о существовании единого глобального рынка товаров как широкого потребления, так и промышленного назначения.

Мультирегиональная стратегия предполагает адаптацию компании к условиям конкуренции в каждой стране в отдельности. Многонациональная компания может присутствовать во многих странах, но ее менеджмент может отвергнуть идею глобального рынка.

Транснациональная стратегия призвана обеспечить и глобальную интеграцию, и высокую скорость реакции компании в отдельных странах.

Стратегические намерения:

- **стержневые компетенции компании** – виды деятельности, которые в компании организованы особенно хорошо по сравнению с конкурентами. Это стратегическое преимущество, выраженное в обладании опытом, отсутствующим у ее соперников (превосходство в области исследований и разработок, технологии, производстве или обслуживания покупателей);

- **синергизм** – эффект от совместной деятельности частей организации, связанный с сокращением затрат, увеличением рынка, совершенствованием технологий производства или управления и т.д.;

- **создание ценности** в результате комбинации выгод, получаемых потребителями и связанных с ними издержек.

Уровни стратегии:

- корпоративный определяет поведение организации;
- подразделений относится к направлениям бизнеса;
- функциональный относится к функциям управления;
- портфельный означает спектр направлений бизнеса.

2.7. Принятие управленческих решений

Менеджеры – сотрудники организаций, принимающие решения, которые могут относиться к любой сфере деятельности организации: производству продукции, продажам, контролю экологической опасности, качеству продукции, бережливому отношению к энергоресурсам, людям и т.д. Каждое из перечисленных направлений деятельности развивается и несет с собой определенные проблемы, которые менеджер обязан решить и проконтролировать последствия. Именно процесс принятия решений определяет действенность менеджмента, эффективность преодоления возникающих трудностей и достижения целей функционирования и развития организаций.

Проанализируем основные характеристики решений, а затем перейдем к моделям и этапам принятия сложных управленческих решений. Рассмотрим методы привлечения к этому процессу сотрудников организации и способы повышения качества принимаемых решений [1, с. 265–294; 9, с. 95–162].

Решение – выбор, осуществляемый из нескольких вариантов. Это важнейшая часть процесса принятия решений. Когда говорят о процессе принятия решений, как правило, имеется в виду процесс идентификации проблем и возможностей последующих решений. Так, процесс выбора кандидата на занятие вакантной должности включает в себя анализ потребности в исполнении определенных обязанностей, поиск возможных кандидатур, проведение собеседований и получение необходимой информации, выбор одной из них и поддержка процесса социализации новичка в организации.

Типы решений:

- программируемые решения связаны с достаточно часто возникающими в деятельности организации ситуациями, что позволяет менеджменту разработать правила принятия решений в будущем. Менеджеру достаточно один раз сформулировать правила принятия таких решений, и его подчиненные и другие работники будут просто исполнять их;
- непрограммируемые решения связаны с уникальными, неопределенными и не структурируемыми ситуациями, которые имеют важное значение для деятельности организации.

Условия принятия решения:

Уверенность. Принимающий решение менеджер имеет всю необходимую информацию. Но в реальном мире, в условиях полной определенности принимается лишь незначительная часть решений, а большинство из них связаны с риском или с неопределенностью.

Неуверенность. Ситуация неуверенности возникает в тех случаях, когда менеджеры четко осознают цели, к которым они стремятся, но информация о вариантах решений и будущих событиях недостаточна, не позволяет оценить риски и возможные последствия. Очевидно, что такие определяющие стратегические управленческие решения факторы, как цены, производственные издержки, объемы выпуска, процентные ставки во многом находятся вне сферы контроля менеджмента, их оценки носят прогнозный характер. Таким образом, решения принимаются на основе предположений, достоверность которых становится известной в будущем. Нередко менеджеры применяют творческий подход к таким решениям или выбирают наилучшую альтернативу на основании собственного опыта.

Неопределенность. Наиболее сложная для принятия решения ситуация, когда управленческая цель или проблема, которую необходимо устранить, неочевидны, идентифицировать альтернативные решения не удастся, а значительная часть информации недоступна. Она возникает в тех случаях, когда менеджер не согласен с целями или возможными альтернативами решения или не знает их, когда обстоятельства меняются очень быстро, информация противоречива, взаимосвязь между элементами решения неоднозначна. К счастью, состояние неопределенности не характерно для большинства решений. Но когда оно все-таки возникает, менеджеры должны четко определить цели и разработать разумные сценарии развития событий.

Риск. Связанное с риском решение принимается на основе достаточного объема информации, направлено на достижение конкретной цели, но будущие результаты различных альтернатив могут изменяться. Тем не менее имеющиеся данные позволяют оценить прибыль в случае успеха каждого из варианта. Для вычисления вероятности успеха или неудачи используется статистический анализ. Степень риска характеризует вероятность отрицательного воздействия будущих событий на эффективности сделанного выбора.

Модели принятия решений.

Подходы, применяемые менеджерами для принятия решений подразделяются на нормативную, интуитивную и коалиционную модели. Выбор менеджером модели определяется его индивидуальными предпочтениями, программируемостью решения, степенью риска, неуверенности или неопределенности ситуации.

Нормативная модель принятия решений основывается на экономических предположениях:

1. Принимающее решение лицо стремится к достижению известных и согласованных целей. Проблемы определены и точно сформулированы.

2. Ответственный за выбор сотрудник стремится к определенности, получению всей необходимой информации, просчитываются все допустимые варианты и возможные последствия.

3. Известны критерии оценки альтернатив. Лицо, принимающее решение, выбирает вариант, который несет наибольшую экономическую выгоду для организации.

4. Лицо, принимающее решение, действует рационально и логически подходит к оценке вариантов, расстановке приоритетов, его выбор наилучшим образом соответствует достижению целей организации.

Нормативная модель определяет, как должен действовать менеджер, осуществляющий выбор. Ценность модели состоит в том, что она побуждает менеджеров к рациональным решениям. Поиск рационального решения связан с использованием количественных методов принятия решений и средств вычислительной техники. Количественные методы предполагают построение дерева решений, анализ точек безубыточности, линейное программирование, прогнозирование и модели операционной деятельности. Развитию нормативного подхода способствуют корпоративные информационные системы.

По многим своим аспектам нормативная модель является «идеальным» способом принятия решений. Однако известно, что идеал потому идеален, что недостижим. Классическая модель наиболее адекватна программируемым решениям, ситуациям уверенности или риска, когда имеется доступ ко всей необходимой информации, что позволяет рассчитать вероятности исходов.

Интуитивная модель дает представление о реальном процессе принятия решений в трудных ситуациях (непрограммируемые решения и ситуации неуверенности и неопределенности), когда менеджеры, даже если захотят, не могут принять рациональное решение. От нормативной модели интуитивная отличается такими признаками, как ограниченная рациональность и приемлемость.

Ограниченная рациональность означает, что деятельность индивидов в организации лежит в пределах или границах допустимой рациональности. Организация – сложная система, и менеджеры не имеют возможностей для обработки всей информации, необходимой для осознанного выбора. Поэтому принимаемые ими решения являются не столько рациональными, сколько приемлемыми. Приемлемость означает, что лицо, принимающее решение, выбирает первый вариант, удовлетворяющий минимальному критерию допустимости. Вместо того чтобы анализировать все альтернативы и выбирать ту из них, которая обещает наибольший экономический результат, менеджеры останавливаются на первом же варианте решения проблемы, использование которого, способно устранить проблему.

Принципы, на которых основывается интуитивная модель, отличны от основных допущений нормативной модели и связаны, прежде всего, с организационными факторами:

1. Решения отличаются непрограммируемостью.
2. Цели принимаемого решения не определены.
3. Возможности поиска альтернативных решений ограничены.
4. Отсутствует ясность понимания рационального решения.

Практическое использование данных принципов возможно, так как менеджеры часто имеют ограниченное представление о проблемах, свойственных организации, а следовательно не имеют представления о всех возможных альтернативах их решения. Рациональные процедуры поэтому могут быть использованы далеко не всегда. В результате – большинство менеджеров довольствуются приемлемыми решениями, нежели решениями, при помощи которых можно добиться максимально возможных результатов.

Интуитивная модель отражает реальный процесс принятия решений, но основана не на результатах теоретических изысканий, а на интуиции менеджера, его способности быстро оценить текущую ситуацию и принимать решения на основе опыта, не обращаясь к логическому обоснованию решения. Интуитивный выбор не является

автократическим или иррациональным, ибо он основывается на жизненном опыте, позволяющем менеджерам быстро находить правильное решение. Интуиция помогает менеджерам своевременно распознавать проблемы, объединять разрозненные фрагменты информации в единое целое, и проверить результаты анализа. Если они расходятся с интуитивными предположениями, прежде чем сделать окончательный выбор, менеджер имеет возможность еще раз проверить полученные выводы. Интуиция помогает менеджерам и в ситуациях с высокой степенью неопределенности, когда применение рационального анализа невозможно.

Однако решения, сформированные на интуиции, не всегда верные. Применять интуицию следует в правильно выбранных обстоятельствах, а не считать ее единственно верным средством принятия решений. Необходимо увидеть тонкую грань между двумя крайностями: принятия произвольных решений без анализа ситуации и безграничной верности рациональному выбору. Необходимо установить баланс интуиции и рациональности в процессе выбора варианта принятия решения.

Коалиционная модель характерна для непрограммируемых решений, которые принимаются в условиях неуверенности, ограниченной информации и отсутствия у менеджеров единого мнения о том, к какой цели следует стремиться или какую линию поведения выбрать. Такая ситуация может быть свойственна организациям, в которых решения принимаются с участием большого количества менеджеров и/или сотрудников. В этом случае, для принятия сложных организационных решений менеджеры могут создавать коалиции.

Создание коалиций – неформальный альянс менеджера с людьми, поддерживающими его цели и средства их достижения. Менеджер, отстаивающий определенный вариант управленческого решения, ведет неформальное общение с другими руководителями, убеждая их выступить в его поддержку. В случае неоднозначности возможных результатов решения менеджеры добиваются поддержки путем дискуссий, переговоров и сделок. В противном случае имеющие достаточный вес в организации менеджер или группа могут создать ситуацию, при которой ранее поставленные цели и принятые планы будет невозможно реализовать. Создание коалиций позволяет инициативным менеджерам внести свой вклад в процесс принятия решений и добиться принятия предлагаемого ими варианта.

Коалиционная модель наиболее точно воспроизводит реальную среду в которой работает большинство менеджеров, принимающих решения. Эта модель построена на предположениях:

1. Организация состоит из групп с различными интересами.
2. В среде менеджеров есть разногласия по решению проблем.
3. Информация неопределенная и неполная для менеджеров.
4. Цели организации дебатированы и пересматриваются.

Ключевые параметры рассмотренных моделей приводятся в табл. 5.

Таблица 5

Характеристики моделей принятия решений

Нормативная	Интуитивная	Коалиционная
Четкость целей, осознание проблемы	Проблема и цели неочевидны	Плюрализм мнений и конфликт целей
Полная определенность ситуации	Имеет место ситуация неопределенности	Состояние неуверенности и неопределенности
Исчерпывающая информация о вариантах решения и возможных результатах	Ограниченность информации о вариантах решения и их последствиях	Несогласованность мнений и неопределенность информации
Рациональный выбор для максимизации полезных результатов	Приемлемый выбор, опирающийся на интуицию и коалиции	Дискуссии между коалициями и внутри коалиций

Источник: [1, с. 276]

Результаты исследования процедур принятия решений позволяют считать, что рациональные нормативные процедуры ассоциируются с высокой эффективностью работы организаций в стабильных условиях. Интуитивные и коалиционные – ассоциируются с эффективной работой в неопределенной среде, когда решения должны приниматься оперативно.

Этапы процесса принятия решений.

Вне зависимости от программируемости решения и вида модели, которой руководствуется менеджер, эффективный процесс принятия решения обычно включает в себя шесть основных этапов.

1. Осознание потребности в решении.

Потребность в решении проявляется либо в виде проблемы, либо в виде возможности. Проблема возникает тогда, когда полученные организацией результаты не отвечают поставленным перед ней

целям, а значит, некоторые аспекты ее деятельности требуют улучшения. Возможность означает, что менеджеры видят потенциал усовершенствования деятельности организаций, позволяющий превзойти текущие цели.

2. Диагностика.

Этап процесса принятия решения, на котором менеджеры анализируют основные причинно-следственные связи конкретной ситуации, называют диагностикой, или просто оценкой. Было бы ошибкой сразу перейти к разработке вариантов действий без предварительного тщательного изучения причин возникновения проблемы.

3. Разработка вариантов решения.

Если решение программируемо, поиск реально осуществимых решений не вызывает затруднений. Обычно, они уже заложены в правилах и процедурах организации. Непрограммируемые решения, однако, требуют новых способов поведения. Для решений, принимаемых в условиях высокой степени неопределенности, удастся выработать лишь один – два приемлемых варианта. Очевидно, что предлагаемые решения направлены на уменьшение разрыва между текущим и желаемым положениями организации.

4. Выбор наилучшего решения.

Наилучшим вариантом является тот, который позволяет добиться результата, в наибольшей степени соответствующего целям и ценностям организации при использовании наименьшего объема ресурсов. Менеджер, стремится выбрать вариант, сопряженный с наименьшими рисками и неопределенностью. Поскольку любое непрограммируемое решение связано с определенной долей риска, менеджерам приходится устанавливать критерии успеха.

В условиях, когда неопределенность высока, они могут полагаться на собственную интуицию и опыт, потому что иначе оценить шансы на успех того или иного предприятия не представляется возможным. Впрочем, правильный выбор возможен и при ориентации исключительно на цели и ценности. Стремление принять на себя дополнительный риск «в обмен» на потенциальные выгоды называют склонностью к риску. Решение менеджера в каждом конкретном случае зависит от издержек и потенциальных преимуществ выбора.

5. Реализация решения.

Процесс претворения решения во многом напоминает процесс внедрения стратегии, его успех определяется тем, удастся ли ме-

менеджменту преобразовать руководящие идеи в практические действия. Порой на пути внедрения встает нехватка организационных ресурсов или недостаток внутренней энергии у менеджеров. Реализация может потребовать длительных дискуссий с сотрудниками, которых затрагивает принятое решение.

6. Оценка результатов и обратная связь.

Большое значение в процессе реализации решений имеет обратная связь, и, прежде всего потому, что принятие решений является последовательным, не прекращающимся процессом. Принятие решения отнюдь не заканчивается голосованием на совете директоров или заседании менеджеров. С помощью обратной связи к лицам, принимающим решения поступают сведения, которые могут инициировать новый цикл. Возможно, решение окажется неудачным, и тогда понадобится провести новый анализ проблемы, оценку вариантов и выбор нового плана действий. Именно так решаются многие крупные проблемы: последовательно внедряются различные варианты, каждый из которых способствует улучшению ситуации. Обратная связь – это элемент контроля, посредством которого менеджмент получает сигналы о необходимости принятия новых решений.

Участие сотрудников в принятии решений.

Принятие решений является компетенцией менеджера. Вместе с тем, протекает процесс принятия решений в группах, состоящих из специалистов, большая часть которых является исполнителями этих решений. Поэтому многие современные менеджеры привлекают к участию в принятии решений самих исполнителей. Более того, некоторые решения предполагают участие в процессе выбора подчиненных. Процесс принятия решения может осуществляться в комитетах, рабочих группах или неформальных коалициях.

Анализ участия сотрудников в процессе принятия решений включает: стили руководства, набор диагностических вопросов для анализа ситуации, в которой принимается решение и набор правил принятия решений. Практика привлечения сотрудников в процесс принятия решений позволяет выделить соответственно пять уровней участия подчиненных в этом деле. В каждой конкретной ситуации необходимо выбрать один из них, наиболее адекватный (табл. 6).

Стили принятия решений с участием сотрудников

Стиль принятия решения		Описание
Предельно автократический	А	Менеджер анализирует ситуацию, используя всю имеющуюся информацию, в том числе, полученную от подчиненных и принимает самостоятельное решение
	КГ	Менеджер в частном порядке обсуждает проблему с компетентными в данном вопросе подчиненными, если есть необходимость, знакомит подчиненных с проблемой, выслушивает их идеи и предложения, а затем принимает решение
Предельно демократичный	Г	Менеджер знакомит группу подчиненных с проблемой, выполняя главным образом роль председателя собрания. Он не пытается навязать группе свое решение и готов принять выбор группы
Обозначения: А – автократический стиль руководства, К – консультативный, Г – групповой стиль.		

Источник: составлено автором с учетом опубликованных положений [1]

Степень участия сотрудников в процессе принятия решения зависит от ответов диагностические вопросы относительно самой проблемы, необходимого уровня качества решения и важности вовлечения подчиненных в процесс.

1. Требования к качеству. Если для достижения желаемых результатов необходимо высококачественное решение, лидер должен принимать активное участие в процессе выбора.

2. Требования к участию. Если реализация решения требует участия работников в его принятии, руководитель обязан привлечь сотрудников к процессу выбора.

3. Имеющаяся у лидера информация. Если руководитель ощущает недостаток информации или опыта, он должен подключить к процессу принятия решения подчиненных.

4. Структура проблемы. Если проблема сформулирована расплывчато, лидеру необходимо обменяться информацией со своими

сотрудниками, чтобы уточнить проблему и определить возможные решения.

5. Поддержка решения. Если подчиненные беспрекословно выполняют распоряжения руководителя, их участие в процессе принятия решения не имеет особого значения.

6. Согласованность целей. Если работники не разделяют организационных целей, лидер не имеет права оставлять решение на усмотрение группы.

7. Конфликт между подчиненными. Разногласия работников можно разрешить, позволив им участвовать в обсуждении решения и его принятии.

8. Доступ подчиненных к информации. Если у подчиненных достаточно информации, чтобы принять высококачественное решение, то менеджер может предоставить им дополнительные полномочия по принятию решения.

Нередко ситуация складывается таким образом, что одинаково приемлемыми оказываются несколько стилей принятия решения. В таких случаях автократические стили остаются приемлемыми, при этом качество решения остается высоким. С другой стороны, многие работники стремятся к большей степени вовлеченности в процесс принятия решений, поэтому менеджерам следует привлекать подчиненных к участию в управлении.

Формы группового участия в принятии решений.

Каждая из групп обладает своими особыми характеристиками, которые позволяют выбирать наиболее приемлемую форму участия в управленческих решениях: интерактивные группы, номинальные и экспертные группы позволяют использовать творческий потенциал участников процесса принятия решения.

Интерактивные группы – постоянно действующее совещание сотрудников, привлеченных к процессу принятия решений, перед которыми поставлена конкретная задача и цели. Деятельность такой группы начинается с того, что лидер излагает суть проблемы и предлагает участникам высказать свое мнение. Дискуссия носит неформальный характер. Возможно, в ходе обсуждения потребуются скорректировать содержание проблемы. По ходу совещания оцениваются возможные варианты предстоящего решения. В итоге, если участники группы не приходят к единому мнению, решение принимается голосованием.

Номинальные группы. Для того, чтобы обеспечить равные права участникам процесса подготовки решения, создаются номинальные группы, в которых свой вклад в обсуждение и принятие решения вносит каждый участник. Для обеспечения равенства членов соблюдаются принципы:

- каждый участник излагает свои идеи по поставленной проблеме и предлагаемое решение в письменной форме;
- устанавливается порядок представления идей каждым участником группы. Дискуссия не начинается до тех пор, пока каждый участник не выступит и не представит свои идеи;
- после того как члены группы познакомились со всем спектром мнений, начинается открытое обсуждение с целью уточнения и оценки предложений;
- после обсуждения проводится тайное голосование, в котором каждый участник голосует за определенное решение;
- решение принимается большинством голосов.

Экспертные группы объединяют экспертные мнения их членов относительно неочевидной сложной проблемы. В отличие от интерактивных и номинальных групп личные встречи и обсуждения участников группы исключены. Задача руководителя экспертной группы заключается в выяснении и сопоставлении мнения экспертов по обсуждаемой проблеме. Эксперты излагают отношение к проблеме в письменном виде, а руководитель группы обобщает их в специальном резюме. Выводы по проблеме возвращаются участникам. Каждый из них получает возможность познакомиться с мнениями коллег и, пользуясь новой информацией, корректирует свои предложения. Процесс сбора результатов продолжается до тех пор, пока участники не достигнут консенсуса.

Преимущества участия работников в принятии решений:

- широкий взгляд на проблему и ее тщательный анализ;
- большой объем знаний, фактов и альтернатив;
- уточняется постановка проблем;
- уменьшается неопределенность вариантов действий;
- повышается активность и удовлетворенность работников.

Недостатки участия работников в принятии решений:

- занимает много времени;
- компромиссные решения могут не удовлетворять никого;

- групповые нормы препятствуют разнообразию мнений;
- отсутствие ответственного за решение.

Способы повышения креативности принятия решений.

Вовлечение подчиненных в процесс принятия решений позволяет повысить качество выбора. Рядовые исполнители находятся в непосредственном контакте с потребителями и, как правило, четко осознают решения связанных с их обслуживанием проблем. Разработано несколько подходов для активного вовлечения сотрудников в работу интерактивных и номинальных групп.

1. Защита позиций сомневающихся в высказываемых членами группы предположениях и мнениях. Основная задача, при этом, заключается в побуждении участников к переосмыслению подходов к решению проблем, к отказу от преждевременного консенсуса или неразумных предположений. Этот подход вынуждает менеджеров и других работников изучать и объяснять риски, связанные с каждым вариантом решения. Мнение меньшинства и непопулярные точки зрения должны отстаивать наиболее влиятельные сотрудники, которые, собственно, и выступают на групповых собраниях.

2. Мозговой штурм применяется в интерактивных группах, участники которых спонтанно генерируют идеи, направленные на решение проблем. Основная цель мозгового штурма заключается в создании обстановки, наиболее благоприятной для творческих решений. Участие в мозговом штурме стимулирует сотрудников к высказыванию любых, самых невероятных и очевидно невыполнимых решений. Критические замечания в их адрес не допускаются. Менеджеры должны высказывать все свои мысли вслух. Дискуссия протекает в свободном ритме. Чем более новой и неожиданной является идея, тем лучше. Цель мозгового штурма заключается в повышении свободы и гибкости мышления. Как правило, штурм начинается в форме свободного обсуждения основных проблем; затем следует генерации идей; завершается процесс оценкой предложений.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Дафт Р.** Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 736 с.
2. **Мильнер Б.З.** Теория организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 864 с.
3. **Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Изд-во Дело, 1997. – 494 с.
4. **Минцберг Г.** Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2012. – 512 с.
5. **Дафт Р.** Менеджмент. 10-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012. – 656 с.
6. **Пригожин А.И.** Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 864 с.
7. **Ассен ван М.** Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер / М. Ван Ассен, Г. ван ден Берг, П. Питерсма; пер с англ. В.Н. Егорова; агентство «Berenschot». 2-е изд. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. – 319 с.
8. Управление изменениями: Хрестоматия. 2-е изд. / Пер. с англ. СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента» СПб ГУ, 2010. – 496 с.
9. **Кирхлер Э., Шротт А.** Принятие решений в организациях / Пер. с нем. – Х.: Изд-во «Гуманитарный Центр», 2009. – 176 с.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ОРГАНИЗАЦИЯ.....	3
1.1. Вертикальная организация	3
1.2. Горизонтальная координация	17
1.3. Жизненный цикл организации.....	19
1.4. Компоненты организации.....	23
1.5. Механизмы координации	29
1.6. Виды организационных структур.....	32
1.7. Организационные изменения.....	41
1.8. Управление персоналом	52
2. ПЛАНИРОВАНИЕ	57
2.1. Постановка целей организации.....	57
2.2. Процесс планирования.....	61
2.3. Планирование и успех организации.....	65
2.4. Стратегическое планирование	69
2.5. Сущность стратегии	70
2.6. Стратегическое управление	71
2.7. Принятие управленческих решений.....	74
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	86

Коваленко Борис Борисович

ОСНОВЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Курс лекций, часть II

Учебное пособие

Ответственный редактор
Т.Г. Смирнова

Компьютерная верстка
Д.Е. Мышковский

Дизайн обложки
Н.А. Потехина

Печатается
в авторской редакции

Подписано в печать 28.12.2015. Формат 60×84 1/16

Усл. печ. л. 5,12. Печ. л. 5,5. Уч.-изд. л. 5,44

Тираж 50 экз. Заказ № С 78

Университет ИТМО. 197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49

Издательско-информационный комплекс
191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9