

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
УНИВЕРСИТЕТ ИТМО**

Б.Б. Коваленко

**СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ
МЕНЕДЖМЕНТА**

Учебное пособие

 **УНИВЕРСИТЕТ ИТМО**

**Санкт-Петербург
2015**

УДК 658.1
ББК 65.290-2
К 56

Коваленко Б.Б. Современные проблемы менеджмента: Учеб. пособие. – СПб: Университет ИТМО, 2015. – 131 с.

Важнейшие научные положения менеджмента изложены в соответствии с рабочей программой курса «Современные проблемы менеджмента». Рассмотрены базовые положения подготовки магистрантов: профессиональные и гуманитарные аспекты менеджмента, создание организаций, лидерство, образование команд. Учебное пособие предназначено для подготовки магистрантов по направлению 38.03.02 Менеджмент очной и заочной форм обучения.

Рецензент: кафедра управления и интегрированных маркетинговых коммуникаций Санкт-Петербургского университета ГПС МЧС России (доктор экон. наук, проф. С.А. Иванов); доктор экон. наук, проф. В.Л. Василенок

Рекомендовано к изданию Советом факультета экономики и экономического менеджмента, протокол № 2 от 03 июля 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. ПРОФЕССИОНАЛИЗМ МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Новаторское содержание современного менеджмента

Предпосылки новаторского менеджмента. Технологические, технические, экономические, социальные изменения, свойственные современному миру, обретают глобальный характер и имеют далеко идущие последствия для менеджеров и организаций, которые они возглавляют. В условиях, когда изменения являются скорее нормой, чем исключением, менеджерам надо находить инновационные способы решения проблем, с которыми встречаются руководители организаций в процессе деятельности. В результате, спектр классических способностей и навыков, традиционно свойственных менеджерам, дополняется новыми компетенциями, необходимыми для эффективного управления.

Смысл новаторского менеджмента. Для достижения традиционных целей (производство, прибыль, доходы, рыночная ниша и т. п.), адекватных модели экономического роста, менеджерам достаточно организовать иерархическую структуру управления и установить контроль над деятельностью людей. Ситуация меняется, когда кардинально возрастает значение инновационных решений для достижения высоких показателей не только количества, но и качества производства, отражающих его конкурентоспособность. В этом случае менеджеры должны обладать иными навыками, которые помогут лидерам мотивировать и увлечь людей, используя свой авторитет в процессе извлечения выгоды из результатов интеллектуального и физического труда сотрудников [1, 2].

Роль новаторского менеджмента. Новые условия развития производства предполагают изменение роли менеджеров, которые должны возглавить перемены, направить в нужное русло креативность и энтузиазм людей, найти общие ценности и вовлечь сотрудников в управление производством. Командная работа и сотрудничество становятся теми руководящими принципами, которые помогут менеджерам и работникам выработать модель поведения, адекватную представлениям и нормам современного предпринимательства. В подобных условиях роль менеджмента заключается в сосредоточении усилий на развитии организаций, адаптации людей к изменениям, мотивировании и координации их действий в процессе производства. Такой взгляд на менеджмент позволяет перейти от жесткого контроля

к созданию культурных ценностей, которые позволят людям создавать рабочую обстановку, отличающуюся высокой производительностью и высоким уровнем сотрудничества.

Значение новаторского менеджмента. Инновации в товарах, услугах, системах менеджмента, производственных процессах, корпоративных ценностях и других аспектах организации обеспечивают компаниям рост, изменение и процветание. В долгосрочной перспективе без инноваций не сможет выжить ни одна компания. В современном мире отрасли, технологии, экономики, государства и общества постоянно меняются, и менеджеры обязаны помогать своим организациям продвигаться вперед в непредсказуемых условиях, используя гибкость и инновационность.

Новаторский менеджмент, не отрицая значения классических принципов, использует новые принципы (табл. 1), которые полнее учитывают особенности современной экономики: глобальность процессов и явлений, рост неопределенности, рисков и конкуренции на рынках ресурсов и готовой продукции и т. д.

Таблица 1

Классические и новаторские принципы менеджмента

Принципы менеджмента	
Классические	Новаторские
Специализация	Разнообразие
Стандартизация	Конкуренция
Властная иерархия	Делегирование власти
Директивные указания	Поощрение инициативы
Автократия	Самоорганизация

Источник: составлено автором

Катализаторы новаторского менеджмента:

- видение проблемы;
- готовность к нетривиальным решениям;
- новые принципы и парадигмы решения проблем;
- отказ от стереотипов мышления.

1.2. Важнейшие функциональные характеристики современного менеджмента

Классическое понимание традиционного менеджмента основано на разделении процесса управления по функциям. Исходя из состава функций, классическое содержание менеджмента определяется как управленческая деятельность, предполагающая видение перспектив, планирование деятельности организации, предвидение результатов, распоряжение ресурсами, координацию действий людей в процессе осуществления деятельности и контроль над ее результатами.

За прошедший XX век экономика претерпела значительные изменения. Изменился и менеджмент, постепенно обретая современное содержание, для которого характерны:

- обособление самостоятельных направлений менеджмента: инновационного, корпоративного, логистического и т.д.;
- появление новых функций менеджмента: развитие этики и культуры менеджмента, социальной ответственности, изменений, интеллектуального творческого процесса управленческих решений, интеллектуального лидерства, управления командами и проектами;
- нестабильность и динамичность внешних и внутренних условий, вынуждающих менеджеров постоянно менять цели и проводить организационные изменения;
- радикальное изменение отношений между руководством и персоналом, способствующее становлению лидеров, которые могут вести людей за собой к выполнению поставленных целей, используя сильные стороны личности и знания каждого члена коллектива;
- рост внимания к факторам риска, которые в современной экономике становятся приоритетными в принятии управленческих решений.

Менеджмент с подобными чертами, существенно отличается от классического представления о менеджменте:

- лояльностью к работающим;
- высокой степенью ответственности;
- эффективными организационными коммуникациями;
- атмосферой, способствующей раскрытию личности;
- участием сотрудников в управлении;
- чувствительностью к изменениям в окружающей среде;
- удовлетворенностью сотрудников в результатах труда;

- переходом от авторитарного руководства к лидерству;
- приоритетностью потребительских предпочтений;
- этичностью бизнеса и менеджмента;
- доверием к людям;
- видением перспектив развития организации;
- высоким значением личности менеджеров.

1.3. Деятельность и мастерство менеджера

Деятельность менеджера. Менеджеры в организациях занимают двойственное положение: с одной стороны, они руководят людьми, работающими в организациях; с другой, – они сами являются сотрудниками этих организаций. Данное противоречие проецируется на деятельность менеджера: менеджеры формулируют цели развития организаций, они же организуют труд людей и производство для выполнения целей. Этим противоречием порождается многообразие деятельности менеджеров.

Среди многообразия задач, стоящих перед менеджментом, мы выделяем в качестве важнейшей – управление людьми. Для выполнения этой задачи, необходимо понимать специфику, предмет и средства труда менеджеров [1, 3, 4].

Специфика труда менеджера заключается, преимущественно, в умственном, творческом характере этого труда, в процессе которого постановка целей, разработка способов и приемов их достижения, организация совместной деятельности – это главный смысл труда менеджера.

Предмет труда менеджера – информация, использование которой позволяет принимать решения, необходимые для изменения состояния объекта управления.

Средства труда менеджера – средства, позволяющие работать с информацией. Результат деятельности менеджера оценивается по степени достижения поставленной цели. Чтобы функционировать, менеджер должен обладать особыми качествами и компетенциями, иметь специальные знания и способности к использованию их в повседневной работе при управлении организацией.

На содержание и результаты труда менеджера оказывают влияние различные факторы, которые влекут за собой важнейшие изменения в труде менеджеров. Среди таких факторов выделяют:

- стремительное развитие технологий. Интернет и электронные коммуникации неузнаваемо изменили способы ведения бизнеса и осуществления деятельности менеджеров. Многие организации используют цифровые технологии, чтобы связать между собой своих работников и партнеров, рассредоточенных по всему миру. Благодаря новым технологиям у людей появилась возможность выполнять свою работу в любом удобном месте. Многие компании все чаще передают выполнение отдельных функций на аутсорсинг, что также требует координации деятельности организаций;

- гибкость процесса труда. Менеджеры все чаще наделяют сотрудников дополнительной властью в расчете на то, что они будут самостоятельно использовать открывающиеся возможности и решать проблемы по мере их возникновения. Структуры становятся более плоскими, а работники низших уровней принимают решения, основываясь на общедоступной информации и руководствуясь миссией и ценностями организации. Практикуется широкий обмен знаниями вместо их накопления у менеджеров, и все сотрудники компании с помощью современных технологий поддерживают связь с более широким кругом коллег. Наиболее ценными являются быстро обучаемые сотрудники, обменивающиеся знаниями с другими, готовые работать в ситуациях повышенного риска, нестабильности и неопределенности. Сотрудники организации рассчитывают, что на протяжении своей карьеры они будут работать над разными проектами и в разных должностях, а не оставаться узкими специалистами в какой-то одной области;

- виртуализация процесса труда. Менеджмент вынужден трансформировать отдельные функции, координировать работу людей и контролировать результаты в условиях гибкого графика работы, удаленного доступа к компьютерным сетям, виртуальных команд и т. д.;

- формирование новых компетенций менеджеров по результату происходящих изменений, переосмысление подходов к организации, направлению и мотивации персонала. Передовые управленческие практики предполагают отказ от командования и контроля в пользу управления адаптивными организациями;

- распространение лидерства по всем уровням управления организацией, предполагая передачу подчиненным дополнительных властных полномочий, чтобы стимулировать их творческие способ-

ности и генерирование новых идей. В новых условиях успех зависит от сотрудничества между функциональными подразделениями и иерархическими уровнями;

- способности к экспериментам и научению приобретают ключевое значение, и менеджеры должны поощрять подчиненных обмениваться информацией и знаниями.

Мастерство менеджера. Для исполнения деятельности менеджер должен обладать широким спектром навыков:

- познавательные – явные способности воспринимать организацию как единое целое и выделять взаимосвязи ее частей: мышление менеджера, его умение получать, обрабатывать и использовать поступающую информацию для достижения целей организации. Менеджер должен представлять себе роль каждого подразделения в организации и положение компании в отрасли. Это предполагает наличие способностей к стратегическому мышлению, выявлению долгосрочных перспектив и решению проблем развития;

- работы с людьми и умение взаимодействовать в качестве члена команды, проявляющиеся в отношении руководителя к сотрудникам. Менеджер с данными навыками, мотивирует подчиненных к самовыражению, стимулирует их вовлеченность в деятельность организации;

- технические – специальные знания и умения по использованию методов, технологий и оборудования, необходимых для организации производства, исследований и разработок.

Наряду с навыками менеджерам могут быть свойственны и недостатки, которые становятся особенно заметными в условиях быстрых изменений, нестабильности и кризисов. В нестабильное время менеджеры должны применять свои навыки и способности, максимально способствуя развитию организации. К числу факторов, препятствующих достижению искомых результатов, могут относиться:

- низкие навыки руководства коллективами;
- неумение создавать рабочие отношения;
- отсутствие сотрудничества и командной работы;
- неэффективные навыки и методы коммуникаций.

1.4. Менеджмент как наука и искусство

Содержание понятия «менеджмент» рассматривается как наука и практика управления, как управление организацией и как процесс принятия управленческих решений.

Менеджмент как наука. Научные основы управления – это система научных знаний, которая составляет теоретическую базу научных рекомендаций для практики управления. Результатом создания методологии научного управления явилось обоснование необходимости стимулирования работников с целью обеспечения их заинтересованности в увеличении производительности труда и росте объема производства.

Основные научные положения:

- использование научного анализа для определения наилучших способов достижения целей и решения конкретных задач;
- важность отбора работников, наиболее подходящих для выполнения конкретных задач, и обеспечение их обучения;
- необходимость обеспечения работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.

В зарубежной науке управления сложились классические концепции, которые внесли существенный вклад в развитие теории и практики управления [2, с.54–81]. Это концепции:

- научного управления (Ф.Тейлор, Г.Гантт, Ф.Гилбрет);
- бюрократических организаций (М. Вебер);
- администрирования (А.Файоль, М. Фоллет, Ч.Бернард);
- человеческих отношений (М.Фоллетт);
- человеческих ресурсов (А.Маслоу, Д.Макгрегор).

Современные научные подходы к управлению, которые получили развитие в современных условиях:

- поведенческий (Д. Макгрегор, К. Левин, Р. Лайкерт, Р. Блейк);
- ситуационный (Ф. Фидлер, Т. Митчел, В. Врум, П. Йетон);
- жизненного цикла (П.Герси, К.Бланшар, Л.Грейнер, И.Адизес);
- организационный (Г. Минцберг, Б. Мильнер, А. Пригожин);
- стратегический (М. Портер, Р. Рэнделл, Б. Клейнер);
- системный (П. Друкер, И. Ансофф, М. Уитли).

Благодаря научным разработкам в области управления, менеджмент был признан самостоятельной областью научных исследований. Было доказано, что методы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы в практике деятельности организаций для достижения намеченных целей.

Менеджмент как наука стремится найти и разработать методы, которые могут оказать влияние на наиболее эффективное достижение целей организации, повышение производительности труда и рентабельность производства исходя из сложившихся условий во внутренней и внешней среде:

- системный подход предполагает, что руководители должны рассматривать организацию как совокупность взаимосвязанных элементов, таких, как люди, структура, задачи и технология, которые ориентированы на достижение различных целей в условиях меняющейся внешней среды;

- ситуационный подход предполагает, что пригодность различных методов управления определяется ситуацией. Поскольку существует обилие факторов как в самой организации, так и в окружающей среде, не существует и единого лучшего способа управления организацией. Самым эффективным в конкретной ситуации является метод, наиболее соответствующий данной ситуации. Ситуация – набор обстоятельств, оказывающих воздействие на функционирование организации в конкретный момент времени. Используя ситуационный подход, управляющие могут понять, какие методы и средства будут наилучшим образом способствовать достижению целей организации в конкретной ситуации.

Задачей менеджмента как науки управления является повышение практической значимости исследований, ориентация их на разработку принципов и методов, дающих возможность практически решать в тех или иных условиях проблемы функционирования организации.

Искусство менеджмента состоит в творческом применении научных достижений в управленческой практике. Творческий подход к управлению обеспечивается: талантом, интуицией, воображением, креативностью, готовностью к восприятию нового.

Искусство менеджмента заключается в творческом использовании накопленного опыта и приобретённых знаний на практике. Это требует определённого природного дара, таких людей называют ли-

дерами. Менеджер должен тонко чувствовать всё, что происходит вокруг и уметь увлекать за собой и направлять подчинённых. Лидер кроме интуиции, воображения, знаний должен обладать организаторскими способностями [4, с.23–26].

Искусство управления, как и всякий другой вид творчества, имеет в основе талант, оригинальность и самобытность личности. Талант руководителя проявляется в его яркой индивидуальности, нестандартности, в его особом образе мышления и широком кругозоре.

Искусство менеджмента проявляется в различных формах:

а) Особое внимание уделяется диалогу, который развивается в непосредственном словесном контакте, в общении и является интерактивным поиском истины, искусством рассуждений и доказательств. Диалог строится на блестящем умении создания логической цепи умозаключений, в результате которых оппонент вынужден соглашаться с каждым доводом на любом этапе диалога.

б) Поэтапное ведение диалога: первоначально излагается суть проблемы, демонстрируется согласие с доводами оппонента, вызывая его положительную реакцию; затем предлагается несколько вариантов решения проблемы, упомянув, в том числе и свой, желанный; в завершении, – оппонент сам понимает, что ненавязчиво упомянутый вариант – лучший и с ним следует согласиться.

в) Разработка управленческого решения, которое зачастую касается структурных изменений, перестройки привычного хода производства и постоянно сопровождается негативными реакциями сторонников сложившихся форм и методов работы. Отстоять свою идею, убедить оппонентов в своей правоте не всегда удается даже опытным специалистам, и приходится искать нестандартные пути.

г) Поиск новых методов решения проблемы в неординарной ситуации, не исключая метод хаотичных проб и ошибок.

1.5. Организационные результаты менеджмента

Ответственность за деятельность организации возлагается, прежде всего на менеджеров, которые управляют организацией. Именно менеджеры отвечают за результаты использования ресурсов, которыми наделена организация для достижения целей, поставленных ее учредителями.

Для подчинения всей совокупности процессов и действий членов организации единой цели создается организационная структура. Подчинение цели означает, что организация должна получать результат:

- прибыль;
- увеличение доходов членов организации;
- удовлетворение социальных потребностей и т. п.

Обязанность менеджера, таким образом, заключается в эффективном и рациональном использовании ресурсов для достижения целей организации.

Эффективность организации – это степень ее приближения к поставленной цели, которая показывает, насколько организация может выполнять свои функции, т. е. предоставить потребителям необходимые им товары и услуги.

Рациональность действий менеджеров – оценка количества ресурсов, потребовавшихся для достижения целей организации (сырье, материалы, денежные средства и сотрудники, задействованные в производстве данного объема продукции или получении определенного результата). По сути, имеется в виду объем ресурсов, необходимый для производства товара или услуги. Рациональность может быть рассчитана как количество ресурсов, использованных для производства товара или услуги.

Менеджеры должны создавать условия для рациональной и эффективной работы организации. Деятельность менеджеров заключается в нахождении и применении способов повышения рациональности, при одновременном стремлении и к достижению целей компании по качеству обслуживания и удовлетворенности потребителей конечного продукта [5, с. 31–38]. То есть, главная обязанность менеджеров состоит в обеспечении высокой результативности работы, выраженной в степени достижения целей организации при эффективном и рациональном использовании имеющихся ресурсов.

1.6. Типы менеджмента

Типология менеджеров раскрывает их положение в организационной иерархии [6, с. 26–28; 2, с. 33–35].

- **Высшие менеджеры** (президенты компаний, председатели советов директоров, главные исполнительные директора и исполни-

тельные вице-президенты) находятся на вершине пирамиды управления организацией. Они несут ответственность за все, что происходит в организации: от постановки целей и разработки стратегий до принятия решений и мониторинга последствий. В число их обязанностей, входит, как правило, осуществление коммуникаций, формирование видения корпоративной культуры и поддержание предпринимательского духа. Высшие менеджеры должны во все большей степени вовлекать в процесс труда всех своих подчиненных, предоставлять им возможности наиболее полно реализовывать свои знания, навыки и способности.

- **Менеджеры среднего звена** занимают позиции на промежуточных уровнях властной пирамиды и отвечают за деятельность важнейших подразделений организации. Менеджеры среднего звена должны поддерживать хорошие отношения с равными себе по должности коллегами, способствовать развитию командной работы и разрешать конфликты.

- **Менеджеры первой линии** несут непосредственную ответственность за производство (мастера производственных участков, линейные менеджеры, офис-менеджеры и т. д.). Они обязаны выполнять установленные правила и процедуры, обеспечивая эффективность производства, предоставлять техническую помощь, мотивировать подчиненных, уделяя основное внимание выполнению повседневных задач.

- **Функциональные менеджеры** отвечают за работу отделов, выполняющих одну из функций, необходимую для работы всей организации. Их подчиненные обладают схожими навыками и опытом (отделы рекламы, продаж, кадров, финансов, и т. д.).

- **Линейные менеджеры** несут ответственность за деятельность производственных и маркетинговых отделов, выпускающих и реализующих товары или услуги.

- **Менеджеры проектов** играют жизненно важную роль в современных организациях. При создании новых товаров они координируют взаимодействия маркетологов, финансистов и производственников. По мере сокращения уровней управления, перехода к горизонтальным структурам, потребность в менеджерах проектов возрастает. Одно из основных требований к таким руководителям – управленческие навыки, так как для достижения успеха проекта им необходимо координировать работу самых разных сотрудников.

1.7. Роли менеджмента

Роль менеджера – набор представлений о поведении менеджера. Каждая роль предполагает выполнение определенных видов деятельности, что в конечном итоге и обеспечивает выполнение важнейших управленческих функций (планирование, организацию, лидерство и контроль). Для понимания особенностей деятельности менеджера роли подразделяются на категории, но в реальной жизни менеджмент не может осуществляться в виде набора независимых действий, поэтому все роли находятся в постоянном взаимодействии [2, с. 41–43].

Основные роли могут быть сгруппированы:

1. Информационные роли описывают виды управленческой деятельности, направленные на создание и развитие массивов информации.

1.1. Наблюдатель предполагает получение информации из множества источников (от руководителей, коллег и подчиненных, средств массовой информации, внешних субъектов).

1.2. Проводник и оратор – прямая противоположность роли наблюдателя, так как, исполняя их, менеджер передает текущую информацию другим людям в организации и за ее пределами.

2. Межличностные роли предполагают акцент на отношения с другими людьми и использование навыков работы с людьми.

2.1. Глава проводит в подразделении церемонии и различные символические мероприятия.

2.2. Лидер мотивирует подчиненных, для оказания влияния использует коммуникации.

2.3. Связующее звено создает условия для устойчивости информационных связей как внутри организации, так и за ее пределами.

3. Роли, связанные с принятием решений, становятся заметными в процессе подготовки к управленческому решению.

3.1. Предприниматель заключается в инициировании перемен. Менеджеры постоянно думают о том, как превратить будущее в настоящее.

3.2. Пожарный занимается разрешением конфликтных ситуаций между подчиненными или подразделениями организации.

3.3. Распределитель ресурсов связан с решениями о наиболее целесообразном использовании людей, времени, оборудования, бюд-

жетных средств и прочих ресурсов для достижения планируемых результатов.

Выполнение ролей зависит от факторов:

- место менеджера в организационной иерархии;
- природные способности и навыки менеджера;
- тип организации;
- цели организации и т. п.

Несмотря на отличия ролей, менеджерам периодически приходится исполнять информационные и межличностные роли, роли по принятию решений. Это зависит от интересов организации. Чтобы знать, какая роль требуется в тот или иной момент времени, менеджеры постоянно контролируют события внутри организации и за ее пределами.

1.8. Методы и инструменты современного менеджера

Методы менеджмента – методы управляющего воздействия, которые применяются в работе менеджера с учетом особенностей и характера воздействия на объект управления:

- административные – представлены совокупностью средств правового воздействия на отношения сотрудников в процессе производства.

К таким приемам относятся:

- нормирование деятельности сотрудника;
- наделение сотрудника полномочиями и обязанностями;
- регламентация сфер деятельности подчиненных;
- постановка задач и контролирование их выполнения и т. д.;

- психологические – представлены совокупностью средств, используемых в управлении социальными процессами:

- способы мотивации сотрудников;
- подходы к созданию режима благоприятной атмосферы для всестороннего развития каждого члена коллектива;

- экономические – направлены на реализацию экономических интересов учредителей и сотрудников в пределах достигнутых результатов функционирования и развития организации. Включают:

- коммерческий расчет, призванный обеспечить необходимое соотношение затрат и результатов в процессе достижения целей, поставленных перед организацией;

- ценообразование, предполагающее установку уровня цен на основе целевой нормы прибыли с учетом издержек производства;
- обеспечение необходимого финансирования подразделений;
- страхование и т. д.

В настоящее время наблюдается постепенный переход от административных методов к экономическим.

Инструменты менеджмента – совокупность методов, методик и моделей, используемых при решении задач и достижении целей менеджмента, его информационного, методического и организационного обеспечения. Эффективность и перспективность управленческой деятельности в современных сложных и крайне динамичных условиях невозможна без использования современных инструментов менеджмента (методик, методов, концепций и т. д.).

Инструменты современного менеджера:

- экономические – применяются в процессе воздействия на людей, вступивших в экономические отношения с организацией: заработная плата, себестоимость продукции, ценообразование, прибыль и т. д.;
- организационные – методы проектирования, планирования, регламентации и нормирования процессов функционирования и развития организации и дисциплинирования ее коллектива. Данные инструменты применяются благодаря силе и авторитету власти на основе законов, приказов, распоряжений, инструкций и т. д.;
- институциональные – используются при воздействии на индивидуальное и групповое сознание людей. Инструменты этой группы основываются на нормах морали, этики, воспитания и т. д.;
- технические – нацелены на активное использование новейших технических средств для установления коммуникаций в управленческой системе, установления ее связи с внешней средой и для реализации функций менеджмента: планирования, организации, координации, принятия решений, контроля и т. д.;
- целевые – применяются в критических, нештатных ситуациях, например, в условиях кризиса, стихийного бедствия, аварии или чрезвычайной ситуации: тренинги и сборы, которые позволяют оперативно скоординировать действия руководства и подразделений, выявить неверно принятые решения.

1.9. Взаимодействие менеджмента с внешней средой

Организация – открытая система, активно взаимодействующая с внешней средой, включающей все элементы хозяйственной системы, влияющие на процессы функционирования организации, результаты ее деятельности, но не относящиеся к внутренним факторам ее роста.

Базовые характеристики внешней среды:

- сложность характеризуется наличием многих элементов, каждый из которых является подсистемой, а также взаимосвязями между этими элементами;
- динамизм внешней среды приводит к возрастанию ее влияния на деятельность организаций, усиливая неравномерность изменений в организациях под воздействием внешней среды;
- неопределенность внешней среды зависит от объема и состава информации, которой располагает организация о том или ином факторе, а также от степени уверенности менеджмента в надежности данных.

По характеру воздействия на организацию выделяют:

- среду прямого воздействия, включающую поставщиков, потребителей, конкурентов, государственные органы, правовые нормы, непосредственно влияющие на деятельность организации;
- среду косвенного воздействия, включающую факторы внешней среды, которые влияют на организацию опосредованно и учитываются при разработке стратегии организации: макроэкономическая ситуация, политический климат, социальная и культурная среда и т. д.

Организация как открытая система зависит от поставок ресурсов и приоритетов потребителей. Поскольку от руководящих действий менеджмента зависит успех в деятельности организации, менеджер обязан уметь выявлять существенные факторы в окружении, которые влияют на организацию. Он должен также предложить подходящие способы реагирования на внешние воздействия. Организации под руководством менеджмента должны приспособливаться к среде, чтобы преуспеть в бизнесе [7, с. 83–140; 5, с. 78–97].

2. ГУМАНИТАРНЫЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА

2.1. Корпоративная культура

Корпоративная культура – система материальных и духовных ценностей, взаимодействующих между собой, присущих конкретной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие в социальной и вещественной форме, проявляющееся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды. Корпоративную культуру можно представить как совокупность понятий [8, с.35–43], которые визуально выглядят в виде дерева:

- крона дерева представлена артефактами, то есть физическими проявлениями культуры: интерьер офиса, оборудование, транспортные средства и т. п. Артефакты представляют внешний уровень культуры, видимый результат развития организации, позволяют сформировать мнение о том, какие условия в организации созданы для ее сотрудников;

- ствол дерева характеризует провозглашаемые ценности, которые говорят о том, почему в организации существуют именно такие условия работы и отдыха сотрудников, обслуживания клиентов. Это совокупность ценностей, норм, правил, определяющих деятельность организации. Задача менеджмента в создании таких ценностей, которые не только закреплены в документах, но реально принимаются людьми.

- корни представлены базовым уровнем восприятия человеком окружающей действительности и собственного существования в ней. Речь идет о ценностях, свойственных менеджерам, поскольку именно менеджеры реальными действиями формируют организационные ценности, нормы и правила.

Внутреннее содержание корпоративной культуры составляют:

- субъективные элементы (ценности, ритуалы, образы, мифы, нормы общения), связанные с историей организации и жизнью ее наиболее авторитетных сотрудников, менеджеров, учредителей;

- объективные элементы (символика, цвета, знамена, оформленные интерьеры, внешний вид зданий, оборудования, мебели и т. п.).

Содержание понятия «корпоративная культура» можно свести к следующему положению: корпоративная культура – форма восприятия работниками существующих в организации ценностей, форми-

рующих нормы и правила, благодаря которым они воспринимают организацию.

Сотрудники организаций, явно или неявно, придерживаются определенного набора ценностей, которые направляют их поведение, сохраняя структуру и связи организаций. Роль ценностей, заключается в обретении понимания сотрудниками организации закономерностей ее функционирования, динамики и направления траектории развития. Ценности, таким образом, определяют индивидуальность организации. Они представляют сотрудникам ясность в том, как вести себя внутри и вне организации в процессе взаимодействий с коллегами, руководством, партнерами, клиентами и т. д. Ценности могут стать ориентирами, которые будут способствовать привлечению в организацию нужных сотрудников, партнеров, клиентов и избавляться от ненужных.

Ценностей у организации не может быть много или мало. Их состав можно определить, согласно П. Ленсиони [9], используя подход разделения на основные, воодушевляющие, воспроизводимые и второстепенные [10, с.71–79], понимая, в чем заключается их отличие:

- **основные ценности** – лежат в основе существования организации, не изменяются в течении времени и могут существовать сколь угодно долго, но не могут существовать отдельно от организации и должны использоваться в каждом аспекте деятельности организации от найма и увольнения до стратегии и деятельности руководителей. Например, обходительность в отношении клиентов, профессионализм сотрудников;

- **воодушевляющие ценности** – те из них, которые организация стремится принять, прилагая все усилия, чтобы лучше применить их в управлении людьми. Однако эти ценности по отношению к организации не являются естественными или прирожденными, поэтому целенаправленно встраиваются в культуру организации. Например, безотлагательность исполнения обязательств, системность в работе;

- **воспроизводимые ценности** – ценности, которые являются прирожденными по отношению к организации. Должны существовать для избежания потери индивидуальности и стремления быть как все. Например, честность, целостность и уважение к другим;

- **второстепенные ценности** – свойственные организации, но появились спонтанно и не обязательно идут на пользу. Подобные

ценности могут быть вызваны к жизни поведенческими тенденциями, складываться в течение длительного времени, возникнуть в результате социальных особенностей поведения людей. Например, декларация социального статуса, собственной индивидуальности, импозантности внешнего облика. Руководители должны понимать, осознаются ли эти характеристики как ценности или появились случайно и быть готовыми к ограничению чуждых организации ценностей, которые могут стать препятствием процветанию новых идей и их носителей в организации.

Для вывещения и систематизации ценностей, характеризующих корпоративную культуру и подготовки соответствующих подходов к ее развитию, проводится классификация [11, с. 38–42; 12, с. 45–56], которая может быть использована в различных подходах к анализу культуры.

Классификация проводится по критериям:

1) Тип корпоративной культуры:

- **иерархическая культура** стабильна и находится под контролем менеджмента. Лидеры – рационально мыслящие координаторы и организаторы. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Успех определяется выполнением производственных программ при минимальных затратах. Управление персоналом сосредоточено на обеспечении гарантий занятости и долгосрочной предсказуемости;

- **клановая культура** отличается гибкостью в принятии решений внутри организации, заботой о людях, добром чувстве к потребителям. Лидеры – воспитатели. Организация объединяется за счет преданности и традиций. Высокое значение придается моральному климату, сплоченности коллектива. Успех определяется добрым чувством к потребителям и заботе о людях;

- **адхократическая культура** характеризуется гибкостью и индивидуальностью подхода к людям. Лидеры – новаторы. В организации культивируется преданность экспериментированию и новаторству. Успех означает производство уникальных новых продуктов. Поощряется личная инициатива и свобода;

- **рыночная культура** акцентирует внимание на внешних позициях в сочетании с требуемой стабильностью и контролем. Главной заботой организации является выполнение поставленной задачи и достижение цели. Лидеры – твердые руководители и жесткие кон-

куренты. Организацию связывает желание побеждать. Пристальное внимание уделяется репутации и успеху фирмы. Успех определяется долей рынка, степенью проникновения на рынок.

2) Фокусировка на внутренней и/или внешней среде, связях и отношениях интровертная/экстравертная:

- **интровертная культура** характеризуется акцентированием внимания на внутренней среде организации (структуре, процессах, ресурсах), на внутренних связях и отношениях фирмы (между подразделениями, работниками);

- **экстравертная культура** фокусирует внимание на внешних связях и отношениях, которые направлены во внешнее окружение, активно взаимодействуя с внешней средой.

3) Характер коммуникаций:

- **индивидуалистическая** – приоритетной ценностью является личный успех каждого работника, личная карьера, для работников характерно совершенствование собственного профессионализма, часто узко специализированного;

- **коллективистская** – культивируются коллективные решения, в приоритете интересы и цели организации над личными интересами работников; в таких организациях преобладает «командный дух», сплоченность коллектива, работники идентифицируют себя с организацией.

4) Стиль управления:

- **бюрократическая** способствует установлению упорядоченной деятельности организации, линейно-функциональной организационной структуры, жесткого контроля при среднем уровне квалификации персонала. Возможна пассивность сотрудников и манипулирование подчиненными;

- **предпринимательская** ориентирует работников на достижение собственных целей, отличается гибкой реакцией на изменения внешней среды, способствует воспитанию привычного отношения сотрудников к конкуренции и преобладанию авторитарности менеджмента.

5) Направление воздействия на организацию:

- **функциональная** – содержит ценности, оказывающие в целом положительное влияние на выполнение организацией своих основных функций, способствуя росту эффективности ее деятельности;

- **дисфункциональная** – содержит ценности и нормы, отрицательно влияющие на эффективность организации, разрушая ее потенциал.

Отнести культуру к определённому виду, можно по различным критериям, перечень которых определяется либо исследователем, либо группой экспертов, компетентных в данных вопросах.

Оценка может вестись как по каждому критерию в отдельности, так и по совокупности критериев. В последнем случае возможно составление профиля организационной культуры, и сравнение его с профилями других организаций и/или профилем модели, близкой к идеалу.

Корпоративная культура – результат взаимодействия работников, их индивидуальных ценностей, убеждений, норм поведения, ролей, приемов и методов взаимодействия, формирующих эффективные коммуникации. С одной стороны, корпоративная культура является продуктом отношений сотрудников организации, связанных общей целью. С другой стороны, культура находится над людьми – направляет и корректирует поведение людей в соответствии с общепринятыми нормами и ценностями.

2.2. Формирование корпоративной культуры, адекватной современным условиям

Корпоративная культура создается одновременно с организацией в результате совместного преодоления работниками трудностей процессов внешней адаптации и внутренней интеграции.

Внешняя адаптация – реакция организации на требования внешней среды. Трудности внешней адаптации – проблемы выживания организации на рынке, нахождения своей рыночной ниши, формирование отношений с деловыми партнерами, потребителями, конкурентами и т.п. В процессе внешней адаптации определяется миссия и стратегия организации, устанавливаются цели, средства достижения целей и исправления ошибок, определяются критерии оценки результатов деятельности персонала.

Внутренняя интеграция – становление коллектива, формирование единой команды из отдельных индивидов. Внутренняя интеграция происходит в процессе совместного решения членами организации задач, достижения общих целей, разрешения основных внутренних проблем.

В процессе внутренней интеграции вырабатывается язык, понятия; определяются границы группы и критерии вхождения и выхода из нее; распределяются полномочия; разрабатываются нормы отношений; определяются меры поощрения и наказания, порядок их применения и др. Проблемы внутренней интеграции тесно связаны с глубинными представлениями индивида о природе человека, характере человеческой деятельности, взаимоотношений между людьми, об истине, времени, пространстве.

Решающую роль в формировании корпоративной культуры играет учредитель, основатель организации, так как он не только имеет оригинальную идею, но и собственное видение того, как она должна быть реализована, в соответствии с его собственной культурой и личностью. Выдвигая идею, основатель привлекает к ее реализации группу единомышленников, обладающих схожими взглядами на ситуацию, цели, способы их достижения. Если группа остается стабильной в течение определенного периода времени, то она постепенно вырабатывает собственное представление о себе, внешней среде, правилах деятельности, выживания и развития.

Корпоративная культура формируется в процессе общения и совместного решения проблем для достижения единой цели. В результате этих процессов вырабатываются собственные ценности, критерии достижения общих целей, правила и нормы поведения, формы взаимодействия с внешней средой. Следовательно, необходимым условием формирования и развития корпоративной культуры является совместная деятельности людей и наличие общей цели.

Рассмотрим процесс формирования и развития организационной культуры на основе системного подхода.

Формирование и развитие корпоративной культуры с позиций системного подхода подразумевает последовательное построение системы в трех взаимосвязанных аспектах:

- **функциональный** – определение ее основных функций и состава функций-задач, а также построение дерева функций;
- **элементный** – формулировка задач, необходимых для реализации функций и ресурсного обеспечения;
- **организационный** – предусматривает создание системы управления формированием и развитием организационной культуры и разработку механизма реализации ее функций, а также установление связей и отношений между элементами.

Все аспекты системного подхода к процессу управления формированием и развитием организационной культуры должны ориентироваться и способствовать достижению главной цели корпоративной культуры – обеспечению самоорганизации социально-экономической системы, повышению трудового потенциала.

Система управления формированием и развитием корпоративной культуры представляет собой взаимосвязанное единство объекта и субъекта управления.

Объекты – организация, ее подразделения и работники.

Субъекты – подразделения или рабочая группа по управлению формированием и развитием корпоративной культуры, линейные и функциональные руководители, обладающие определенными правами и обязанностями в области формирования и развития организационной культуры. Объект и субъект корпоративной культуры взаимосвязаны и взаимозависимы. Связь между ними осуществляется посредством информационных потоков.

На корпоративную культуру оказывают влияние различные воздействия, которые могут быть направлены как на объект, так и на субъект. Необходимо предусмотреть снижение и ограничение их влияния через повышение адаптации организации и ее культуры к изменяющимся условиям.

Процесс формирования корпоративной культуры представляет собой комплексный процесс, который должен выполняться в определенной последовательности во взаимосвязи с тремя аспектами системного подхода с учетом влияния внешней среды.

Для осуществления процесса формирования и развития организационной культуры не требуется существенной поддержки извне; весь процесс может быть осуществлен за счет внутренних ресурсов.

Технология формирования и развития корпоративной культуры предусматривает анализ факторов внешней и внутренней среды, оказывающих на нее влияние. Необходимость проведения такого анализа обуславливается тем, что отсутствие учета силы и характера воздействия основных факторов может привести к неэффективности мероприятий по формированию и развитию корпоративной культуры. Базовая модель, основанная на системном подходе, позволяет четко очертить круг функций-задач организационной культуры; создать на предприятии эффективную структуру управления процессом ее формирования и развития; определить необходимое оптимальное

элементное обеспечение; усовершенствовать и создать новые связи и отношения между элементами организации. Базовая модель управления формированием и развитием корпоративной культуры представляет универсальную совокупность функций и задач, которые могут быть адаптированы для любой конкретной организации.

Реализация функций, предполагает решение задач, выполнения работ непосредственными исполнителями. Рассмотрим более подробно содержание функций и задач организационной культуры:

- поиск ценностей корпоративной культуры, максимально соответствующей конкретной организации, работающим в ней людям, особенностям среды, и национального менталитета;

- формулировка ценностей осуществляется представлением ясного определения ценностей, выраженного в вербальной форме. Например, ценностями организации могут являться: честность в делах, служение национальным интересам, помощь, сотрудничество, стремление к совершенству, благодарность и т. п.;

- закрепление ценностей подразумевает создание отношений субъектов и объектов ценностей организации. Объект в ценностном отношении – это непосредственный носитель ценности (предмет, событие, действие); субъект – работник организации, выражающий свое отношение к объекту и производящий его оценку с позиций ценности. Например, после продолжительного периода спада, общими усилиями удается повысить объем продаж. Это событие имеет не только материальное значение, но и духовное – в результате совместного труда организацию вывели на новую траекторию развития. Данное событие становится ценностью, так как для работников оно имеет высокое значение;

- передача, распространение и усвоение ценностей. Важно, чтобы каждый сотрудник понимал, например, значение коллективизма, взаимопомощи, сотрудничества, символом которых, может служить гимн организации. Его исполнение будет способствовать воспитанию преданности компании, чувства единства, приоритета интересов организации и т.п.;

- хранение ценностей обеспечивается при помощи создания документов на бумажных, электронных и иных носителях. Например, Этический кодекс организации – документально оформленный и зафиксированный в письменном виде перечень форм допустимого и недопустимого поведения сотрудников организации. Ценности могут

храниться в виде передаваемых в устной форме различных легенд, историй, рассказов про известных в организации личностей, связанных с этическими и моральными требованиями организации.

Данная функция является наиважнейшей функцией организационной культуры, так как, во-первых, ценности являются центральной составляющей организационной культуры, а во-вторых – через систему ценностей регулируется человеческая деятельность.

2.3. Этика менеджмента

Этика – совокупность моральных принципов и правил, управляющих поведением человека или группы людей. Этика определяет положительные и отрицательные оценки их действий.

Этика менеджмента – внутренне усвоенные принципы, правила ценности менеджера, связанные с его профессиональной деятельностью и личной жизнью, ставшие убеждениями. Как известно, ценности формируют корпоративную культуру. Поэтому можно сказать, что этика менеджмента основывается на корпоративной культуре. Этика менеджмента определяет социальную приемлемость тех или иных действий решений.

Этическая проблема в менеджменте возникает, когда действия организации или сотрудника, обеспечивающие позитивный результат для организации негативно, воспринимается социумом или приносит вред в рамках внешней среды организации. При этом речь не идет о нарушении законов. При соблюдении или несоблюдении законов мы имеем самую высокую степень выраженного (открытого) контроля. Этическая система (социальные нормы) характеризуется средней степенью выраженного контроля. И самой низкой степенью выраженного контроля характеризуется система свободы выбора (личные нормы, иными словами, совесть человека).

В менеджменте существует несколько подходов к формированию критериев принятия этически сложных решений.

Утилитаристский подход. Те действия, которые приносят наибольшую пользу наибольшему количеству людей, являются этическими.

Индивидуалистический подход. Морально приемлемыми, или этическими, для человека являются действия, которые обеспечат ему выгоду в отдаленной перспективе. Это значит, что для себя лич-

но человек обеспечит больше добра, чем зла. Если все люди будут действовать так, то в конечном счете получается наибольшее количество добра, поскольку люди неизбежно будут угождать друг другу.

Правовой подход. Этически корректным является решение, которое способствует соблюдению права людей наилучшим образом. Фундаментальные права человека включают:

- право на свободу согласия. Воздействие на другого человека допустимо, только если он не возражает;
- право на частную жизнь. Вне организации человек может действовать так, как считает нужным, и имеет право контролировать информацию, которая затрагивает его личную жизнь;
- право на свободу совести. Человек может не исполнять любой приказ, который противоречит его моральным или религиозным убеждениям;
- право на свободу слова. Человек может обоснованно высказывать свое мнение относительно этичности и законности действий других людей;
- право на надлежащее обращение. Включает право быть беспристрастно выслушанным и право на честное обращение с каждым;
- право на жизнь и безопасность. Это право на защиту жизни, здоровья и безопасности.

Этически корректное управленческое решение не должно нарушать эти права.

Концепция справедливости. Этически корректное решение должно основываться на равенстве, честности и справедливости. Для менеджмента существуют три вида справедливости:

- распределительная – решение относится к индивидам, которые не отличаются друг от друга по какому либо критерию, поэтому, результаты решения не должны ущемлять никого из них;
- процедурная – связана с корректным администрированием, правила которого должны быть понятными всем и обязательно исполнены;
- компенсационная – означает, что менеджмент должен возмещать ущерб, который сотрудники получили из-за действий менеджмента или выполняя его решения.

2.4. Социальная ответственность менеджмента

Принятие на себя ответственности и привлечение к ответственности являются необходимыми следствиями выполнения задач различными лицами с разделением труда между ними.

Ответственность – необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках. Ответственность может быть официальная и личная (чувство ответственности как черта характера).

Социальная ответственность – свойство (черта) характера личности наряду с чуткостью, скромностью, смелостью, щедростью, настойчивостью, гордостью и т.д.

Ответственность личности – черта характера, приобретаемая в результате воспитания и учета моральных норм общества.

Социальная ответственность менеджера отражается в его решениях, поставленных целях и их приоритетах, средствах и методах реализации решений. Реализуется в конкретных делах компании и менеджера (руководителя), направленных в первую очередь на помощь в создании приемлемого уровня жизнеобеспечения своих работников, членов их семей и социально незащищенных групп населения.

Эта помощь может реализоваться в прямом или косвенном виде. В прямом виде помощь может оказываться в форме бесплатных обедов; продажи товаров по пониженным ценам; производства экологически чистой продукции; установления квот на прием безработных, выпускников учебных заведений, инвалидов и т. д. В косвенном виде – это благотворительные взносы, поддержка социальных инициатив других компаний или государства и т. п. На практике иногда социальная ответственность вторична по отношению к благосостоянию компании согласно девизу: «Сначала преуспевание, а потом благотворительность».

Социальная ответственность организации явно или неявно отражается в ее уставных документах. Особенно это проявляется в миссии и основных целях компании. Если основная цель компании направлена на максимальное удовлетворение потребностей и интересов персонала и клиентов, то это высшее проявление социальной ответственности. Если же основной целью является получение максимальной прибыли в интересах учредителей, то это означает мини-

мальную социальную ответственность компании. При этом руководители компании будут сильно ограничены в попытках расширить свою социальную ответственность.

Параметры социальной ответственности:

- широта определяет диапазон функций производства и управления, по которым компания берет на себя социальную ответственность, например, техническую безопасность, своевременную оплату труда, социальную справедливость и др.;

- временной интервал – период устойчивого внимания и конкретных действий по соблюдению моральных норм во всем диапазоне заявленных функций производства и управления компании. Временной интервал может быть бессрочным и на заданный срок, например, на период выполнения определенного задания;

- придаваемое значение – важность социальной ответственности перед технологическими целями компании. Для этого в приоритетном порядке выделяются ресурсы для реализации важнейших социальных целей компании. Например, для уменьшения профессиональных заболеваний руководство компании решило закупить технологию, в которой не используется асбест в качестве наполнителей для строительных блоков, при этом строительство нового технологического корпуса решили «заморозить». Вовлеченность персонала – уровень участия персонала компании в реализации социальных целей.

Варианты организации выполнения социальных целей:

- формирование отдельных коллективов в составе компании;
- добровольное участие коллектива в нерабочее время.

Взаимодействие социальной и юридической ответственности. Процесс гармонизации общества и компании идет через реализацию социальных инициатив и юридических требований. Обычно часть социальных инициатив является предвестником юридических требований, другие социальные инициативы признаются морально необходимыми, но не оформляются директивными актами государственного или муниципального управления. Иногда закон опережает появление социальных инициатив и тогда он предусматривает юридическую и социальную (моральную) ответственность руководителя или компании. Например, законодательные акты о предельных концентрациях вредных выбросов в атмосферу или в водную среду регулируют технологию производства и возлагают социальную ответственность руководителей перед населением. Обычно социальная от-

ветственность предусматривает более жесткие требования на параметры концентраций вредных выбросов.

Вопросы юридической ответственности руководителей решает суд или арбитраж, а социальная ответственность оценивается общественным мнением, результаты которого могут быть более действенными, чем юридическая ответственность.

Возложение на себя социальной ответственности может идти только добровольно. Руководитель должен ясно видеть, какие преимущества и какие трудности он будет ощущать. Вопросы активизации социальной ответственности рассматривались многими учеными и практиками США и Японии.

На основе опубликованных материалов можно составить общую картину мотивов, активизирующих социальную ответственность компании, специалистов или руководителя:

- чувство долга, предвыборные обещания;
- желание принести больше пользы работникам и населению, прилегающей территории;
- получение удовлетворения от результатов, видимых работниками и населением (самовыражение, самопроявление);
- избежание общественных порицаний и взысканий;
- повышение имиджа или карьерный рост;
- выигрыш в споре или конкурсе;
- отвлечение от постоянных личных переживаний

Давно существует такая форма социальной помощи, как добровольные пожертвования на местные благотворительные нужды. Но в настоящее время распространяется форма личных контактов для оказания помощи. Организации, например, проводят социальные мероприятия по специальным программам, которые предусматривают возможность участвовать в их осуществлении многим работникам. При этом используются различные подходы к реализации программ. Некоторые фирмы свои социальные программы реализуют при помощи своих же сотрудников или освобождают своих людей для выполнения общественной работы. Выполнение работ для общества улучшает отношения между предприятием и местным населением. Одновременно это оказывает положительное влияние на самих сотрудников и их отношение к своей работе. Некоторые предприятия, в продукции которых нуждается общество, дарят эту продукцию (организация компьютерных классов в школах и университетах, приоб-

ретение необходимого учебного оборудования). Бизнес жертвует часть своих средств на реставрацию памятников, благоустройство городов, больным детям, инвалидам и т. п.

Социальная ответственность предотвращает конфликтные ситуации между организацией и обществом, в котором она функционирует. Для обеспечения высокой жизнедеятельности организации необходимо постоянно приспосабливаться к окружающей среде и постоянно откликаться на проблемы социальных сообществ для установления благожелательных отношений с ними. Понесенные расходы оправдываются благодаря совершенствованию различных направлений развития общества и улучшением отношения общества к организации. Разумеется, организации не должны заниматься мелочными вопросами. Социальная ответственность должна реализоваться в существенной помощи среде.

Мероприятия по социальной ответственности свойственны не только крупным организациям. Их осуществляют и мелкие предприятия. И это не менее ценно, чем проведение мероприятий по социальной ответственности крупными фирмами.

2.5. Социально ориентированное предпринимательство

Социально ориентированное предпринимательство – деятельность, содержащая высокую степень социальной ответственности представителей предпринимательской элиты перед обществом в форме филантропии (благотворительности) и меценатства (покровительства).

Уровни социально ориентированного предпринимательства:

- Базовый уровень предполагает выполнение обязательств по своевременной оплате налогов, выплате заработной платы, предоставлению новых рабочих мест.
- Средний уровень выражает обеспечение работников адекватными условиями жизни и работы, включая повышение уровня квалификации работников, профилактическое лечение, строительство жилья, развитие социальной сферы. Это уровень корпоративной ответственности.
- Высший уровень благотворительности и меценатства.

Внутренняя ответственность включает в себя решение таких проблем, как:

- безопасность труда;
- стабильная социально значимая заработная плата;
- дополнительное медицинское страхование сотрудников;
- всесторонне развитие человека;
- оказание социальной поддержки работникам.

Внешняя ответственность включает в себя:

- спонсорство и корпоративную благотворительность;
- содействие охране окружающей среды;
- взаимодействие с местным сообществом и местной властью;
- готовность участвовать в кризисных ситуациях;
- ответственность перед потребителями товаров и услуг.

Типы социальных программ:

- собственные программы компаний;
- партнерские программы с органами государственной власти;
- партнерские программы с органами местной власти;
- партнерские программы с некоммерческими организациями;
- программы сотрудничества с общественными организациями;
- программы информационного сотрудничества со СМИ.

Мотивы социально ориентированного предпринимательства:

- развитие персонала за счет внутренних корпоративных источников;
- снижение текучести кадров и привлечение специалистов на рынке;
- рост производительности труда в компании;
- улучшение имиджа компании, рост репутации;
- реклама товара или услуги;
- освещение деятельности компании в СМИ;
- стабильность и устойчивость развития компании;
- возможность привлечения инвестиционного капитала;
- сохранение социальной стабильности в обществе в целом;
- налоговые льготы.

Инструменты реализации социальных программ:

- благотворительные пожертвования и спонсорская помощь;
- добровольное вовлечение сотрудников в социальные программы;

- корпоративные фонды поддержки социальных программ;
- грантовая поддержка социальных программ.

2.6. Оценка социальной ответственности менеджмента

Социальная ответственность становится все более заметным предметом внимания современного менеджмента. Это обусловлено прежде всего тем, что социальная ответственность, выраженная в определенных показателях, становится критерием экономического развития и финансовой состоятельности компании. Наряду с ростом бизнеса повышаются и возможности компании решать социальные проблемы. С другой стороны, бремя социальной ответственности предполагает отвлечение из коммерческого оборота все большего количества ресурсов. В связи с этим, для менеджмента компании все актуальнее становится количественное измерение и оценка вклада компании в решение социальных проблем. Для решения этой задачи применяются:

- оценка влияния предпринимательской деятельности на социальную среду посредством составления «социального отчета», позволяющей учитывать и анализировать соотношение социальных результатов и текущих, капитальных расходов в социальной сфере;
- использование «социальных индикаторов», позволяющих проводить регулярный мониторинг и оценку условий труда и состояния здоровья сотрудников, окружающей среды и т. д.;
- ретинговать результаты социальной деятельности отдельных компаний, присваивать им соответствующие индексы, привлекая внимание государства к лидерам и аутсайдерам;
- методы управления социальными программами компаний, позволяющие оценить издержки, их эффективность, социальный результат на единицу капитальных вложений.

Представление о степени вовлеченности компаний в решение социальных проблем можно получить благодаря:

- отчетам о социальной деятельности компаний;
- содержанию социальных рейтингов;
- индексам социальной активности.

Наиболее известными организациями в области анализа корпоративных отчетов, рейтингов и индексов, характеризующих степень социальной ответственности компаний, являются:

- Швейцарское агентство Sustainable Asset Management;
- Британская группа London Benchmarking Group;
- Российское рейтинговое агентство «Репутация» и др.

2.7. Управление этикой и социальной ответственностью организации

Управление этикой и социальной ответственностью в организации представляет собой процессы, очень близко взаимодействующие с корпоративной культурой, но, тем не менее, обладающие значительной самостоятельностью и оказывающие высокое влияние на состояние организации, эффективность процессов осуществления основных видов деятельности.

Управленческое воздействие в сфере этики и социальной ответственности активно осуществляется от субъекта (менеджера) к объекту (работнику). Эффективность этого воздействия тем выше, чем большую готовность для участия в этом процессе проявляют как менеджер, так и сам работник.

Менеджер по роду своей деятельности принимает активное участие в создании атмосферы этического поведения и ответственности людей, которые ему подчинены по должности. Тем самым менеджер влияет на формирование модели поведения сотрудников. При этом, менеджер учитывает различные качества сотрудников:

- отдельные личностные характеристики, такие как уверенность в своих силах, развитое чувство независимости;
- стадия морального развития сотрудника;
- степень угрозы негативных последствий на тот случай, если сотрудник проявит неповиновение;
- возможности сотрудника для работы в группе;
- способности к самостоятельному мышлению;
- наличие внутренних ценностей и норм, позволяющих решать проблемы исходя из принципов морали;
- готовность сотрудника к конструктивному участию в управлении организацией.

Для того, чтобы суметь мобилизовать эти качества сотрудника, менеджер и сам должен обладать не менее развитыми компетенциями в сфере этики и социальной ответственности:

- понимать смысл в этически корректных решениях и быть готовым их принимать, даже если последствия могут оказаться не столь желаемыми;
- соответствовать влиянию на мораль и культуру организаций, процессов глобализации;
- уделять внимание проблемам улучшения этического климата организации, повышения чувствительности к социальным проблемам;
- создавать и поддерживать условия, при которых люди ведут себя, как высоконравственные индивиды;
- контролировать «моральное здоровье» организации, используя такие методы, как личный пример, моральный кодекс, различные этические структуры;
- поддерживать нормы этического поведения открыто и уверенно, выступать инициаторами воспроизводства этических ценностей;
- декларировать благосклонность этическим ценностям в разговоре с представителями трудового коллектива, выступлениях на совещаниях, внутрифирменных директивах.

В процессе управления этикой и социальной ответственностью решения принимаются исходя из содержания норм и/или образцов поведения сотрудников, которые могут приниматься как допустимые, желаемые, и неприемлемые. Важнейшие образцы норм этики и социальной ответственности, соответствующие лучшим практикам, заложены в отдельных документах и организационных формах:

- **моральный кодекс** организации – документ, в котором содержится формальное изложение этических и социальных норм организации. Он призван донести до сотрудников принципы, которых придерживается организация. Как правило, моральный кодекс базируется на заявленных принципах организации или в нем выкладывается ее политика. Заявленные принципы определяют ценности организации и в целом описывают ее обязанности. Например, качество продукции, отношение к работникам и т.д.;
- **заявленная политика** – общее описание порядка действий менеджмента организации и ее сотрудников при разрешении про-

блем, касающихся этики и морали в рыночной практике, при разрешении конфликта интересов, одарении руководителей и сотрудников организации дорогостоящими подарками, предоставление им равных возможностей в сфере этики и социальной ответственности и т. п. Кодекс, как правило, получает реальную поддержку со стороны менеджеров, которые неуклонно придерживаются его правил и несут ответственность в случае их нарушения, в компании складывается позитивный климат этики и социальной ответственности;

- **этические структуры** – различные системы, должности и программы, с помощью которых организация, стремится стимулировать соответствующее моральным принципам поведение сотрудников;

- **комитет по этике** – организация, образуемая из высших руководителей, на которых возложена обязанность контролировать соблюдение работниками этических принципов, выносить решение по спорным ситуациям, определять степень наказания тех, кто нарушает правила этики, которая имеет важное значение, если организация стремится непосредственно повлиять на поведение работников;

- **уполномоченный по вопросам этики** – один из высших руководителей организации, который занимается урегулированием конфликтов, указывает руководству на потенциальные источники осложнений;

- **горячая линия** – бесплатная телефонная служба, по которой работники могут доложить о сомнительном поведении, возможном мошенничестве, убытках, несправедливом отношении менеджеров;

- **программа поддержки этики и социальной ответственности** содержит комплекс соответствующих последовательных действий.

Самая сильная программа поддержки этики и социальной ответственности не гарантирует сотрудникам полное отсутствие ошибок. Этическая поддержка должна присутствовать во всех операционных действиях организации и активно побуждать работников принимать этически корректные решения в любой ситуации.

3. ОРГАНИЗАЦИИ

3.1. Централизация и децентрализация осуществления властных полномочий в организации

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 (пример организационной структуры предприятия см. рис. 1).



Рис. 1. Организационная схема предприятия по производству газонокосилок

Организационная структура совокупность инструментов, при помощи которых менеджеры управляют определенной комбинацией ресурсов в процессе выполнения рабочих задач. Порядок рас-

пределения ресурсов и применения инструментов, при помощи которых менеджмент контролирует организацию, отражен в организационной схеме.

Организационная структура включает в себя:

а) **Комплекс задач** – выполняемых сотрудниками в подразделениях отражает степень разделения и специализации труда, которые соответствуют применяемым в организации системам техники и технологии. Разделение труда или специализация характеризуют степень детализации задач по отдельным видам работ и подразделениям. В каждом из подразделений сотрудники выполняют задачи, которые относятся к специализированной функции. Сокращение круга обязанностей сопровождается ростом эффективности их исполнения.

б) **Властные полномочия** образуют командную цепочку, которая связывает всех сотрудников организации и определяет 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** – обратная 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.

Децентрализация 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 являющимися руководителями организации называется горизонтальной децентрализацией.

Формально термины вертикальной и горизонтальной децентрализации рассматриваются 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 правил, политики, инструкций, процедур, описаний работ, наставлений, в соответствии с которыми осуществляется управление и контроль над деятельностью сотрудников.

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

Подходы к разработке структуры организации:

Функциональный подход. Предусматривается объединение должностных позиций в подразделения на основе схожих умений, опыта, рабочих операций и использования ресурсов. Подразделения формируются по видам деятельности и квалификации сотрудников (технический отдел, бухгалтерия и т. д.) в соответствии с видами организационных ресурсов, обладающими определенными свойствами и используемыми для выполнения специфических задач. Специалисты, оборудование и иные виды ресурсов нацелены на выполнение одной функции, поэтому объединены в одном подразделении (рис. 2).

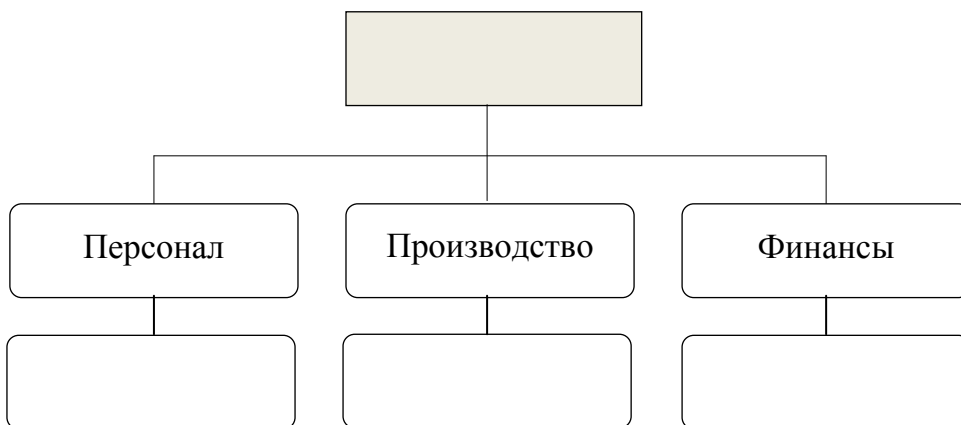


Рис. 2. Вертикальная функциональная структура

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).

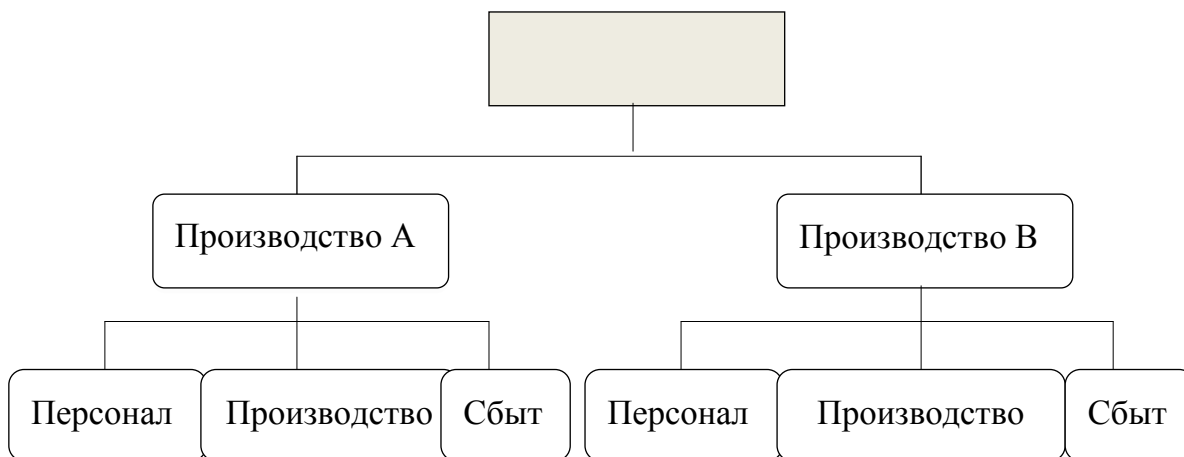


Рис. 3. Дивизиональная структура

Матричный подход. Сосуществование функциональных и дивизиональных командных цепочек, сотрудники подотчетны двум непосредственным начальникам (рис. 4).

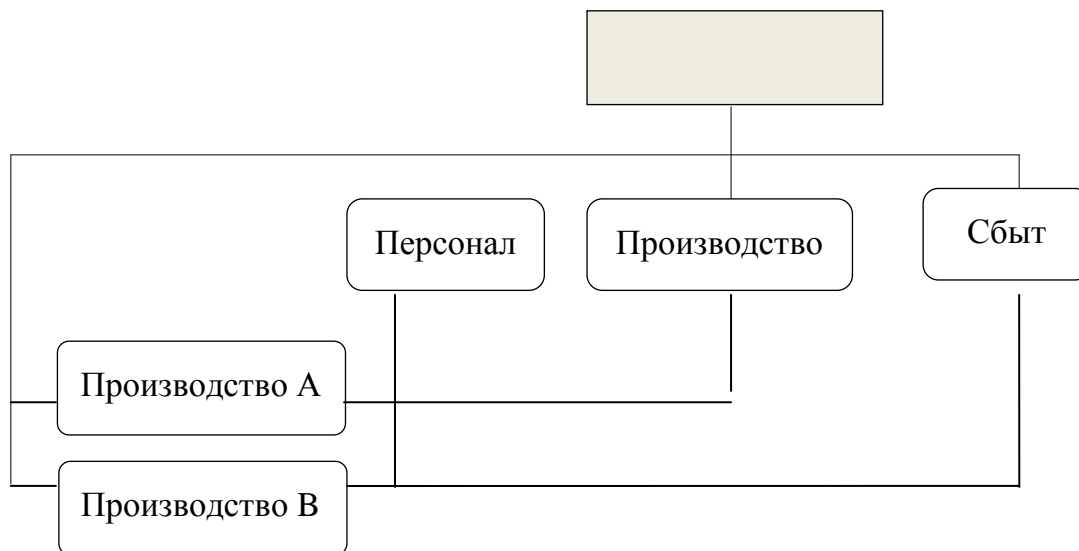


Рис. 4. Матричная структура

Командный подход. Для выполнения специфических задач и координации деятельности основных отделов в организации создаются команды, пронизывающие все ее уровни 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).

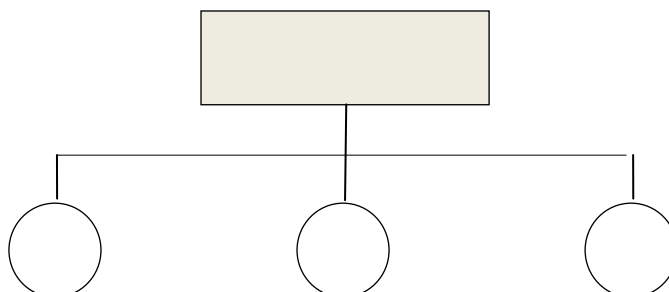


Рис. 5. Командная структура

Сетевой подход. Организация принимает сжатую форму, центральное положение занимает офис, поддерживающий с помощью телекоммуникационных технологий связи с другими функциональными подразделениям (рис. 6).



Рис. 6. Сетевая структура

Каждый из структурных подходов адекватен определенным организационным структурам и обладает как достоинствами, так и недостатками.

3.2. Компоненты и механизмы координации в организациях

Организации обладают характерными для них признаками, но абсолютно одинаковые организации не встречаются. Организации отличаются, как отмечает в своих исследованиях Г. Минцберг, по характерным для каждой из них конфигурациям, – вариантам сочетания структурных компонентов и механизмов координации действий, совершаемых людьми в процессе достижения поставленных целей [13].

Компоненты организации – совокупность способов разделения бизнес-процесса на отдельные специализированные задачи в рамках единой деятельности. Разделение бизнес-процесса на отдельные специализированные задачи осуществляется благодаря разделению труда и выделению базовых компонентов организации, выполняющих определенные функции (рис. 7).



Рис. 7. Компоненты организационной структуры

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 (работчие 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 смодели-

лизовать 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, бригадам 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 органи-

зационной 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 организацию, 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 технотруктура:

- 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 имеют свои отличительные особенности:

- 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.

Механизмы координации раскрывают способы, посредством которых организации координируют свою деятельность:

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.

б) **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.

в) **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.

г) **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.

д) **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 организации 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, ключевым элементом которой является 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, ключевым элементом которой является вспомогательный персонал наряду с операционным ядром.

3.3. 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. Гибкость и органичность позволяют предпринимателю сохранить организацию в условиях неопределенности и рисков в течение длительного времени (рис. 8).



Рис. 8. Простая организационная структура

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. Первостепенное значение для функционирования имеет иерархия управления (рис. 9).

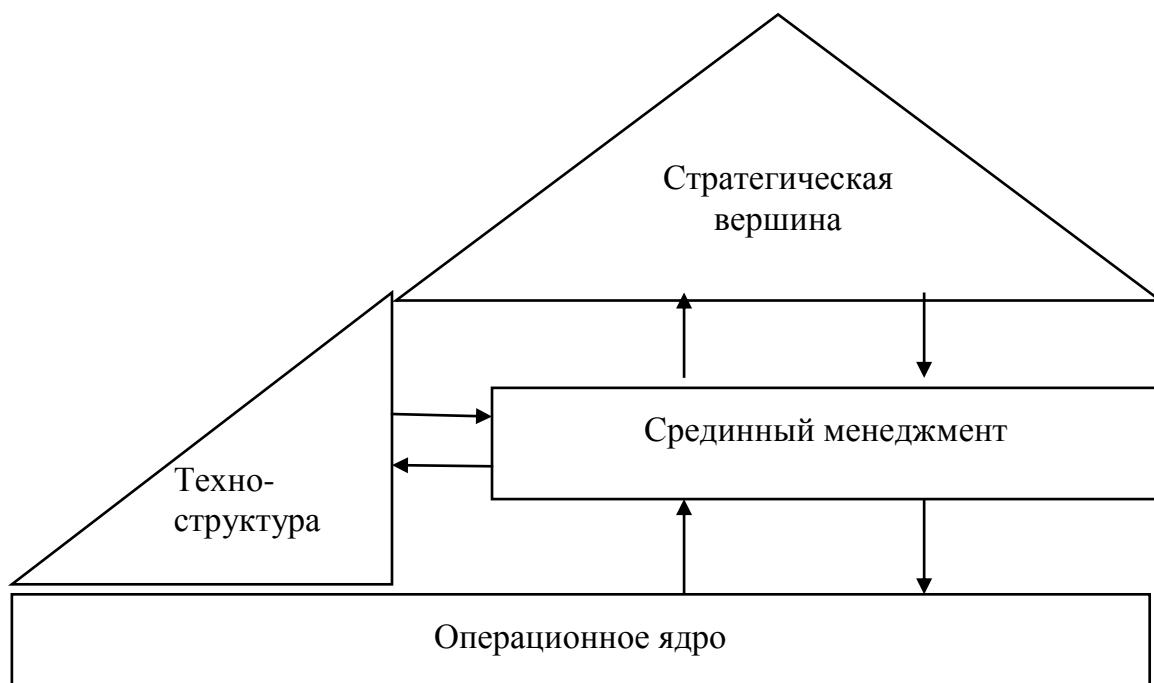


Рис. 9. Структура ранней бюрократии

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;
- высокая степень стандартизации 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;
- единство, 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 влиянию 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, высоко профессиональных видов услуг, для которых свойственна децентрализованная форма управления и коллегиальность в принятии решений (рис. 10).

Характеристики зрелой бюрократии:

- отсутствие явной централизации;
- деятельность организаций стандартизирована и стабильна;
- контроль осуществляется профессионалами;
- координация предполагает стандартизацию знаний и навыков;
- структура подобных организаций, по сути, – 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.

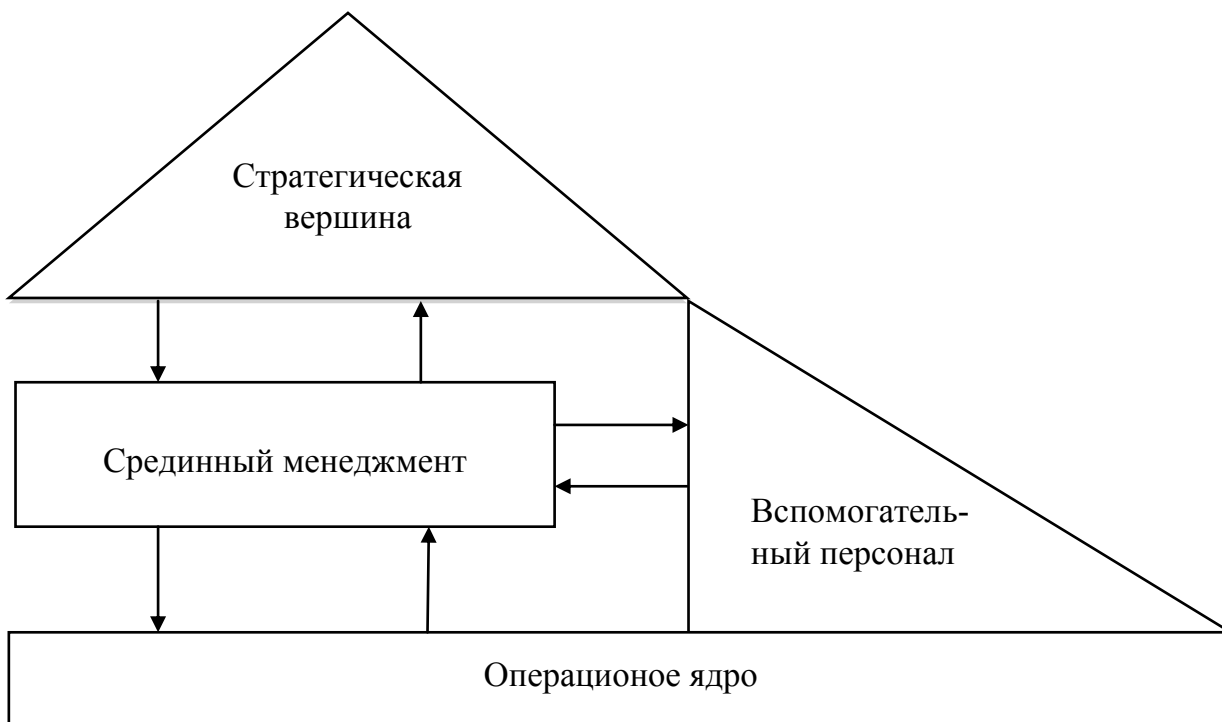


Рис. 10. Структура зрелой бюрократии

Проблемы зрелой бюрократии:

- уникальна, демократична и функционирует относительно автономно. Специалисты высокомотивированы и ограничены только стандартами профессии. Это способствует развитию взаимоотношений;
- 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. Каждое подразделение имеет собственную организационную структуру (рис. 11).

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.



Рис.11. Дивизиональная структура

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 автономно от основного производства 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 (рис. 12).

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

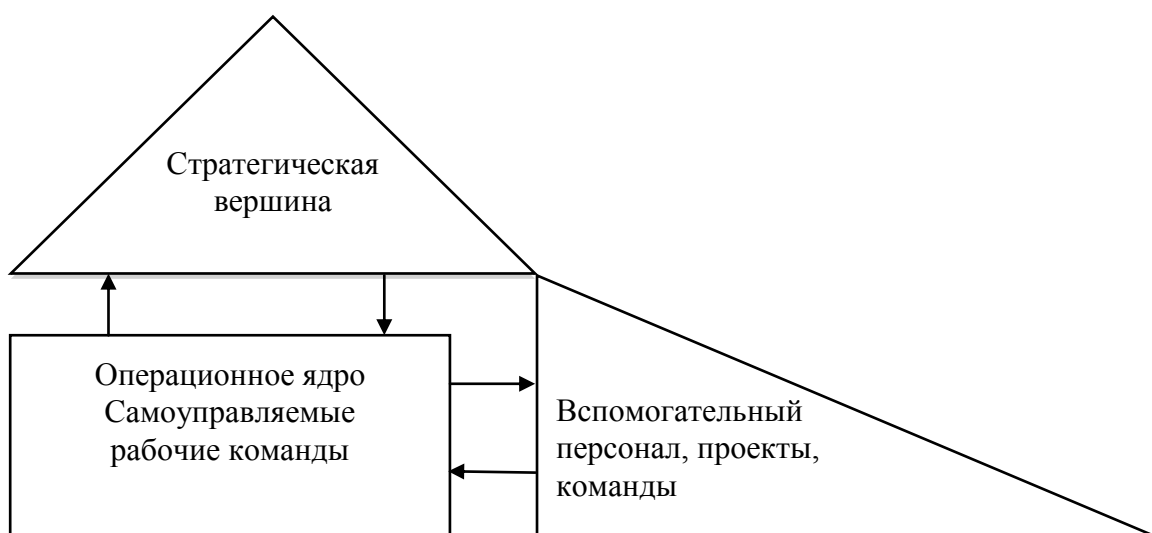


Рис. 12. Органическая структура

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.

3.4. Создание организации

Различные изменения, происходящие во внешней среде, создают импульсы для перестройки организаций и порождают проблемы, которые по своему содержанию выходят далеко за рамки рутинной работы менеджеров. Например, изменения в технологии, рост числа сотрудников, обострение конкуренции, процессы интеграции, вызывают необходимость изменений в структуре организации. В результате возникают проблемы, для решения которых необходимо

проявление менеджерами нетривиальных подходов к проектированию организационных изменений и/или создания новых организаций.

Принимая решения по созданию организаций, менеджеры должны учитывать несколько обстоятельств.

Организации – сложные социальные системы. Поэтому решения, принимаемые менеджерами, – это не просто создание структурных схем, из которых можно получить представление об устройстве отношений соподчинения, составе командной цепочки, о распределении полномочий, ответственности и т. д.

Решения, принимаемые в процессе организационного изменения, определяют стратегию организации, конкретизируют производственные процессы, влияют на производительность труда, ценности и нормы, которых придерживаются сотрудники организации. Более того, следует учитывать, что различные элементы организационной структуры взаимосвязаны, и изменение одного из них прямо или косвенно повлияет на другие. Например, при внедрении новой информационной системы, менеджер должен проанализировать, как подобные изменения повлияют на состояние производственных процессов, распределение полномочий и ответственности, систему материального стимулирования и т. п.

Для того чтобы повысить качество организационного проектирования, необходимо понимать сложную природу отношений между внешней средой, стратегией и структурой организации. Менеджеры, которые уделяют постоянное внимание этим сложным взаимосвязям, могут избежать неожиданных и неприятных сюрпризов, возникающих, когда реструктуризация одних элементов организации оказывает негативное влияние на другие ее элементы.

Системный и динамичный характер организационной структуры. Системная модель организации представляет соответствие и взаимодействие ее различных элементов: комплекс задач, выполняемых сотрудниками; распределение властных полномочий и ответственности; уровни иерархии; нормы управляемости, системы координации. Поскольку на организационной схеме представлены не все эти элементы, изменения в системной структуре организации могут произойти и тогда, когда схема организации остается неизменной.

Подходы к проектированию структуры организации.

Исследования показали, что, чем больше мы знаем о конкретном типе организаций, тем меньше оснований предлагать какой-то универсальный рецепт организационной структуры, так как организации работают в различной внешней среде, применяют разные стратегии, ориентируя производство на различные рынки, ограничения и возможности. Более того, в них работают совершенно разные сотрудники, которыми управляют менеджеры, приверженные различным моделям руководства. Поэтому, лучшая модель организации – это такая, которая наиболее полно соответствует вызовам внешней среды и целям своих учредителей.

Влияние внешней среды на проектирование организации. Для каждой организации внешняя среда уникальна и неповторима. Различные организационные структуры лучше или хуже подходят для того или иного сочетания факторов внешней среды. Поэтому менеджер должен разобраться, какими элементами представлена внешняя среда, чтобы понимать характер ее влияния на структуру организации.

Внешняя среда. Это люди, организации, социальные и экономические факторы, правовые ограничения, с которыми встречается организация (правительственные организации, конкуренты, потребители, поставщики, профсоюзы, которые обладают собственными интересами. Например, пожелания клиентов определяют специфику ассортимента продукции организации, ориентацию организации на качество продукции или ее цену. В зависимости от того, что больше интересует клиентов – качество продукции или ее цена, менеджеры будут принимать решения о том, какой должна быть структура организации. Внешняя среда может влиять и на определение зон ответственности. Организации, подверженные давлению профсоюзов, при проектировании организационной структуры должны учитывать параметры используемой рабочей силы. Связь внешней среды и проектирования организации делает необходимым проведение систематического мониторинга и учет изменений, происходящих во внешней среде.

Стратегия организации, тесно связанная с внешней средой, это второй фактор, который следует учитывать при оп-

ределении и проектировании оптимальной организационной структуры. У менеджеров, в большинстве случаев существуют обобщенные представления о сильных и слабых сторонах организации, ее возможностях и угрозах. Эти представления становятся основой для решений по направлениям развития. Менеджерам необходимо решить, какую продукцию и услуги предлагать и на каких рынках утверждать свое присутствие. Возникает необходимость организационных изменений, в соответствии с осуществляемой стратегией. Например, если компания ориентируется на ценовую конкуренцию и хочет добиться низкой себестоимости продукции, ей понадобится структура, которая позволит сократить избыточные рабочие места и будет стимулировать сотрудников добиваться снижения затрат. Если же компания ориентируется на инновационную продукцию, дублирование и избыточный персонал могут быть вполне оправданы.

Влияние внутренней согласованности элементов структуры организации. Внутренние элементы организационной структуры включают работы и задачи, выполняемые сотрудниками; командную цепочку, состоящую из совокупности полномочий и ответственности руководителей и сотрудников; управление с присущими ему уровнями иерархии; взаимодействия и взаимосвязи, объединяющие персонал и позволяющие эффективно координировать его действия. Состав компонентов структуры организации активно влияет на поведение людей, определяя их должности, полномочия, обязанности, соподчиненность, способы выполнения заданий, форму и периодичность отчета.

Менеджерам приходится тратить много времени на то, чтобы элементы организационной структуры функционировали согласованно. Например, принимая нового сотрудника на работу, необходимо принять решение, в каком подразделении он будет работать, кому подчиняться, как будет координироваться его работа с другими членами коллектива и т. п. Принимая такие решения, менеджер решает проблемы организационного проектирования. Проблема заключается в том, что менеджеры не всегда и не в полной мере осознают значимость этих решений и их последствия. Одна из главных задач органи-

зационного проектирования – сделать так, чтобы структура организации соответствовала ее стратегии и характеристикам внешней среды, чтобы оптимизировать организационную культуру и добиться желаемых результатов.

Сотрудники организации составляют основу структуры организации. Они выполняют работу и решают разнообразные задачи, которые позволяют осуществить стратегию организации. Люди отличаются друг от друга по навыкам, интересам и ценностям, а также по отношению к работе. Одни ориентированы на свободу, ответственность и решение сложных производственных задач, другие, напротив, стремятся к простой, предсказуемой и спокойной работе. Эффективная организационная структура должна учитывать разнообразие потребностей работников. Для того чтобы сотрудники лучше соответствовали решаемым ими задачам, необходимо разработать формализованные процедуры, которые помогут поручать сотрудникам работу, наилучшим образом соответствующую их умениям и способностям.

Структура организации формируется с учетом характера задач и работ, выполняемых во взаимодействии. Виды работ объединяются во все более крупные структуры. Поэтому менеджеру необходимо создать механизмы интеграции процессов (программы и планы, производственные совещания, рабочие группы, команды) и координации действий (стандарты труда, регламенты согласований, положения о подразделениях, должностные инструкции), гарантирующие достижение общей цели при выполнении всего комплекса работ. В идеальном случае организационная структура соответствует внешней среде и стратегии так, чтобы организация могла добиться своей цели.

Системы измерения и оценки дают менеджерам возможность собирать, обобщать, распространять и оценивать информацию о результатах работы индивидов и групп. Системы оценивания строятся на использовании как количественных, так и качественных данных для того, чтобы оценить эффективность функционирования элементов организации, различных бизнес-процессов, отдельных сотрудников и их групп. Например, торговые розничные компании, с переходом к технологиям электронной коммерции, используют системы измерения

и оценки эффективности продаж через торговые каналы и по каталогу. Системы измерения и оценки работы индивидов и/или групп, называются системами оценки качества работы.

Системы стимулирования побуждают людей успешно работать и достигать целей организации. К проектированию систем стимулирования менеджеры должны отнестись с особым вниманием, чтобы стимулировалось именно желательное для организации поведение. Например, менеджеры утверждают, что ориентируются на командную работу, но при этом материально поощряют сотрудников по итогам их индивидуальной работы. В этом случае, чтобы команды действительно эффективно работали, менеджеру необходимо изменить существующую систему стимулирования. Обычно система стимулирования основывается на количественных или качественных методах измерения и оценивания, хотя порой могут использоваться и иные критерии: стаж работы в организации, образование, стоимость жизни, льготы, повышение в должности, признание, работа, которая сама по себе приносит высокое удовлетворение.

Системы подбора кадров и обучения персонала влияют на модель организации, формируя знания, навыки и стиль поведения ее работников. Эти системы помогают добиться, чтобы сотрудники, работа, которую они выполняют, и организационная структура гармонизировали друг с другом. Например, ориентация на командную работу гарантирует, что интересы и навыки работников соответствуют задачам, которые решаются в командах. Если навыки сотрудников не вполне отвечают выполняемой ими работе, система подбора и обучения персонала используется для того, чтобы они получили дополнительную подготовку, которая позволит им эффективно выполнять свою работу.

Организационная культура определяется как ценности и мнения, устойчивые во времени и разделяемые большинством сотрудников организации. Ценности и взгляды влияют на нормы и ожидания, определяющие поведение и деятельность сотрудников. В дополнение к нормам в организациях складываются собственные символы, легенды и герои, которые отражают и поддерживают ценности организации. Например, ценностью компании объявлен сервис высшего класса. Разработаны нормы,

определяющие, как торговые агенты компании должны общаться с клиентами. Для того чтобы укрепить эти нормы, были отобраны истории, легенды, которые рассказывают о сотрудниках компании, сделавших для клиентов гораздо больше, чем требовали их формальные обязанности: они прогревали зимой автомобиль клиента или успевали в последнюю минуту доставить клиенту заказанную им одежду, которая была ему необходима для какого-то торжественного мероприятия.

Между организационной культурой и структурой организации существуют сложные отношения взаимного влияния. С одной стороны, особенности структуры организации часто влияют на те ценности, которые в ней складываются и поддерживаются. Но культура, в свою очередь, также влияет на структуру организации и ее системные характеристики. Так, если базовая ценность организации – отличный сервис для клиентов, то, вероятно, структура организации будет включать методику оценки качества сервиса. Но причина использования такой методики – особенность организационной культуры, в которой ценится отличный сервис, методика будет оказывать влияние на ценности и нормы и поддерживать их.

3.5. Структурирование организаций

Создавая проект эффективной организации, менеджеры часто начинают с решения проблем, относящихся к формальной структуре организации. Среди актуальных решений находим: организацию и координацию работы персонала; выбор принципа организации; определение состава властных полномочия менеджеров на различных уровнях организационной иерархии; достижение работы отдельных групп сотрудников на общую цель, определяемую стратегией организации, а не следование целям отдельного подразделения. В результате, в организации создаются предпосылки возникновения ряда взаимосвязанных проблем, которые необходимо решать при проектировании формальной структуры организации: это организация групп, распределение властных полномочий, взаимозависимость в процессе работы и механизмы интеграции.

1) Организация групп – процесс создания подразделений, в результате которого организация начинает производить продукцию или оказывать услуги. Для координации работы разных групп назначается менеджер, выделяются ресурсы, определяются задачи. Такие решения определяют, что и каким образом делает организация. Этот процесс помогает организации реализовать свою стратегию и выполнить свои цели. Для того чтобы это произошло, менеджер должен понимать, как оптимально группировать сотрудников с учетом стратегии организации особенностей ее внешней среды:

- организация групп на основе функционального принципа позволяет организовать работу группы разделяя отдельные сферы функционирования организации, необходимые для достижения ее целей (заготовка, производство, упаковка, реализация и т. п.);

- организация групп по видам продукции позволяет специалистам отдельных направлений работать вместе в одном подразделении и отвечать за производство специфических видов продукции или услуг. Сотрудники организации, выполняющие различные функции и обладающие разными навыками, объединяются в одном подразделении, потому что все вносят свой вклад в один и тот же конечный продукт;

- организация групп по отделениям (дивизиональная организация) использует сложную стратегию группировки, которая помогает организациям лучше учесть требования различных типов клиентов и географических рынков. В этом случае создаются подразделения, которые обслуживают определенные группы клиентов или локальные рынки. В итоге сотрудники, которые выполняют различные функции и производят разные товары и услуги, работают в одном подразделении, потому что обслуживают один и тот же географический регион и клиентов;

- организация групп на основе матричного принципа для возможности реагировать на состояние окружающей среды при помощи одновременного включения сотрудников сразу в два подразделения. Например, если матричная организация одновременно использует и функциональный принцип, и принцип разделения организационных групп по видам продукции, сотрудник будет одновременно подчинен и функциональному

менеджеру, и менеджеру, отвечающему за данный вид продукции. Оба они будут обладать равными полномочиями по отношению к данному сотруднику. Преимущества такой сложной структуры заключаются в том, что она позволяет организации очень эффективно реагировать на изменения внешней среды и проводить стратегию, у которой может быть одновременно два приоритета.

На практике в большинстве организаций применяется определенная комбинация функциональной, производственной, дивизионной и/или матричной структур. К примеру, в компании, производящей потребительские товары, может быть пять основных производственных подразделений, в каждом из которых – четыре функциональных отдела (производство, продажи, технический отдел и отдел маркетинга), одно отделение выстроено в соответствии с географическим подходом, отделение (международное производство, продажи, технический отдел и отдел исследований и разработок), а также отдел маркетинга, который делится на секторы, ориентированные на различные сегменты рынка. Идеальная структура – это та, преимущества (и недостатки) которой лучше всего соответствуют требованиям внешней среды компании, ее внутренней стратегии и другим принципам проектирования организации (персоналу, задачам).

2) Распределение полномочий по уровням иерархии управления, определяет отношения руководства, подчинения и ответственности. Традиционно организации строятся по форме, похожей на пирамиду, на вершине которой концентрируется власть. Когда вы спускаетесь с нее на нижележащие уровни, на каждом из них формальных властных полномочий становится все меньше и меньше.

3) Взаимозависимость подразделений означает, что какой бы принцип построения организационной структуры ни выбрать, индивидуальные результаты одних группы сотрудников зависят от состояния получаемой информации, другие от качества ресурсов и т. п. В целом, каждая группа занимает свое место в общем процессе производства конечного продукта и зависит от других групп. Например, если используется функциональная структура, отдел маркетинга получает от клиентов и собирает на рынке информацию о том, какая продукция будет

иметь спрос. Эту информацию необходимо передать отделу исследований и разработок, отвечающему за разработку новой продукции. Сотрудники отдела продаж, отвечающие за реализацию продукции, должны, в свою очередь, дать информацию производителям, чтобы последние могли эффективно и в срок выпустить нужную продукцию. Нужно очень хорошо представлять природу взаимозависимости подразделений, чтобы выбрать оптимальный способ координации их деятельности.

4) Интеграция работы. Взаимозависимость различных групп сотрудников приводит к взаимозависимости решаемых ими задач, которая требует различных механизмов интеграции. Искусство руководителя состоит в том, чтобы создать и использовать оптимальные механизмы интеграции, которые способствуют обмену информацией и результатами работы подразделений.

В организациях существуют типы взаимозависимости:

- Совокупная взаимозависимость означает, что каждая группа вносит свой вклад в общую работу, но с другими группами непосредственно не взаимодействует. Например, отделы продаж, предлагающие одну и ту же продукцию в разных регионах. Эти отделы при решении своих задач непосредственно от работы коллег не зависят, но все они вносят свой вклад в общий успех дела.

- Последовательная или этапная взаимозависимость означает, что подразделение не может начать свою работу, пока не решит свои задачи другое подразделение. Например, производственное подразделение может изготовить продукцию только после того, как оно получит документацию от отдела конструкторских разработок.

- Обоюдная взаимозависимость возникает, когда два подразделения должны постоянно обмениваться информацией и ресурсами. Разработка концепции нового потребительского товара это пример обоюдной взаимозависимости между отделами маркетинга, продаж, исследований и разработок, производства и администрацией компании.

Сложность взаимозависимости возрастает от совместного типа через последовательный к обоюдному, который является самым сложным. По мере того, как сложность взаимозависимости возрастает, приходится использовать более дорогие и сложные механизмы интеграции.

5) Координация работы групп. Существует широкий диапазон механизмов координации, которые можно использовать:

- **формализованные процессы** включают систему стандартных процедур, целей и планов. Служат основой для координации работы различных групп в организации. Например, если в организации две или более групп сотрудников подчиняются одному менеджеру, это дает ему возможность наладить между ними обмен информацией и разрешать конфликты;

- **стандартные правила и процедуры** позволяют определить, каким образом сотрудники должны выполнять порученные задания. Правила дают экономический эффект и могут быть достаточно явными и четкими в тех организациях, которые достаточно стабильны, однако они могут и затруднять работу организации. Более того, когда нужно быстро реагировать на изменения во внешней среде, правила могут мешать делать это достаточно быстро;

- **цели и планы** также могут быть средством интеграции. Установление графика и процедур для разработки нового вида продукции может мотивировать различные группы сотрудников сотрудничать при решении этой задачи. Группам нужно действовать и по отдельности, и вместе, чтобы реализовать цели организации. Но цели должны быть достаточно реалистичны, иначе могут стать источником проблем.

Когда организация действует в нестабильной внешней среде, формализованные процессы могут оказаться недостаточно гибкими, чтобы реагировать на постоянные изменения и дать возможность успешно координировать работу различных групп. В этом случае организации могут использовать неформальные процессы и роли, которые позволяют добиться более тесной координации групп.

3.6. Формы функционирования организаций

Для достижения целей и решения задач, поставленных перед организацией, необходимо правильно выбрать форму функционирования организации:

- **организация стратегического партнерства**, «размывают» формальные границы организаций, становятся компонентом проектирования организаций, определяют неформальную зависимость от природы взаимодействия с партнерами. Например,

такие неформальные партнерства, как альянсы и торговые организации, основаны на относительно свободных отношениях между организациями-партнерами. Преимущества неформального партнерства включают в себя экономию масштаба и расширенный доступ к информации и ресурсам. Поскольку обычно партнерства такого типа не требуют привлечения никаких дополнительных ресурсов, их легко расторгнуть, и это не влечет за собой никаких значительных убытков. Эти простые партнерства обычно не требуют от организаций-участников больших затрат на координацию и управление взаимоотношениями;

• **формализованное партнерство** – образуют совместные предприятия, консорциумы и сети. Это регламентированные соглашения, которые предполагают концентрацию ресурсов участников для успеха:

– **совместное предприятие** в виде юридического лица, объединяет ресурсы и/или возможности партнеров;

– **консорциум** – тип совместного предприятия, в котором партнеры объединяют усилия для решения общей проблемы, например, проведения исследований и разработок;

– **сеть** – предполагает существование основной фирмы и группы более мелких организаций, каждая из которых обеспечивает партнерству дополнительные ресурсы. Мелкие компании в сети часто выступают в роли поставщиков. Широкая сеть поставщиков, у каждого из которых тесные отношения с центральной компанией, позволяет успешно пережить кризисы.

Поскольку официальные формализованные партнерства объединяют финансовые и материальные ресурсы фирм-партнеров и часто требуют длительного взаимодействия, организации-партнеры сильно зависят друг от друга, что сказывается на затратах, необходимых для координации работы партнерства и обеспечения его успеха;

• **многонациональные организации** – работают в нескольких странах с особой внешней средой, специфику которой необходимо учитывать. В этих странах различны ценности и нормы в сфере бизнеса, что еще больше затрудняет координацию деятельности организаций. Это создает новые проблемы для менеджмента, так как возникают и трудности в проектиро-

вании многонациональной организации. Возможно создание организации в следующих формах:

– **децентрализованная** многонациональная организация предполагает создание национальных представительств и в каждой из стран своего присутствия вести бизнес независимо, самостоятельно принимать решения, относящиеся к стране, в которой они расположены. Поскольку степень зависимости между различными представительствами, представительствами и штаб-квартирой незначительна, менеджеры могут использовать для координации деятельности прямой контроль. Эта модель позволяет организации быстро реагировать на изменения локальных рынков, но глобальной экономии масштаба, к сожалению, добиться в рамках этой модели довольно трудно;

– **международная организация** предполагает возможность внесения модификаций в продукцию и тактику поведения на локальных рынках, но главные стратегические решения, например о выводе на рынок новой продукции или о новых бизнеспроцессах, принимаются только в штаб-квартире корпорации. Зависимость национальных представительств компании от информации, получаемой от штаб-квартиры, значительно выше, чем в предыдущей модели. Усложняются и механизмы интеграции, поскольку стал более сложным характер взаимозависимости между штаб-квартирой и национальными представительствами. Таким образом, можно получить экономию масштаба за счет координации между национальными представительствами, которые могут действовать гибко, реагируя на изменения локальных рынков;

– **глобальная организация** широко используется в период экспансии на мировой рынок. Степень централизации в этой модели по сравнению с двумя, представленными ранее, значительно выше. Штаб-квартира контролирует большую часть ресурсов, активов и принятие стратегических решений. Цель представительств заключается в продвижении продукции и/или услуг корпорации на локальных рынках и помочь ей добиться глобальной экономии за счет масштаба операций. Национальные представительства занимаются в основном продажами и сервисом, хотя иногда могут и организовать сборку готовой продукции из комплектующих. Эта модель дает возможность наиболее полно использовать глобальную экономию масштаба, но, к сожалению, недостаточно учитывает локальную специфику;

– **транснациональная организация.** В данном случае национальные представительства не дублируют друг друга, а становятся филиалами, которые обладают собственными ресурсами и возможностями. Представительства сами координируют свою деятельность и взаимоотношения со штаб-квартирой. Уникальной чертой транснациональной модели является взаимозависимость национальных представительств, которые могут влиять друг на друга только опосредованно, через штаб-квартиру. Это обоюдная форма взаимозависимости, так как независимые представительства активно обмениваются продукцией, ресурсами, людьми и информацией. Модель транснациональной организации по сравнению с другими моделями требует наибольших затрат, но если она действует оптимально, то приносит компании стратегические преимущества.

3.7. Влияние организационной культуры на процессы преобразования организаций

Создание организации и управление ею – первые шаги на пути к успеху. Проектирование рабочих мест, подбор и стимулирование персонала являются не менее очевидными задачами. Решение этих задач скрыто в проблемах организационной культуры, то есть в системе ценностей, представлений и моделей поведения, которым привержены работники организации:

- **ценности** – представления работников об организации и о том, как ею следует управлять;
- **модели поведения** (формальные и неформальные) – то, как себя ведут и как поступают люди. Формализованные модели поведения относятся к управлению персоналом, принятию решений, планированию бюджета и проектов. Сюда можно добавить определение миссии компании, официальные церемонии и размещение подразделений и сотрудников. Неформальные модели поведения – это нормы, сложившиеся в организации, которые определяют действия, восприятие и эмоции сотрудников. Оба типа моделей поведения являются важными компонентами организационной культуры и воспроизводят ее ценности.

Невозможно найти две организации, организационная культура которых была бы абсолютно одинакова. На содержание организационной культуры оказывают влияние:

- взаимодействие внутренней среды организации с ее внешним окружением. Наиболее сильное влияние на содержание организационной культуры оказывает руководитель организации, личные ценности, предпочтения и поведение которого могут служить наглядной моделью, показывающей, как будут действовать сотрудники организации и что будет цениться в данной организации. Руководители могут влиять на организационную культуру, устанавливая стратегические ориентиры, формулируя ее миссию и определяя ценности, принимая решения относительно персонала, задач, структуры и подсистем организации. Например, в компании существовала централизованная организационная структура. Но в ней не было официальной системы оценки результатов труда. Сотрудники, которые показывали посредственные результаты, продолжали работать в компании, переводились на рабочие места, малозначимые для компании в целом. Отсутствие в организации четких критериев оценки трудового вклада и централизованная иерархическая структура привели к организационной культуре, в которой у руководителей были большие властные полномочия и авторитет, большую роль играли гарантии занятости и высоко ценилась лояльность к компании. Таким образом, менеджерам необходимо осторожно формировать различные элементы модели организации, так как они могут порой оказывать непредсказуемое влияние на организационную культуру. Тем более, что, когда менеджер уже определил модель организации и корпоративная культура сформировалась, изменить ее трудно;

- факторы внешней среды, такие, как ситуация в бизнесе, особенности отрасли и страны, где была основана компания. Например, в организации, работающей в отрасли, для которой характерны быстрые изменения технологии, могут цениться способность к инновациям и готовность принять перемены.

Влияние динамики организационной культуры на результаты деятельности организации не однозначно. Организационная культура может быть как позитивным фактором, так и проблемой. Позитивная роль организационной культуры заключается в том, что она может оказывать существенное влияние на экономический результат и будущие успехи организации. Позитивный экономический эффект организационной культуры связан с тем,

что она может повышать приверженность сотрудников целям организации. Мы понимаем, что лояльность сотрудников зависит от материальных факторов (заработная плата, льготы, возможности карьерного роста), но не менее важны и нематериальные стимулы (моральные поощрения, личная идентификация с целями организации, готовность помогать коллегам, ценить их индивидуальность и творческий потенциал), связанные с организационной культурой. Например, компания поощряла у своих сотрудников стремление напряженно работать, чтобы выпускать продукцию наивысшего спроса и качества. Чтобы успешно конкурировать, для компании было важно первой выходить на рынок с новыми технологиями. Кроме того, для конструкторов и инженеров компании эта задача – создавать продукцию на основе новейшей технологии была хотя и трудной, но увлекательной. Менеджеры поощряли сотрудников делать все возможное, чтобы создавались именно передовые модели. Ценности корпоративной культуры компании, таким образом, помогли повысить производительность труда и эффективность производства.

Если организации удастся реализовать корпоративные ценности в конкретной деятельности, менеджеры дают понять своим сотрудникам, что представляет собой данная организация и чем она уникальна. Внушая своим работникам эти ценности и поддерживая действенную культуру, менеджеры повышают лояльность своих работников и чувство принадлежности к организации, вынуждая сотрудников прилагать дополнительные усилия для достижения целей организации. Организационная культура ценна и тем, что облегчает координацию и интеграцию различных групп сотрудников в организации. Организационная культура, базирующаяся на системе норм, поддерживает стандарты совместной работы различных групп сотрудников организации.

Организационная культура может стать весьма существенной проблемой, если ценности, лежащие в ее основе, побуждают сотрудников организации совершать действия, вступающие в противоречие с ее целями. Например, в организации высоко ценилась передовая инженерная мысль, инженеры пользовались большим уважением, но возникла проблема, когда конструкторами был разработан прибор, не получивший спро-

са на рынке. Несмотря на то, что у маркетологов были сомнения в конкурентоспособности разработки до того, как она была запущена в производство, маркетологи не решились высказать их инженерам, именно потому, что инженеры считались «элитой» организации и пользовались непререкаемым авторитетом.

Разработка потерпела неудачу, так как организационная культура стала препятствием для конструктивной критики. Организационная культура в этом случае трансформировалась в очевидную проблему, так как не позволила организации адаптироваться к изменениям внешней среды.

Одним из способов разрешения данного противоречия является создание такой организационной культуры, в которой ценится постоянное стремление адаптивные к изменениям. Там, где ценятся такие изменения, менеджеры уделяют пристальное внимание изменениям внешней среды, инициируя изменения модели поведения организации, чтобы она соответствовала динамике внешней среде. Такие организации внимательно относятся к потребностям тех, кто вправе предъявить требования к организации: сотрудников, клиентов, акционеров, жителей региона, где расположена организация. Процессы, которые способствуют переменам, и люди, управляющие ими, весомы вне зависимости от того, на каком уровне иерархии это происходит.

Адаптивная организационная культура предполагает наличие у менеджеров, навыков баланс между ключевыми ценностями организации и гибкостью модели организации бизнес-процессов. Менеджеры должны быть готовы постоянно проверять, насколько элементы организации соответствуют ее оптимальной модели, стратегии организации и внешней среде. Руководители в адаптивной организации должны развивать лидерские качества у других сотрудников организации, чтобы на всех ее уровнях появлялись лидеры. Они должны побуждать организацию работать эффективно, добиваться оптимального взаимодействия подразделений и адаптивности, которая помогает выжить в конкурентной среде.

Влияние организационной культуры на изменения в организациях. Поскольку культура – это проявление ценностей, представлений и мнений людей, то она крайне консерва-

тивна. Если менеджеры правильно представляют силу и содержание организационной культуры, они могут это использовать, чтобы оценить, с каким сопротивлением могут столкнуться, пытаясь изменить организационную культуру. Степень сопротивления будет зависеть от того, насколько сильно должно измениться содержание организационной культуры. Добиться изменений организационной культуры можно концентрируя внимание на действиях работников организации, или принимая на работу людей, представляющих новую организационную культуру, и «социализируя» действующих сотрудников, чтобы они освоили новые модели поведения. Различные элементы действующей модели организации могут быть использованы для поддержки нужных моделей поведения в организации. Не менее важно использовать неформальные факторы, например, действующие нормы, «легенды» и «героев» организации, которые могут оказать влияние на изменение организационной культуры в желательном направлении.

3.8. Управление изменениями в организациях

Экономические условия хозяйственной деятельности меняются в настоящее время очень быстро. Научно-технический прогресс приводит к появлению новых технологий, новых видов продукции и услуг. Формируются новые рынки, меняются потребительские предпочтения. Под давлением факторов внешней среды организации вынуждены менять стратегии, структуры и системы управления. Если менеджмент организации не реагирует на изменение среды, то на фоне роста конкуренции траектория эффективности организации может получить отрицательную тенденцию. Менеджмент, который сможет опередить конкурентов и первым предложить рынку новые управленческие решения, получает конкурентные преимущества и обеспечивает положительную тенденцию эффективности организации.

Причины изменений. Менеджмент организаций, осуществляющих хозяйственную деятельность, как выяснилось, находясь под воздействием факторов внешней среды, может обеспечивать не только рост эффективности, но и испытывать ее падение. Из всего многообразия факторов внешней среды организационные изменения в наибольшей степени получают импульс от достижений научно-техни-

ческого прогресса, которые в форме новых технологий, товаров и услуг выводятся производителями на рынки, преобразуют потребительские предпочтения, порождают изменения в поведении потребителей и параметров спроса.

Если менеджмент вовремя не отреагировал на изменения среды появляются разрывы между принятой стратегией рыночного поведения организации на целевых рынках и изменившимся рыночным спросом; целями организации и изменившимися предпочтениями потребителей; ожиданиями и результатами функционирования организации (рис. 13). Разрывы приводят к необходимости изменений структуры организации, целей, стратегии и ожиданий. Это должно привести к достижению новых результатов, сократить или совсем ликвидировать разрывы, восстановить гармоничное функционирование и развитие организации.

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

Рис. 13. Разрывы между функциональным состоянием организации и внешней среды

Чтобы кардинально изменить ситуацию, сохранить тенденцию роста эффективности, свести к нулю выявленные разрывы, необходимо преобразовать систему работы организации, обеспечить внедрение нововведений, источником которых может стать инициатива отдельных сотрудников, их рабочих групп или команд.

Для начала преобразований в системе деятельности организации и системе управления необходимо:

Осознать необходимость инициирования изменений на основе заблаговременного анализа логики процессов, протекающих на рынке и внутри компании. Такой вариант наиболее привлекателен тем, что организация может заблаговременно осуществить весь ком-

плекс изменений в организации бизнеса. Тогда внешние переменные из угрозы превращаются в благоприятные возможности для развития. Управление изменениями становится **активным**. Программа преобразований связана с меньшими затратами, давая при этом наибольший эффект (рис. 14).

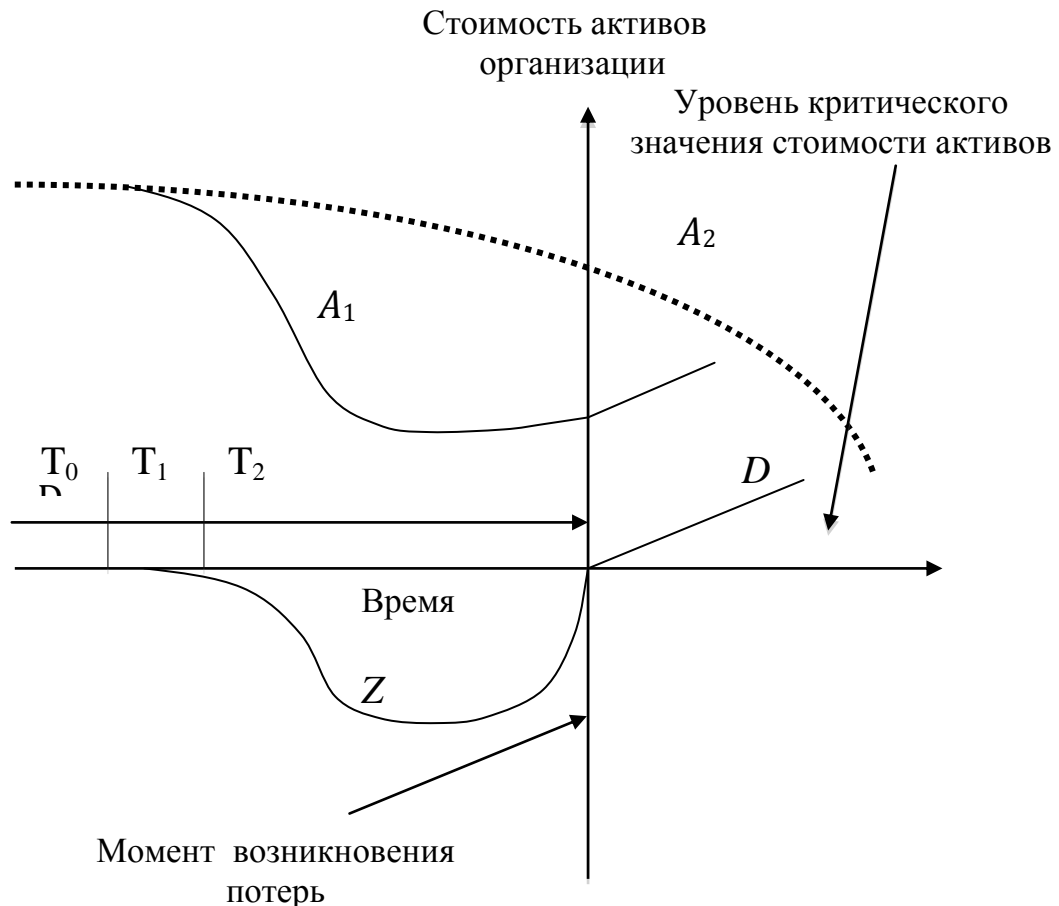


Рис. 14. Активная реакция на предпосылки организационных изменений: A_1 — траектория стоимости активов, сложившаяся в процессе организационных изменений; A_2 — траектория стоимости активов, сложившаяся в результате игнорирования предпосылок организационных изменений; D — дополнительные доходы, возникшие в результате проведения организационных изменений; Z — расходы на мониторинг, подготовку и проведение организационных изменений; T_0 — период осознания глубины и масштабов предстоящих организационных преобразований; T_1 — период разработки программы организационных изменений; T_2 — период внедрения мер организационных изменений

Выявление проблемы потери эффективности и необходимости изменений возможно также по результатам состоявшегося ухудшения показателей деятельности организации. Данное ухудшение озна-

чает, что внешние неблагоприятные факторы уже начали действовать и необходимо срочно реагировать на это обстоятельство. В этом случае важно определить продолжительность временного периода, в течение которого можно удержать эффективность от катастрофического падения. Такое управление изменениями принято называть **реактивным** (рис. 15).

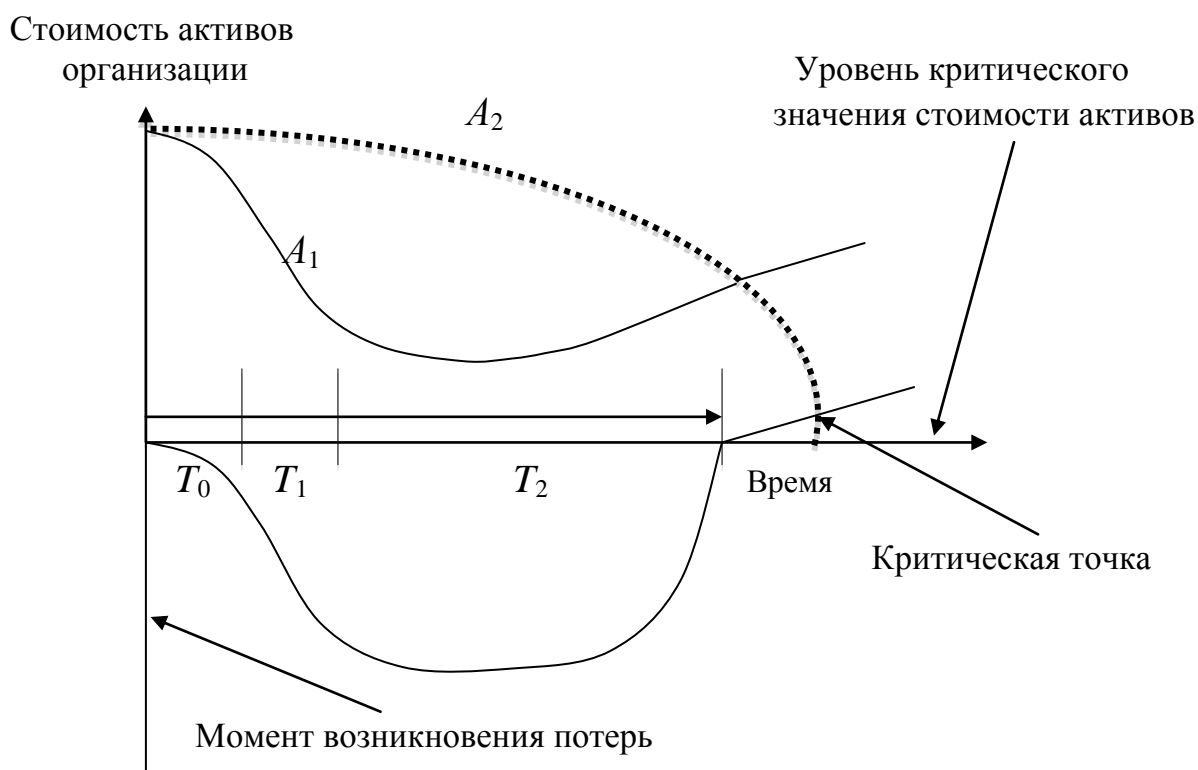


Рис. 15. Пассивная реакция на предпосылки организационных изменений: A_1 – траектория стоимости активов, сложившаяся в процессе организационных изменений; A_2 – траектория стоимости активов, сложившаяся в результате игнорирования предпосылок организационных изменений; D – дополнительные доходы, возникшие в результате проведения организационных изменений; Z – потери, возникшие в связи с реагированием на предпосылки изменений по факту их очевидности; T_0 – период осознания глубины и масштабов предстоящих организационных преобразований; T_1 – период разработки программы организационных изменений; T_2 – период внедрения мер организационных изменений

Поставить цели, сформулировать стратегию, приступить к проектированию и осуществлению изменений. Важнейшая проблема, которую предстоит решить менеджменту заключается в минимизации потерь от влияния внешних изменений и выбор опти-

мального варианта организационных преобразований. Эти варианты различаются последовательностью ликвидации разрывов между функциональным состоянием организации и внешней среды.

Классический вариант последовательности организационных изменений предполагает осуществление следующей цепи событий: выработка стратегии, выбор и создание формальной организационной структуры, становление организационной культуры, стандартизация и формализация поведения персонала.

Предложенная последовательность проведения изменений предполагает постепенное осознание глубины возникающих проблем и поиск их решения, в том числе методом проб и ошибок. Он возможен только при медленных внешних изменениях, которые менеджмент успевает фиксировать и реагировать на них по факту события.

Обеспечить контроль проведения изменений необходимо в силу высокой степени неопределенности развития событий, связанных с организационными преобразованиями. Проблема в том, что при разработке, отборе и внедрении нововведений без проб и ошибок обойтись невозможно. Данная особенность процесса управления изменениями предъявляет особые требования к осуществлению функции контроля, который может строиться на минимизации отклонений, и/или контроля управления изменениями.

Способность к изменениям становится для организации ключевым фактором успеха. В недалекой перспективе наиболее преуспевающими организациями станут те, в которых менеджмент способен своевременно заметить необходимость перемен, активно их инициировать, не менее стремительно и эффективно осуществлять фундаментальные и долгосрочные организационные изменения.

3.9. Сопротивление организационным изменениям

Одна из проблем осуществления программ организационных изменений заключается в том, что люди, зачастую отказываются принимать участие в намеченных мероприятиях, игнорируя действия инициаторов перемен. Поддавшись массовому настроению, в процессы сопротивления могут быть вовлечены даже те люди, которые должны были осуществить большую часть преобразований. Сопротивление может быть оказано не только тем переменам, которые потенциально могут оказаться вредными для коллектива, но и тем, которые явно соответствуют их собственным интересам.

Причины сопротивления переменам:

1) Ожидание отрицательного результата, опасение того, что изменения окажут негативное воздействие на человека или группу, которые им подвергаются.

2) Ожидание роста объемов сопровождаемого изменением норм выработки и снижением реальных доходов сотрудников. Изменения в организации могут привести к изменениям личных соглашений, регулирующих отношения работников с организацией. Выделим три основных аспекта подобных соглашений:

- **формальный** охватывает основную задачу работника и основные требования к выполнению им работы, которые определены документами, принятыми в компании. Например, внутренний трудовой регламент, положение о подразделении, должностные инструкции, трудовые соглашения и т. п.;

- **психологический** касается тех сторон отношений занятости, которые по большей части остаются неявными. Этот аспект дает представление об удовлетворенности сотрудника: содержанием труда, степенью и формой вознаграждения, признанием результатов личного вклада руководителем и коллективом и т. п.;

- **социальный** раскрывает отношение конкретного сотрудника к коллективу, руководству, ценностям, правилам, нормам, традициям организации. Восприятие социального аспекта личных соглашений сотрудника свидетельствует о его оценке организационной культуры.

Изменения в организации могут оказать воздействие на все указанные аспекты личных соглашений. Насколько работники считают негативным воздействие изменения на личные соглашения, настолько они будут противиться переменам.

3) Необходимость менять привычки, которые соответствуют тем устоям организации, которые уходят в прошлое по мере осуществления изменений в организации.

4) Недостаточность информации возникает в силу того, что руководители, являясь инициаторами изменений не считают необходимым посвящать в свои планы весь коллектив, внятно не сообщают, что, почему и как предстоит менять, не формулируют ожидания, касающиеся работы в будущем.

5) Отсутствие у инициаторов изменений явной способности заручиться поддержкой всей организации как единого целого. Не в силах получить поддержку со стороны людей, обладающих не-

формальным авторитетом, всех ключевых должностных лиц, квалифицированной рабочей силы, и как следствие – интегрировать названные факторы в едином процессе изменений, инициаторы должны понять всю тщетность своих планов. То есть традиционные методы, процессы, процедуры, структуры, технологии и другие факторы, которые не стали целями изменений, остались нетронутыми и сделали перемены невозможными.

б) Настроение мятежа у сотрудников. Люди зачастую потому противятся изменениям, что воспринимают их как нечто навязанное. Люди сопротивляются не столько переменам, сколько их скрытым последствиям двусмысленности, которая возникает тогда, когда знакомое утрачивает смысл. Короче говоря, люди противятся не столько изменениям, сколько тому, что им самим приходится меняться.

Меры по преодолению сопротивления у работников и управления процессами перемен:

Определение целесообразности изменений. Целесообразность проведения изменений оценивается исходя из хорошо известной формулы перемен:

$$C = A \times B \times D > X,$$

где C – вероятность успешности изменения;

A – неудовлетворенность;

B – изложение желаемого состояния;

D – первые шаги к цели;

X – стоимость изменения.

Предложенная формула выражает положение: если необходимо изменить поведение людей, то необходимо убедить их в этом (A); дать представление о том, насколько людям станет лучше, если они изменятся (B); добиваясь результатов, понимать смысл действий (D) [1, с. 66–67].

Приступая к инициации перемен, необходимо осознавать, что пробуждение чувства необходимости перемен – эмоционально самый травмирующий и пугающий людей аспект любого организационного изменения; возможно возникновение крайней остроты чувств, прежде чем люди обретут готовность к изменениям; чувства обостряются в результате безысходности, одного из главных ингредиентов изменений; необходимость изменений не должна оставлять выбора; важно убедить людей в необходимости изменений.

Создание ясного, привлекательного видения будущего является критически важным для концентрации усилий, сплочения людей и воодушевления их на совершение действий. Усилия, направленные на преобразование, без надлежащего видения могут оказаться несостоятельными, несовместимыми друг с другом, развивающимися в неверном направлении.

Достижение реальных результатов и успехов даже на ранних стадиях процесса изменений. Чем раньше появляются результаты, тем лучше. Одна из главных проблем осуществления изменений состоит в неопределенности или неточном формулировании целей. Целями изменений не могут быть действия менеджмента и/или организации. Целями должны быть результаты деятельности по отношению к потребителям, сотрудникам и/или акционерам. Изменения организации должны касаться, прежде всего, повышения ее эффективности. Чем очевиднее связь действий коллектива и полученных результатов, тем больше энергии, приверженности, энтузиазма создается в процессе изменений. Если связь усилий и результатов неочевидна, то можно ожидать сопротивление. Поэтому следует, прежде всего, ставить цель повышения эффективности и менять все, что препятствует достижению этой цели.

Результаты и успехи дают доказательства того, что изменения имеют смысл; проверяют жизнеспособность перспективного видения и дают указания относительно его точной корректировки; подрывают позиции противников перемен; поддерживают изменения, привлекая нейтрально настроенных в число сторонников.

Информирование коллектива о параметрах изменений. Идеи инициаторов изменений должны быть своевременно доведены до членов коллектива, понятны и доступны для обсуждения, создавать ориентиры для обучения сотрудников и привлечения их к активному участию в процессах преобразований.

Создание коалиций приверженников идеям преобразований предполагает создание команд поддержки, в составе которых должны занять свои места руководители, менеджеры с административными полномочиями, авторитетные специалисты по техническим вопросам, неформальные лидеры, которые могут содействовать формулировке видения, привлечения людей к решению задач по устранению препятствий, достижению успехов, руководству командами, осуществлению проектов и внедрению новых подходов к развитию корпоративной культуры.

Сопряжение организационных преобразований с культурой и стилем управления. Проведение изменений, как правило, сопряжено с традиционной культурой и стилем управления организациями. Стили руководства, структура должностных полномочий и ответственности, политика компании в области стимулирования высокопроизводительного труда – все эти факторы, оставаясь неизменными, могут способствовать возврату людей в то состояние, в котором они пребывали до начала процесса изменений. Поэтому успех может быть достигнут при условии, если преобразования проводятся как масштабные действия, проникающие во все сферы хозяйствования: от производства – до управления.

Творческий подход к выбору вариантов изменений. Люди, участвующие в принятии решений и обсуждающие, что и как предстоит изменить, не только охотнее поддерживают изменения, но, благодаря участию в этом процессе, фактически меняются сами. Активное участие сотрудников в подготовке и проведении мер по преобразованию организации становится действенным способом и ключевым элементом свершения изменений как на организационном, так и на индивидуальном уровне. Когда планируются изменения, которые должны привести к началу крупных перемен, целесообразно подготовить рабочие команды и оперативные группы для разработки программ проведения комплекса преобразований и доведения их до намеченных результатов. При этом рабочая команда последовательно выполняет определенные действия, направленные на достижение результатов: проводит регулярные совещания; разрабатывает стратегии достижения результата; планы преобразований в организации; составляет отчеты о полученных результатах; информирует людей о достигнутых результатах.

Вовлечение сотрудников в разработку решений по наиболее крупным организационным изменениям. Прежде всего необходимо обратиться к «конференциям по поиску будущего» – способу одновременного вовлечения буквально сотен и даже тысяч людей в разработку решений о крупных организационных изменениях в режиме реального времени. Такие мероприятия продолжаются от двух до трех дней. В них участвуют все или почти все работники организации для того, чтобы разобраться в какой-то крупной проблеме. Например, что следует изменить в организации для преуспевания в будущем. Цель конференции состоит в том, чтобы довести до каждого

идею необходимости преобразований, выработать общее понимание будущего, наметить первые шаги по реализации перемен и побудить каждого принять обязательство совершить эти шаги. У таких конференций есть преимущества:

1) Конференции поиска стратегического изменения в режиме реального времени генерируют намного больше информации, исходящей из большего числа источников, чем может выдать группа или команда.

2) В ходе конференции достигается большее вовлечение сотрудников и повышается преданность организации. Осуществление стратегии начинается раньше и происходит динамично.

3) Конференции в реальном времени отчасти обеспечивают большую готовность принять изменения коллективом как признак повседневной деятельности. После участия в конференции люди скорее начинают рассматривать изменения как неотъемлемую часть своей повседневной деятельности.

4) С конференций люди уходят, вооруженные пониманием тех практических шагов, которые они могут предпринять немедленно для поддержки стратегии, и мотивами для совершения этих действий. Поэтому изменения происходят быстрыми темпами в реальное время.

5) Достигаются более высокие результаты. Вероятность того, что конференция приведет к быстрым и существенным результатам во всей организации, гораздо выше, поскольку во время конференции происходит множество действий с участием практически всего коллектива сотрудников организации.

Таким образом, конференции в режиме реального времени – весьма эффективный способ достижения стратегических изменений.

4. ЛИДЕРСТВО

4.1. Значение лидерства

Содержание процессов формирования лидерства в настоящее время находится под воздействием ряда факторов:

1. Изменения в экономике, вызванные цикличностью и глобальностью ее развития.

2. Усиление конкуренции на рынках инвестиционных ресурсов, товаров и услуг конечного потребления.

3. Стремительное развитие отраслей высоких технологий (авионика, электроника, биотехнологии, и т. д.), продукция которых замещает привычные виды товаров.

4. Неустойчивая динамика ускорения инвестиционных циклов, внезапно сменяемая резким спадом сводит к нулю управленческие реакции, характерные для стабильных рынков.

5. Все более открытый характер информации, которая благодаря Internet становится в равной степени доступной для руководителей всех уровней управления.

6. Расширение применения систем видеоконференций, электронных сообщений, технических средств проведения виртуальных совещаний, дистанционного обучения и т. д.

7. Возрастание степени неопределенности поведения потребителей и изменения потребительских предпочтений, все чаще ориентированных на высокое качество продукта как в процессе его приобретения, так и в период сервисного обслуживания. «Голосование кошельком» свидетельствует, что покупатели уже не проявляют автоматической лояльности к известным брендам. По мере того как все больше компаний стремятся сделать процесс купли-продажи более удобным и надежным с точки зрения покупателя, растет и конкуренция.

8. Смена убеждений и линии поведения сотрудников. Все реже встречаются сотрудники, склонные к беспрекословному выполнению приказов. Сегодня людей труднее вдохновить на самоотверженный труд во имя процветания фирмы, в которой они работают. Для пробуждения лояльности, инициативы и увлеченности необходима творческая изобретательность.

Влияние перечисленных факторов привело к тому, что организационное лидерство становится все более сложным и рискованным делом. Лидерам приходится не только совмещать искренность в отношении к людям с правилами ведения бизнеса, сочетать собственные чувства и эмоции с решительностью и последовательностью деловых решений, но и соответствовать темпам происходящих изменений. Такого противоречивого сочетания ждут сотрудники организаций от лидеров любого уровня. Силы перемен предъявляют все более высокие требования к качествам, способностям и поведению лидера.

Поэтому для роста собственного авторитета лидерам необходимо:

- осознать свою зависимость от наличия в штате толковых и хорошо образованных работников;
- согласиться с тем, что компетенции сотрудников, поддерживают конкурентоспособность компаний;
- своевременно раскрывать и использовать способности сотрудников во благо компании;
- добиваться от сотрудников роста результатов при сокращении издержек;
- побуждать сотрудников брать ответственность на себя, даже если это связано с риском;
- поддерживать в сотрудниках стремление высказывать собственное мнение, искать оптимальные способы выполнения любого дела;
- формировать команду исполнителей и/или партнеров;
- делегировать полномочия и делить ответственность;
- создавать атмосферу сотрудничества в коллективе.

4.2. Лидерство и руководство в организациях

Слово «leader» имеет в английском языке оба значения – «лидер» и «руководитель». Рассмотрим характеристики, которыми должны обладать руководители и лидеры.

Руководство и лидерство имеют отличия, но сосуществуют в едином континууме, дополняя друг друга:

- Руководители планируют и осуществляют действия по постановке и достижению целей, проводят мониторинг изменений и анализируют результаты.
- Лидеры видят более отдаленное будущее, определяют, что должно измениться, воодушевляют исполнителей на его реализацию.

Длительное время господствовало мнение, согласно которому руководство и лидерство – два разных аспекта управленческой работы. Такой подход отражал то время, когда достаточно было лишь одного лидера и нескольких руководителей для полноценного контроля над деятельностью компаний на

высшем уровне управления. Но сегодня, когда выросли темпы и масштабы изменений во всех сферах жизни и деятельности людей, руководство и лидерство находятся под влиянием факторов, которые мы привели ранее. Поэтому все труднее провести разделение функций руководителя и лидера.

Сегодня руководители должны быть одновременно и лидерами, т. е. должны не только проводить регулярный мониторинг результатов деятельности компании, но и понимать, как и в каком направлении они должны развиваться, определять, как изменяются внешние условия функционирования организации и какие действия способны поддержать уровень конкурентоспособности компании. То есть сейчас недостаточно только исполнять поставленные задачи. Навыки и воображение необходимы на всех уровнях организации и для всех должностей. Работникам всех уровней приходится действовать, самостоятельно принимая решения, поскольку нередко изменения происходят так быстро, что высший менеджмент не успевают понять, что происходит. Даже на самых нижних уровнях необходимы творческий подход к делу, умение действовать самостоятельно, не ожидая инструкций или соответствующих распоряжений.

Самостоятельность и творческий подход к делу не означает, что лидеры должны отвечать за все, в одиночку принимая важные решения. Разделить ответственность с лидером может команда единомышленников. Лидером могут быть активно использованы их таланты.

Особую актуальность такой подход обретает в **стратегических точках перелома**, то есть в период фундаментальных изменений внешних условий функционирования компании, когда ранее наработанный организационный опыт становится бесполезным. В стратегических точках перелома лидеру и его единомышленникам могут противостоять группы активного сопротивления переменам. В таких ситуациях лидеры должны проводить свою линию, несмотря на сопротивление и отличное мнение членов команды.

Стратегические точки перелома и иные аналогичные ситуации, когда опыта у подчиненных недостаточно, чтобы выносить верные суждения или правильно понять суть решения ли-

дера, подчиненные могут получить повод для освобождения от моральных обязательств участия и поддержке лидера при подготовке его решения. То есть подчиненные под предлогом того, что «...начальнику платят деньги за то, что он за все и отвечает...» или «...я свое мнение высказал, большего не требовалось...» стараются уйти от активной поддержки лидера. Ситуация может быть усугублена тем, что относительно высокая компетентность руководителя и его правота в том или ином вопросе может оттолкнуть подчиненных от лидера. Этот феномен называется «**проклятием сильного**». Даже когда лидер не прав или мало информирован, подчиненные позволяют ему одержать победу над ними, «делегируя» наверх всю полноту ответственности.

Подобные проявления пассивности, зависимости, иногда и цинизма подчиненных подчеркивают уверенность лидеров, что только они могут принять правильное решение. Такое положение, дает лидерам повод принимать на себя еще больше ответственности, абсолютизируя личную власть. Лидеры с подобной линией поведения все больше концентрируют свое внимание на контроле за действиями подчиненных, не понимая, что именно их властность сделала из подчиненных пассивных и безответственных исполнителей. Это вполне распространенный парадокс руководства и поведения лидеров.

Для развития навыков разрешения конфликтов, конструктивного противостояния лидера и его подчиненных, совместного решения проблем, формирования и поддержания командных усилий, взаимного доверия необходим новый стиль лидерства, основанный на разделении ответственности. Его основными частями являются следующие составляющие:

- четко сформулированное видение и приверженность ему на всех уровнях организации в целом, подразделений, так и на личном уровне исполнителей в частности;
- формирование команд, которые смогут разделить ответственность и принимать решения на основе консенсуса;
- установление баланса властных полномочий лидера и прав членов команды.

Лидерство в современном стиле предполагает не только предоставление условий для полного раскрытия талантов каж-

дым сотрудником, но и направление движения каждого сотрудника к единой цели. Такое видение лидерства, на наш взгляд, позволит извлечь максимум возможного из совместной деятельности всех членов организации. Для этого необходимы:

- продуманность действий;
- практическое приложение теоретических концепций;
- развитие навыков общения;
- использование гибких организационных форм;
- приверженность постоянным изменениям;
- способность к обучению.

Результаты различных исследований в области руководства и лидерства позволяют привести весьма отличающиеся друг от друга характеристики, которыми обладают или должны обладать руководители и лидеры. На наш взгляд, подобные характеристики зачастую вынуждают скептически относиться к их подлинной ценности, так как присущие лидерам качества могут быть в числе этих черт, но, возможно, ни одно из них и не является необходимым для руководителя. Очевидно, отмечаемые характеристики иногда очень нужны, но не исключено, что ни одна из них зачастую и не потребуется.

На наш взгляд, нельзя говорить о характеристиках руководителей и лидеров слишком категорично. Черты, необходимые руководителю и/или лидеру, зависят от значительного числа факторов:

- характера осуществляемого руководства;
- среды, в которой осуществляется руководство;
- вида деятельности организации;
- компетенций сотрудников;
- половозрастного состава подчиненных и т. д.

Важнейшие универсальные характеристики лидеров:

- добросовестность;
- энергия;
- интеллект;
- превосходство;
- уверенность в себе;
- общительность;
- готовность к восприятию опыта;
- наличие знаний;
- эмоциональная устойчивость.

Характеристики, присущие руководителям:

- стремление руководить,
- готовность к риску,
- потребность добиваться результатов и т. д.

Эти черты необязательно свойственны всем лидерам. Безусловно, можно назвать характеристики, которыми, как мы считаем, следовало бы обладать руководителям:

- честность;
- соблюдение этических норм;
- забота о благополучии последователей.

На наш взгляд, для того, чтобы объективно охарактеризовать лидера необходимо сосредоточить внимание не столько на личностных чертах, сколько на отношениях, которые складываются между руководителями и подчиненными. Акцент при анализе лидерства именно на этом аспекте, позволяет сделать выводы:

1) Лидера отличает наличие единомышленников (союзников, последователей), готовых идти за ним. Наличие таковых и есть то единственное, что явным образом отличает лидеров от массы сотрудников организации. Люди, какими бы они ни обладали характеристиками, не становятся лидерами до тех пор, пока не обретают единомышленников. Следовательно, значительная часть деятельности лидера должна быть направлена на обретение поддержки людей.

2) Лидерство является результатом отношений между лидером и единомышленниками. Поэтому лидерство следует понимать как сферу взаимодействия, как межличностный феномен. Главная задача лидеров состоит в построении прочных отношений с другими людьми. Выражаясь точнее, лидеры постоянно «наводят мосты» и «создают зоны взаимодействия» для того, чтобы сотрудники организации могли лучше воспринимать инициативы руководителей, стремящихся к лидерству.

3) Лидерство – это отношение к действительности. Лидеры не всегда могут оставаться таковыми продолжительный период времени. Лидер может утратить свое положение. Лидерство, следовательно, можно рассматривать как событие, как длительный процесс, в ходе которого лидеры руководят, единомышленники следуют за ними. Процесс, при этом, продолжается до тех пор, пока лидер предпочитает осуществлять руководство и физически имеет такую возможность. Сферы взаимодействия лидера и людей, его окружающих, возникают, достигают зрелости и завершаются.

4.3. Отличия лидеров традиционного и современного типов

Лидер традиционного типа:

- спрашивает подчиненных о процессах и результатах;
- измеряет производительность организации объемом продукции, выпускаемой за единицу времени, или другим количественным показателем;
- видит в людях в лучшем случае ценный ресурс;
- исповедует эгоистическую мораль;
- стимулирует конкуренцию между работниками;
- не имеет времени на общение с сотрудниками;
- стремится найти последователей, поддерживающих конкретные меры и выполняющих обязанности по регламенту;
- представляют организацию в виде пирамиды, а себя считают ее главным архитектором;
- требуют повиновения и стремятся переделать людей по своему собственному образу и подобию;

Современный лидер:

- выясняет, чем он может быть полезен другим сотрудникам;
- полагает, что эффективной организацией является та, в которой достигнут наибольший объем добровольной деятельности;
- убежден в том, что люди важнее всего; рассматривает себя как первого среди равных, а свою роль видит в развитии лидерских способностей у других людей;
- подчеркивает важность нравственного поведения;
- доверяет другим людям;
- открыт новым идеям, жизнерадостен, мудр, оптимистичен и наделен богатым воображением;
- прислушивается к единомышленникам, учит их и помогает им ставить правильные вопросы, чтобы совместными усилиями они смогли найти ответы, представляющие мнение каждого;
- много внимания уделяет работе с людьми.

4.4. Потенциал лидера

Представляется совершенно очевидным, что научиться лидерству можно. Как же стать настоящим лидером, который обладает всеми чувствами, интуицией, устремлениями и другими качествами, отличающими его от получившего хорошую подготовку заурядного руководителя?

Потенциалу лидерства способствуют обстоятельства:

- врожденные способности и переживания раннего детства;
- опыт первых лет жизни;
- образование;
- специальная профессиональная подготовка;
- жизненный опыт;
- опыт профессиональных успехов и неудач.

Несмотря на наличие и/или отсутствие потенциала, достаточного для формирования лидера, лидерами не рождаются. Но лидеров и не готовят в колледжах и университетах. Становление лидера – процесс длительный и индивидуальный. Лидеры – не предмет массового производства. Этот процесс протекает примерно в следующей последовательности этапов:

- генетически обусловленные задатки и опыт первых лет жизни создают предрасположенность к лидерству;
- образование с акцентом на гуманитарные науки закладывает широкую основу знаний;
- опыт дает мудрость, которая возникает из практического применения знаний;
- профессиональная подготовка придает блеск поведению в определенных ситуациях – например, при общении.

Если у конкретного человека отсутствуют гены или опыт, необходимые для формирования лидера, но обретаемые в детские годы, если вы не разбираетесь в какой-то области гуманитарных знаний, если ваш земной, практический опыт не слишком велик или если полученная вами подготовка не так уж хороша, то соберитесь с волей и духом. Все эти недостатки – временное явление и вовсе не означают, что вы неспособны руководить людьми и быть лидером. Когда дело доходит до руководства, имеет значение личность человека в целом, а не ее фрагменты.

4.5. Роли, характерные для лидеров

В процессе эволюции лидерства, произошли фундаментальные качественные изменения лидерских ролей. Каждое изменение означает смещение акцентов в поведении менеджера.

Первое направление изменения роли лидера: от разработки стратегий к визионерству (видению, творческому воображению). Разработка стратегий длительное время считалась ключевой функцией руководства. Сегодня руководители концентрируются на разработке видения перспектив развития организаций, а не на планировании стратегии их развития. Проблема состоит не в том, что отпала необходимость стратегии, а в том, что этого уже недостаточно.

Для того чтобы вовлечь в процесс развития организации интеллектуальный потенциал сотрудников, лидерам необходимо этот процесс наполнить смыслом. Видение как раз и 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 преданны.

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.

Второе направление изменения роли лидера: от командира (стратега) к рассказчику (визионеру). Стратеги строят свою линию поведения как «командиры производства» – посредством приказов, планов, программ, содержащих мероприятия по осуществлению выбранной стратегии. Визионерство предполагает иное поведение руководителя. Визионерам свойственно побуждать и увлекать. Для того чтобы перейти от стратегии к видению, руководители должны прекратить преимущественное использование прямых методов управления и научиться быть искусными рассказчиками.

Понятие «**рассказчик**», отнюдь, не должно ассоциироваться с образами пророков древности. Концепция руководителя как рассказчика является одним из ключей к современному лидерству, так как строится на особом стиле достижения эффективности в сообщении историй о бизнесе, деятельности организации, о руководстве, о полученных результатах и т. п. То есть современный лидер отличается не искусством формулирования приказов, а обладает в совершенстве мастерством рассказчика. Содержательные истории могут объединять, побуждать, вдохновлять и сплачивать единомышленников на поддержку видения, которое озарило лидера.

Содержательные истории представляют собой:

- истории, посвященные наиболее существенным проблемам, которые характеризуют личный, социальный и моральный выбор лидера (личные качества, отношение к людям, этичность поведения);

- истории, отражающие черты, воплощенные в лидере, которые свойственны модели поведения лидера (стиль руководства);

- истории, рассказываемые лидерами, должны завоевать внимание людей. В историях должна содержаться информация, затрагивающая не только интересы руководства, но и сотрудников (новые системы оплаты труда, нормы выработки, страхование и т. п.);

- истории должны быть понятны всем сотрудникам, то есть учитывать должностные позиции, компетенции, возраст, пол и т. п.;

- в историях форма так же важна, как и содержание. Лидеры должны владеть искусством преподнесения своих историй, вовлекая слушателей в создание историй, обсуждение и диалог, исполь-

зую эмоции и личную энергию для «излучения радостной взволнованности» планами, о которых они вещают.

Третье изменение роли лидера: от архитектора систем к проводнику изменений и служителю людям. На заре массового производства, в период становления эпохи научной организации труда, на большей части предприятий были разработаны системы управления поведением сотрудников. Эти системы создавались для формирования структур, в которых сотрудники должны были осуществлять свою деятельность в соответствии со стандартами, регламентами и предписаниями. Идея заключалась в том, чтобы обеспечить стабильность, последовательность и предсказуемость. В такой структуре потоки информации и капитала должны восходить на самый высший уровень, где руководители принимают решения, распределяют ресурсы, устанавливают приоритеты, определяют обязанности, дают задания и контролируют состояние ресурсов. Управление такой системой осуществлялось по вертикали, было ориентировано на финансовые показатели и основано на авторитете руководителей предприятий, которые становились единственными настоящими предпринимателями.

Проблема таких систем заключается в фрагментации ресурсов, возникновении вертикальных каналов коммуникаций, которые ведут к изоляции подразделений и препятствуют объединению их потенциальных возможностей. Такое построение компании делает ее чем-то меньшим, нежели сумма ее составляющих. Люди поглощены исключительно последовательностью прохождения команд и выполнением задач, предусмотренных штатным расписанием. Места для творчества и инициативы нет. Среда провоцирует антагонизм, дезинтеграцию и пассивность культуры.

Альтернативные структуры формируются лидерами, которые в состоянии создать организационную культуру, поощряющую интрапренерство (внутреннее предпринимательство) на низовом уровне, наращивающую компетентность, невзирая на внутренние границы между подразделениями, и побуждающую людей постоянно ставить под сомнение стратегию компании в целом. Эти руководители достигают перечисленных целей, действуя в качестве проводников изменений. Лидеры становятся проводниками изменений в процессе подготовки людей к неопределенности будущего состояния организации, вставшей на путь реформирования. Как проводники изменений

лидеры сосредоточивают свое внимание не столько на поведении работников и на контроле этого поведения, сколько на развитии инициативы и поддержке возникающих у них идей. Выполняя роль создателя и поддерживая личные инициативы служащих, лидер устраняет препятствия на пути к прогрессу. Такой руководитель идет впереди авангарда. Он не столько тянет подчиненных за собой, сколько расчищает им путь. Он работает вдохновляя подчиненных. По сути, лидер работает на повышение эффекта деятельности подчиненных, а не наоборот, что было бы логично в классических отношениях лидера и подчиненных. В этой роли руководитель «духовно поддерживает» тех, кого он ведет к достижению поставленных целей. Роли командира, контролера или архитектора систем постепенно уходят на второй план и нивелируются (сводятся к нулю).

4.6. Власть и влияние в организации

Власть – потенциальная способность индивида влиять на поведение других людей, вызывать перемены, мобилизуя людей и побуждая их к действию.

Влияние – использование власти.

Обладание властью и влиянием – является важнейшим ресурсом руководителя, который позволяет ему добиться изменений в поведении сотрудников.

На динамику власти в организации оказывают воздействие следующие факторы:

- **Разнообразие** целей, ценностей, принципов, восприятия происходящих событий сотрудниками, работающими в организации. Члены организации отличаются друг от друга и обычно действуют, преследуя свои цели так, чтобы это было для них полезным и соответствовало их ценностям, интересам и предпочтениям. Разнообразие не затрагивает проблемы власти лишь в том случае, если люди могут действовать независимо друг от друга.

- **Взаимозависимость** создает почву проявления власти. В организации взаимозависимы, прежде всего, начальники и подчиненные. Начальники ставят цели и задачи, обеспечивают подчиненных ресурсами, стимулируют их труд, дают согласие на оплату его результатов. Поэтому начальники получают власть над подчиненными. Вместе с тем, от качества ра-

боты подчиненных зависит успех руководящей работы начальника и его продвижение по карьерной лестнице. Поэтому начальник и подчиненные взаимозависимы. У этих людей разные интересы, цели и ценности, однако начальник может добиться желаемого результата, используя свою власть.

Подобным образом складываются взаимозависимости в работе различных подразделений, выполняющих отдельные виды работ. Так, люди, работающие в сбытовом подразделении, зависят от людей, проектирующих новые виды продукции, и от людей, занятых непосредственно ее производством.

Взаимозависимость условий и результатов деятельности подразделений организации определяются:

- структурой внешней среды;
- структурой организации;
- стилем руководства в организации;
- природой и особенностями выполняемых задач;
- степенью обеспеченности подразделений ресурсами.

• ограниченностью ресурсов, которая обостряет борьбу за власть в организации. Различные сотрудники и их группы используют власть, чтобы добиться желаемого. Подготовка бюджетов подразделений, аттестация сотрудников, реструктуризация, повышения в должности и увольнения вызывают активность людей, потому что перечисленные события связаны, в первую очередь, с распределением ресурсов. Чтобы определить потенциал для борьбы за власть в организации, надо хорошо знать структуру ее ресурсов (материальные и нематериальные фонды, информация, территория, бюджет, возможности для повышения зарплаты и т. п.).

Источники власти:

1) **Должностная позиция** в организационной структуре. Определяет обязанности человека и сотрудников, с которыми он взаимодействует, выполняя свои обязанности. Каждая должностная позиция позволяет использовать определенные полномочия, возложить ответственность, наделить ресурсами.

Должностная позиция может значительно увеличить потенциал качеств того человека, который ее занимает. Это обусловлено определенными факторами и достигается благодаря:

- ключевому характеру должностной позиции, который определяется тем, в какой степени зависят сотрудники от человека, занимающего конкретную должность;

- значимости должностной позиции, которая определяется тем, насколько она важна для приоритетной деятельности компании;

- заметности – то есть в какой степени влиятельные люди в организации обращают внимание на данную позицию;

- гибкости – степени свободы действий, предоставляемой данной позицией занимающему ее человеку. Гибкая позиция дает возможность предлагать новое и проявлять инициативу, это усиливает ее ключевой характер, значимость и заметность.

2) **Знание предмета** приобретается благодаря обучению в высших учебных заведениях, опыту работы по специальности. Часто является основным источником влияния для новых сотрудников организации, так как у них отсутствуют ресурсы, информация, опыт работы в организации и сеть контактов внутри компании.

3) **Успешность** может быть важным источником влияния опытных профессионалов. Успех компании зависит от ее лучших работников, а их заслуги дают им возможность влиять и на собственное будущее, и на другие аспекты деятельности организации. Хорошие результаты работы укрепляют репутацию среди коллег, что дает возможность завязать новые деловые контакты и получить доступ к дополнительным источникам влияния.

4) **Личная привлекательность** включает и привлекательные личностные качества, и располагающее поведение (честность, способность понимать и поддерживать других людей, способность вызывать восхищение, сходство ценностей и интересов, умение преодолевать трудности и решать проблемы так, чтобы сохранять позитивные взаимоотношения).

Для влияния на людей могут использоваться различные стратегии, которые могут быть объединены в группы:

1) **влияние при помощи угроз** может вызывать негативные ассоциации. Тем не менее, это одна из базовых стратегий, так как власть позволяет использовать угрозы и быстро завоевать формальный авторитет. Угрозы можно использовать в случае:

- обладания значительной властью;
- ограниченного времени на реакцию;
- расчета на «взрыв» сильных эмоций;

- полного отсутствия сознательного отношения к делу;
- если иные способы воздействия результата не дали и т. п.;

2) **обмен** часто используется, потому что эту стратегию можно применять, когда есть что предложить потенциальному партнеру в обмен на сотрудничество. То есть в наличии должны быть ресурсы, которые можно обменять на влияние. Обмен может быть эффективен в случае:

- если простого подчинения недостаточно;
- требуется сознательная приверженность и лояльность;
- время не ограничено;
- необходимо решение, от которого выиграют обе стороны;
- партнеры придерживаются одних и тех же ценностей;

3) **влияние через ценности** осуществляется непосредственно, чтобы вызвать желательные действия человека, на которого нужно повлиять, требуется добиться сознательной приверженности, решать в сжатые сроки задачи, требующие не простого подчинения руководству, а ориентации на потребности клиентов. Действенной мерой для развития сотрудничества может стать акцент на взаимопомощь и отличное обслуживание клиентов;

4) **влияние через эмоции** используется в случае нетривиальной ситуации. Такие эмоции, как страх, гордость, надежда могут быть эффективными средствами влияния на людей;

5) **использование рациональных доводов** эффективно в тех ситуациях, когда необходимо добиться лояльности и сознательной приверженности объекта влияния. В этом случае много времени может потребоваться для обсуждения вопроса. Однако при наличии доверия можно добиться успеха в достаточно сжатые сроки. Человек, приводящий рациональные доводы, должен вызывать доверие. Эти доводы неэффективны в ситуациях, где господствуют сильные эмоции. В этом случае лучше оставить попытку убедить контрагента, выждать какое-то время или изменить тактику. Когда эмоциональное напряжение снизится, вновь обратиться к логическим доводам.

Парадоксы власти:

Первый парадокс власти заключается в том, что люди часто ее воспринимают как враждебную силу. На самом деле проблема для бизнеса заключается не столько в ее избытке, сколько в безвластии. Люди, как ни странно, предпочитают работать под началом властного начальника, который располагает ресурсами и информацией и чей

успех приносит признание не только ему самому, но и подчиненным, что играет большую роль в становлении профессиональной карьеры.

Безвластие часто приводит к хаотичному управлению, для которого характерна мелочность, стремление к диктату, излишней регламентации. Ответственность без власти, т. е. без ресурсов, необходимых для достижения успеха, – источник напряжения и стресса, а не фундамент успеха. Слабые руководители, считающие, что подчиненные их не воспринимают должным образом, не склонны поощрять инициативу и ответственность, предпочитают сохранять контроль «в своих руках», а в качестве меры воздействия применять наказания. В этой ситуации работники чувствуют ограничения своих возможностей и стараются защитить те немногие ресурсы автономии и влияния, которыми обладают. Это часто приводит к местничеству и бюрократическим интригам, что снижает эффективность труда.

Второй парадокс власти заключается в том, что чрезмерное ее применение может уменьшить возможность менеджера оказывать влияние. Тактика угроз и манипуляций со временем вызывает сопротивление тех, кто стал объектом такого влияния.

Третий парадокс власти относится к изменениям, которые могут возникнуть в человеке, обладающем властью. Власть со временем приводит к искажению самооценки и неверному восприятию окружающих его людей. Постепенно он начинает переоценивать свою значимость и собственный вклад в работу и недооценивать значимость и вклад других сотрудников. Тенденция к собственному возвышению и принижению других ведет к злоупотреблениям властью. Чрезмерное использование власти вызывает сопротивление и в результате приводит к неудаче.

Четвертый парадокс заключается в том, что чем больше человек готов делиться властью, тем больше он выигрывает. То есть делегирование власти ее укрепляет, повышает лояльность людей и укрепляет навыки принятия решений, что повышает успешность работы всей группы. Положительные результаты работы обычно повышают авторитет менеджера и делают его более заметным в организации, в итоге он получает больше ресурсов и лучший доступ к информации, которые являются основой власти.

Эти парадоксы помогают понять, что власть и влияние дают неоднозначные результаты. С одной стороны, они источник идей и навыков, с другой, – повод задуматься об этике власти.

5. КОМАНДНАЯ РАБОТА

5.1. Особенности групповой и командной работы

Существует множество проблем в менеджменте, эффективное решение которых достигается в рабочих группах и командах. При этом важно выявить те ситуации, где следует организовать работу группы исполнителей, последовательно применяя хорошо известные и распространенные методы и инструменты менеджмента, или создать рабочую команду единомышленников, – форму организации коллективного управления, применение которой позволяет минимизировать процесс принятия и воплощения управленческих решений.

На первый взгляд, может сложиться впечатление, что понятия «группа» и «команда» – синонимы. Однако различие в содержании этих понятий существует. Команды и группы различаются, прежде всего, по своему назначению.

Группы незаменимы в тех случаях, когда основные выгоды можно получить при максимизации индивидуальных усилий сотрудников, стремящихся к достижению поставленных целей по отдельным направлениям деятельности. Сопровождения

в этом случае проводятся для контроля результатов индивидуальной работы и информирования руководителя о состоянии дел по отдельным направлениям деятельности. Структура групп при этом ориентирована на задачу сообщения информации и принятия решений. При групповой структуре целое является суммой частей, а цель состоит в том, чтобы обеспечить успех каждой составляющей и их взаимную координацию.

Команды призваны сыграть свою роль в ситуации, когда основные выгоды можно получить при совместной работе над единым продуктом или проектом. В этом случае целое больше суммы его частей, а цель – получение синергического эффекта. Сопровождения посвящены, как правило, решению проблем, возникающих в связи с выполнением общей задачи. Не только руководитель, являющийся лидером, но и члены команды не просто представляют отдельные направления деятельности, а чувствуют себя единомышленниками, ответственными за резуль-

таты деятельности организации в целом. Это означает, что лидерство, как событие диверсифицировано между членами команды, которые являются единомышленниками, а не сконцентрировано у формального лидера. Основные различия между группами и командами показаны в табл. 2.

Таблица 2

Отличительные признаки групповой и командной работы

Работа в группе	Работа в команде
Фактическое наличие в группе явного легитимного лидера	Совместное участие всех членов команды в лидерстве
Лидер индивидуально несет всю полноту ответственности	Индивидуальная и взаимная ответственность за результат
Труд исполнителей носит индивидуальный характер	Совместно произведенные продукты общего труда
Лидер единолично планирует, организует работу совещаний, выстраивает систему контроля выполнения задач	Лидером явно поощряется открытое обсуждение и активное участие членов команды в решении проблем
Лидер решает какие вопросы подлежат обсуждению, какие полномочия делегированию	Совместно обсуждаются деловые вопросы, готовятся и принимаются решение

Источники [14, с. 69–114; 10, с. 138–154].

Работу в группах и командах можно показать в виде двух отрезков на графике *АС*, который представляет степень распределения участков групповой и командной работы.

На графике представленном на рис. 16, в точке *D* количественные различия групповой и командной работы переходят в качественные. В этот момент происходит психологическая перестройка людей, в результате которой сотрудники начинают ощущать себя не просто исполнителями задач, а единомышленниками, которые охвачены командным порывом следования единой цели.

Если на работу группы и команды смотреть глазами сотрудников, то «группа руководителя» (подчиненные + начальник) трансформируется в «нашу команду» (лидер = первый сре-

ди равных). Отличие, прежде всего, в смещении основного интереса с индивидуальной сферы деятельности на деятельность организации в целом. От ожидания, что формальный руководитель, являющийся начальником, единолично исполнит роль лидера, участники команды, формирующейся из группы, переходят к активному совместному участию в исполнении лидерства, принимая на себя и взаимную ответственность. В результате такой психологической перестройки команды обретают силу.

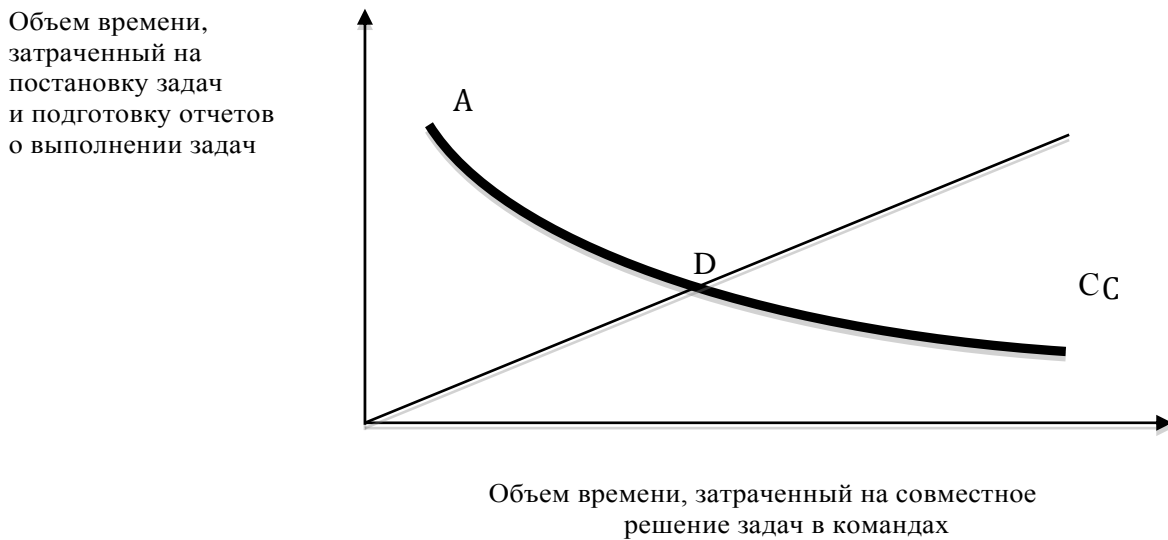


Рис. 16. Распределение степени групповой и командной работы в организации

Выбор между группой и командой обусловлен такими факторами, как:

1. Качественный состав и условия применения кадрового потенциала организации. Руководителю важно понимать какой режим работы будет комфортнее для сотрудников: сосредоточиться каждому на своем направлении работы или на решении общей задачи?

Ориентация на решение задач предпочтительнее в случаях:

- если между задачами, которые выполняются отдельными членами организации, нет сильной взаимозависимости;
- перед организацией не стоят серьезные проблемы, принуждающие к объединению усилий и сплочению;
- лидер обладает достаточными знаниями для принятия

наиболее важных решений.

Типичными примерами эффективной работы групп может служить организация решения рутинных задач (работа торговых филиалов, вспомогательных подразделений и т. д.).

Необходимость формирования команды появляется, когда имеются кардинальные проблемы, удачное решение которых существенным образом зависит от участия в этом процессе всех членов организации (работа над проектом по внедрению новой техники, технологии, нового продукта; кардинального изменения в структуре организации и/или ее деятельности).

2. Стратегия и стремления лидера, и/или стиль его руководства. Традиционно считалось, что лидеры будут осуществлять полный контроль, знать ответы на все вопросы и использовать членов организации для реализации решений, которые сами принимают.

Организация работы команды предполагает другой стиль руководства: разделение лидерства и ответственности между членами команды; отказ лидера от значительной части рутинного контроля в обмен на усиление контроля в группе.

В командах, как показывает практика, происходит больше конфликтов, чем в группах, имеется больше прямых и открытых линий коммуникации, функционирование команд сопряжено с большей неопределенностью и уязвимостью. Кроме того, не все лидеры, как и многие их единомышленники, образующие команду, могут работать в таких условиях. Многие ощущают дискомфорт. В такой ситуации, даже при наличии объективных предпосылок командной работы, следует работать группами.

Провалы при формировании команд чаще всего происходят по следующим причинам:

- непонимание отличий команд от групп;
- неправильная оценка требований ситуации;
- насаждение команд под влиянием моды;
- неумение создавать сплоченные команды;
- отсутствие воли в распределении лидерства.

Учитывая, что в центре анализа находятся вопросы командной работы, подчеркиваем, что наряду с этим важны также навыки организации работы в группах.

Группы, как и команды, занимают в организациях свое место, и каждая из них, имеет свое назначение. В отличие от команд, группы встречаются чаще. Это происходит по той причине, что такова эта форма организации традиционна и создавать ее проще. В силу этого, работа в группе не накладывает дополнительных требований на лидера и членов группы. Традиционно каждый член группы отвечает за свою область деятельности, а за интеграцию частей и общий результат отвечает лидер, руководитель. Формирование команд предполагает фундаментальный сдвиг от такого жесткого разделения функций и от предположения, что только лидер отвечает за общий, коллективный результат.

Перенос акцента на команды, объясняется возрастанием сложности труда в условиях глобализации, распространения новых технологий и быстрых изменений во всех сферах жизнедеятельности человека. В связи с этим появляются совершенно новые проблемы, решение которых невозможно в пределах прежних организационных границ. Важнейшим следствием является то, что ни один индивид не обладает достаточными знаниями и компетентностью, необходимыми для разработки и внедрения прогрессивных решений, за которыми может состояться успех. Для этого необходимо создание высокоэффективных команд.

5.2. Источники роста эффективности команд

Высокая мобильность принятия решений. Не следует возлагать на команды все задачи, решаемые в организации. Решение рутинных задач, в особенности лицом, которое является экспертом в данной области, может оказаться более эффективным. Рутинные решения, которые лучше принимать единолично, найдутся всегда. Вместе с тем, вопросы стратегии, политики, выбора направления развития организации предполагают учет многих точек зрения представителей различных сфер деятельности. Ни один человек не может знать все, и учет различных мнений – условие, необходимое для принятия квалифицированных решений. В такой ситуации зрелые команды добиваются превосходства.

Расширение диапазона знаний и идей, привносимых членами команд, позволяет чаще избегать неверных решений. Поэтому в командах может быть допустимым поощрение внутреннего конфликта и несогласия. Когда в процессе решения проблемы возникают разногласия, качество решения повышается даже в том случае, если участник, выражающий иную точку зрения, неправ. Процесс оппонирования мнению большинства уже может повысить качество решения. К тому же команды, где терпимо относятся к мнению меньшинства, формируют у своих членов более независимое мышление.

Высокое взаимопонимание. Если члены команды хорошо понимают позиции друг друга, их исходные установки и допущения, они способны лучше координировать действия. В результате формируется взаимная ответственность за общий результат, а не только за свою сферу деятельности. Члены одной команды, являясь единомышленниками, более склонны к оказанию взаимной помощи, к дополнительным усилиям по координации деятельности. Поскольку команда сплоченнее, чем группа, ее члены настроены друг к другу более лояльно и стараются не допускать «провалов» кого-либо из членов команды. Поэтому в числе ключевых характеристик хорошо работающей команды – взаимоконтроль и ответственность.

Большая степень контроля. В распоряжении команд имеется больше источников контроля по сравнению с группами. Давление, оказываемое коллегами, является очень сильным; реально оно даже сильнее, чем давление со стороны начальника. Кроме того, если приверженность общему стратегическому видению применительно к группам является чем-то «желательным, но не обязательным», то в случае команд, которые принимают решения по ключевым вопросам, такая приверженность играет решающую роль. В результате – уменьшается необходимость контроля со стороны лидера, что может обеспечить каждому члену команды большую автономию. Если сотрудники понимают содержание общих целей, принимают групповые нормы, то есть понимают меру ответственности за любое нарушение принятых норм, им можно предоставить определенную свободу для автономного управления. Лидеру, в этих условиях не надо будет проверять правильность каждого принятого

решения. Это одна из причин, по которым хорошо работающие команды нуждаются в открытом обсуждении правил, согласно которым они должны действовать.

Усиление влияния лидера. Сильная команда увеличивает реальную власть лидера, поскольку принимает на себя значительную часть контрольных функций, которые он как руководитель должен был прежде выполнять самостоятельно. Кроме того, если члены команды объединены общим стратегическим видением и получили оперативную автономию, они могут достичь значительно большего, нежели мог добиться лидер в одиночку, имея даже очень обязательных и исполнительных подчиненных.

В сильной команде, члены которой считают вправе высказывать свою точку зрения, лидер будет чувствовать себя более свободно. В этом случае лидер может быть настолько сильным, насколько он того желает, зная, что, если члены команды с ним не согласны, они будут возражать. Подчиненные превращаются в партнеров, которые вместе с лидером ищут лучшие способы достижения согласованных целей и удерживают лидера от ошибок. Их долг говорить правду.

Несмотря на то, что команды могут продемонстрировать высокую эффективность, в практической деятельности организаций они встречаются не часто. Представляется, что причиной такого положения становится действие нескольких факторов:

- непонимание лидерами того, что команды не возникают по указанию сверху, а нуждаются в развитии;
- понимание лидером риска возможного появления новых проблем, в результате которых процесс принятия решения может выйти из-под контроля;
- боязнь лидера личных конфликтов на почве отсутствия полного согласия по какому-либо решению, выработанному в процессе коллективных обсуждений;
- осознание лидером собственной уязвимости в случае его несоответствия ожиданиям единомышленников, в глазах которых лидер должен всегда оставаться идеальным и совершенным.

Вместе с тем, даже если сегодня по-прежнему чаще встречаются группы, команды в ближайшее время получают гораздо большее распространение. Поэтому необходимость приобрете-

ния лидерами навыков формирования команд будет все более актуальной.

5.3. Меры, необходимые для формирования команд

Обоснование решения о создании команды. Команды более действенны при наличии следующих условий:

- имеются проблемы, кардинальное решение которых может быть найдено совместными усилиями специалистов;
- члены команды обладают ценными знаниями и опытом, которых нет у лидера, но необходимыми для того, чтобы найти эффективные способы разрешения этих проблем;
- команда должна существовать достаточно долго, чтобы действительно могли реализоваться усилия по ее созданию;
- цели лидера и членов команды должны быть идентичны;
- сочетаемость командной работы со стилем лидера.

Определение размера и состава команды исходя из того, что достаточным можно считать такое количество человек, при котором в команду будет привнесён разнообразный опыт, знания и различные точки зрения на решаемые проблемы. Критерием членства в команде должен быть ответ на вопрос о том, без кого совершенно нельзя обойтись при рассмотрении актуальных для команды проблем. Иными словами, решать, насколько нужен тот или иной сотрудник в команде, следует, учитывая не только наличие специальных знаний и ответственности за внедрение принимаемых решений, но и навыков решения проблем и работы командой. Вовлекать сотрудника в работу следует для того, чтобы команда стала эффективнее, а не по доброте душевной, так как повысить производительность работы команды можно не только путем роста численности, но и за счет формирования консультативных группы, собраний, презентаций, опросов и т. п.

Представление о правилах поведения членов команды. Какую модель поведения необходимо заложить в сознание каждого члена команды предстоит решать едва ли не в первую очередь. Переход к работе командой ведет за собой радикальные изменения ролей и функций. Для того чтобы действовать эффективно, команде необходимо хорошо разобраться в новом способе взаимодействия и добиться внутреннего согласия.

Отбор проблем для решения по критически важным аспектам деятельности организации. Большая часть проблем, стоящая перед руководством организаций, имеет рутинный характер. Такие проблемы могут быть решены специально созданными группами специалистов либо консультативными фирмами. Для создания команд – образований более сложного порядка, необходимо видение и инвентаризация актуальных проблем, имеющих критически важное значение для успеха дальнейшей деятельности организации.

Выработка общего стратегического видения в области решения критически важных проблем для организации. Когда команда решает критически важные организационные проблемы, относящиеся к стратегии поведения или развития организации, ее члены должны иметь общее видение. Это есть ориентир для принятия решений. Равнение на этот ориентир означает, что расхождения возникают только вокруг средств и путей достижения целей, поскольку относительно самих целей согласие существует.

Самоанализ и обучение членов команды на примерах собственного опыта. Команды должны расти. По мере роста меняются роли членов команды и их ожидания. Поэтому в работе команд должен присутствовать текущий самоанализ работы с определением, какие дальнейшие шаги следует предпринять для ее развития. Каждая команда уникальна, но существуют типичные проблемы, которые предстоит решать (табл. 3).

Таблица 3

Примерный перечень этапов становления рабочих команд

Этап	Проблема
Определение количественного и качественного состава команды	Формирование требований к членам будущей команды Представление об издержках и ожидаемых результатах
Выработка отношения к внутренним коалициям	Исключение изолированности отдельных членов команды Организация взаимосвязей и взаимодействия в команде Определение ключевых фигур, на которые можно рассчитывать с целью поддержки лидера

Этап	Проблема
Формулирование отношения лидера к конфликтам и конфронтации	Признание легитимности разногласий по обсуждаемым вопросам – путь к поиску лучших решений, объединению усилий и сотрудничеству в команде
Гарантирование неограниченной дифференциации личностей	Сохранение определенной автономности в поведении для любого члена команды
Достижение сотрудничества в разрешении конфликтов и объединении усилий по стратегическим направлениям	Организация совместной работы на основе взаимной поддержки и взаимной ответственности

Источник: составлено автором

Качественных результатов можно добиться на любой стадии развития команды. Однако высокой результативности легче добиться на более поздних, а не на ранних стадиях, поскольку результаты носят в этом случае более устойчивый характер. Позитивные результаты могут обнаружиться и ранее, если вскрыты все назревшие проблемы, выявлены расхождения между членами команды и они научились творчески воспринимать идеи своих коллег.

5.4. Роль лидера в командообразовании

Разделение лидерства – одна из ключевых характеристик команды. Однако это не отрицает факта, что критическую роль может и должен выполнять формальный лидер. Сильные команды основываются именно на сильном лидерстве.

Во-первых, лидер команды выполняет функции по ее развитию. Хотя члены команды и принимают на себя все больший объем ответственности по мере взросления команды, лидер остается все время на шаг впереди.

Во-вторых, лидер играет важную роль в определении общего видения. Лидеру надо выяснить, каким видением возможностей организации обладают члены команды и что способно их вдохновить. Это решение обычно принимается в рамках консультативной модели, а не на основе консенсуса. Кроме того, у лидера, как правило, видение более амбициозно.

В-третьих, несмотря на тот факт, что лидер знает не больше, чем все члены команды вместе взятые, он обычно знает больше любого другого участника. Но преимущество сильной команды в том, что лидер может высказывать свою точку зрения, не опасаясь того, что это заставит замолчать других.

В-четвертых, если члены команды должны влиять друг на друга и на лидера, то же самое должен делать и лидер. Члены команды, принимая на себя значительную долю лидерства, позволяют лидеру сосредоточиться на исполнении этих самых важных «внешних» ролей за пределами организации.

Итак, формирование команды предполагает, кроме ранее отмеченных условий, наличие смелости у человека, вставшего на этот путь. Эта смелость заключается в таких условиях, как:

- требовать больше от членов команды, учитывая, что они партнеры, а не подчиненные;
- брать на себя риск и признавать ошибки, которые могут случаться, и учиться на них;
- вступать в конфронтацию с другими людьми и выдерживать ее.

Не меньшая смелость нужна для открытого и честного общения. Но наградой будет команда, работающая лучше, чем можно было себе представить, которая обеспечит помощь и поддержку, столь необходимую, чтобы достойно встретить те вызовы, что стоят перед организациями сегодня.

5.5. Типы и интеграция рабочих команд

Команды составляют основу, фундамент высокоэффективных организаций. Одним из шагов, которые необходимо предпринять, является решение о количестве и типах команд, которые должны существовать в новой организации. **Типы команд:**

1) Рабочие команды создаются для проведения работ по проектированию, производству и реализации нового продукта или предоставления нового вида услуги. Такие команды в большинстве организаций состоят из рядовых сотрудников, занимающихся исследованиями, производством продукта, продажами, обслуживанием потребителей и выполнением большей части работ, повышающих ценность продукта. Это производственные команды, команды по разра-

ботке новых продуктов и предложений, консультативные команды, команды продаж и обслуживания и т. д. В производственной среде такая команда может состоять из групп рабочих, имеющих по нескольку профессий, что позволяет им выполнять все операции, необходимые для выпуска определенного продукта. В секторе услуг, например в страховом деле, рабочая команда может включать специалистов по обработке требований о выплате страховых сумм, представителей обслуживания клиентов и т. п.

2) Команды повышения эффективности создаются для разработки рекомендаций по проведению изменений, которые следует совершить в организации, в осуществляемых ею процессах и/или технологиях для того, чтобы повысить качество, снизить издержки и (или) улучшить своевременность поставок продуктов и услуг. В отличие от рабочих команд, команды повышения эффективности зачастую являются временными образованиями. После решения проблемы или реализации проекта команды повышения эффективности распускают. Команды по осуществлению проектов, команды по проведению аудиторских проверок, команды по повышению качества, оперативные группы, команды совершенствования процессов и другие подобные группы, создаваемые для решения конкретных задач, – всё это примеры команд повышения эффективности.

3) Интегрирующие команды обеспечивают координацию работы в пределах одной организации. Такие команды связывают две или несколько взаимозависимых рабочих команд, занимающихся решением одной задачи, например обслуживанием одного крупного клиента, работой на одной производственной линии, по одной технологической цепочке или обслуживанием одного рынка или одной зоны оказания услуг. Интегрирующие команды выступают в роли звеньев, связующих рабочие команды и (или) команды повышения эффективности, и, как правило, состоят из членов этих взаимозависимых команд. Например, программисты из команд по разработке могут быть членами интегрирующей команды, созданной для координации усилий двух групп разработчиков.

Управленческие команды представляют собой особую форму интегрирующих команд. Они определяют общее стратегическое направление и цели, а также отслеживают деятельность рабочих команд и команд повышения эффективности.

Рабочие команды и команды повышения эффективности могут быть как **функциональными**, так и **межфункциональными** – в зависимости от типа работы, которую им надо выполнять, и от того, насколько тесной должна быть их кооперация, чтобы они могли добиться успеха. Команды, сформированные по **функциональному** признаку, функционируют как отделения или секции, существующие в организациях традиционного типа. Люди в таких командах сгруппированы в соответствии с их специальностями: контроль за качеством, маркетинг, производство, закупки, техника и т. д. В **межфункциональных** командах работники группируются по проектам или процессам, причем в состав одной команды входят люди разных специальностей.

Принятие решения о создании межфункциональной команды производится исходя из предпосылок:

во-первых, необходимости координации работ, выполняемых специалистами различных отраслей с целью обеспечения поставок потребителю определенного набора продуктов и/или услуг;

во-вторых, целесообразности организации работы постоянно действующего совещания для своевременной выработки решений по ключевым проблемам развития организации;

в-третьих, потребности комплексных действий специалистов различного профиля по совмещению отдельных операций с целью получения единого результата.

В составе различных компаний успешно работают как функциональные, так и межфункциональные команды. Однако явно доминируют межфункциональные команды. Этому есть несколько причин:

- оперативность в работе, достигаемая за счет сокращения времени, необходимого для выполнения задач, особенно связанных с разработкой новых видов продуктов и услуг;

- комплексность действий за счет повышения способности организации решать сложные проблемы, благодаря тому, что в такие команды набирают людей, обладающих широким спектром навыков;

- сосредоточенность на потребителях и концентрация ресурсов организации на удовлетворении запросов потребителей;

- созидательный характер деятельности, позволяющий свести вместе людей, обладающих различным опытом и разнообразными знаниями для повышения творческого потенциала организации;

- организационное обучение, развивающее новые технические и профессиональные навыки, глубокое понимание различных отраслей знания, стилей работы и организационных культур;

- единство действий, способствующее росту эффективности совместной работы разных команд, концентрации информационных потоков и процессов подготовки решений по отдельным проектам.

Интеграция команд. В организациях, где продуктивно используется опыт командной работы, традиционная иерархия управления подлежит демонтажу. Команды могут взять на себя обязанности, обычно выполняемые управляющими различных уровней иерархии, в том числе ответственность за координацию и принятие решений, имеющих компромиссный характер. Например, в случае конфликта между целями и приоритетами развития организации в целом и/или отдельных направлений ее деятельности.

Поскольку команды чаще межфункциональны, большинство сторон, которые должны участвовать в принятии решений, имеют своих представителей в составе команд. Следовательно, каждая команда может справляться с большей частью взаимозависимостей, находящихся в пределах ее компетенции. Некоторые вопросы выходят за рамки команд и предполагают координацию и принятие решений на уровне всей организации. Способы достижения такой интеграции:

Обеспечение системы взаимосвязей. Если требуется сравнительно простая координация, то обеспечить связь между двумя или большим числом команд способен один человек. Например, на сотрудника отдела маркетинга могут возложить обязанность участвовать в собраниях по проектированию, чтобы делиться маркетинговой информацией. Другая задача – собирать ту маркетинговую информацию о разрабатываемом проекте, которая могла бы оказаться полезной при планировании продукта.

Интегрирующая команда. Если текущая координация деятельности двух или большего числа команд имеет более сложный характер, можно создать формальную интегрирующую команду, члены которой обеспечивают систему взаимосвязей. Например, при организационных изменениях в компании, деятельность которой посвящена производству программ для персональных компьютеров, была создана межфункциональная команда системной интеграции, которая предназначена для обеспечения координации между командами, разрабатывающими различные виды программ.

Управленческая команда. Интеграция в рамках организации – обязанность группы руководителей в составе президента компании и руководителей межфункциональных и функциональных команд.

5.6. Роли и обязанности членов и руководителей команд

В организациях отношения между управляющими разных уровней и рядовыми работниками постоянно меняются. Некоторые традиционные роли, такие как мастер или контролер, исчезают почти полностью. Другие традиционные роли, например работники и менеджеры, – трансформируются. В результате – большое количество традиционных управленческих и контрольных обязанностей может быть делегировано межфункциональным самоуправляемым рабочим командам.

Возлагать новые обязанности на команды и расширять их ответственность необходимо поэтапно. Поначалу возможна передача командам отдельных традиционных управленческих и контрольных функций. Расширять обязанности команд следует постепенно. И устанавливать жесткие временные рамки для этих процессов нецелесообразно, ввиду сложности содержания этих процессов. Кроме того, не будет лишним обсуждение вопросов передачи обязанностей с членами команд и выработать схемы распределения ответственности. На схеме необходимо указать те обязанности, которые команды берут на себя немедленно, те, которые они планируют взять в будущем, и те, что навсегда останутся за менеджерами.

Переход от традиционного контроля к групповому самоуправлению осуществляется поэтапно:

Начинающая команда включает в свой состав людей, выполняющих формальный контроль. Это руководители. Функция контроля, прежде выполняемая менеджером, делегируется членам команды. Кроме того, руководитель выполняет роль наставника, обучающего работников, а члены команды постепенно начинают самостоятельно решать возникающие проблемы.

От внешних контролеров и руководителей сотрудники ждут выполнения следующих обязанностей:

- поддержка команд в обретении самостоятельного видения, формирования целей и задач;

- поощрение уверенности и деловой целеустремленности членов команды, одобрение усилий, предпринимаемых людьми;
- развитие разнообразных навыков и умений, которыми обладают члены команды, и повышение их профессионального мастерства;
- адаптация команды к внешней среде и содействие нейтрализации факторов, препятствующих работе и развитию команды;
- создание условий для совершенствования членов команды;
- организация рабочих процессов по достижению поставленных целей и решению задач.

Команда переходного периода. По мере того, как члены команды принимают на себя все большую ответственность за повседневное управление ее деятельностью, роль руководителя изменяется: он все больше занимается координацией и все меньше – контролем. Члены команды постепенно берут на себя выполнение конкретных задач (поиск и сбор информации, укрепление согласия в группе, разрешение возникающих в ней конфликтов, принятие решений без участия менеджеров среднего звена, инициирование изменений политики, процедур и методов выполнения повседневной работы). Руководитель управляет группой, координируя навыки и действия отдельных людей. Все больше времени руководитель тратит не на контроль деятельности своих людей, а на привлечение ресурсов и управление отношениями с внешними группами и командами.

Опыт командной работы. К моменту обретения опыта командной работы ее руководитель преимущественно выполняет роль координатора выполнения задач. Члены команды берут на себя полную ответственность за самостоятельное решение текущих задач. Как координатор руководитель команды осуществляет контроль над работой групп и команд. Такой руководитель преимущественно анализирует результаты деятельности организации и информирует членов команды. На этой стадии координатор затрачивает все больше времени на получение ресурсов, осуществление посредничества между командами, поставщиками и потребителями. Команды самостоятельно управляют повседневной деятельностью, решая не только рутинные, но и ключевые проблемы. Члены команды принимают решения на основе согласия и несут ответственность за результаты работы команды.

Зрелая команда. На этой заключительной стадии команда несет полную ответственность за свою работу, а менеджер среднего

звена для них в сущности исчезает. Большинство административных, финансовых и личных вопросов решают члены команд, которые планируют свою работу, распределяют роли и обязанности и сами преодолевают технические и прочие трудности при минимальном вмешательстве извне. Координатор команды превращается для нее в распределителя ресурсов, и команда самостоятельно определяет, когда необходима помощь в решении социальных или технических вопросов и каков объем помощи.

5.7. Навыки для работы в команде

Когда людям придется брать на себя новые обязанности и играть незнакомые прежде роли, то им потребуются, как минимум, новые навыки, а как максимум, – сочетание навыков. Это столь же важно, как и глубина знаний в конкретных сферах, а может быть, и важнее.

Технические навыки. Поскольку члены команд должны обладать знаниями и навыками, необходимыми для выполнения поставленных перед ними задач, значительное внимание следует уделять приобретению этими людьми новых концептуальных и практических знаний, в том числе в сферах техники и технологий.

Вопросы профессиональной подготовки являются, по существу, вопросами взаимного обучения, которое будет происходить в команде. Отдельных членов команд предстоит обучить выполнению всех или почти всех необходимых видов работ. Такое обширное взаимное обучение, однако, не обязательно для всех команд, особенно если они состоят из высококвалифицированных рабочих. Необходимо, чтобы члены команды, по меньшей мере, представляли себе навыки, которые имеют их коллеги. Знакомство с навыками и познаниями других создает основу для делового общения людей.

Административные навыки. От большинства команд ожидают, что они возьмут на себя задачи, прежде выполняемые управляющими и контролерами. Для успешного выполнения этих функций членам команды необходима, по меньшей мере, формальная подготовка, дающая следующие навыки:

- умение эффективно вести собрания;
- интервьюировать потенциальных членов команды;
- сравнивать и оценивать свои достижения;
- дисциплинировать членов команды;

- вести переговоры в пределах компетенции;
- понимание финансовых отчетов;
- умение составлять графики;
- умение осуществлять планирование;
- оценивать результаты выполненной работы;
- ставить производственные задачи;
- урегулировать жалобы и претензии.

Навыки межличностного общения. Организации объединяют людей разных профессий, обладающих различными знаниями, навыками работы с информацией, имеющих неодинаковое мировоззрение и зачастую выступающих с разных позиций при обсуждении технических вопросов. Такие различия создают благодатную почву для взаимного непонимания и межличностных конфликтов. У большинства людей изначально нет необходимых навыков общения и разрешения конфликтов, и поэтому большая часть команд будет нуждаться в обучении некоторым навыкам межличностного общения. Наиболее важными из них являются навык общения и навык разрешения конфликтов. Членов команд надо научить слушать других, адекватно выражать свои идеи и чувства, вырабатывать общее понимание проблем и работать ради достижения взаимоприемлемых решений.

Навыки принятия решений и разрешения проблем. Членам команд может потребоваться обучение. Процесс обучения, как правило, включает в себя несколько обязательных стадий.

В том числе такие, как:

- определение приоритетов среди решаемых проблем;
- сбор и обработка информации о решаемых проблемах;
- анализ результатов обработки информации;
- выработка и отбор альтернативных решений;
- выбор оптимального решения, которое будет принято;
- планирование и осуществление решения;
- анализ и оценка полученных результатов.

На каждой стадии процесса членам команд предоставляются инструменты и методы анализа данных, решения проблем и совершенствования рабочих процессов: диаграммы, гистограммы, эталоны, отчеты, параметры качества, экономические и финансовые показатели, карты сбалансированных показателей, конструирование, основы организации, маркетинга, менеджмента и др.

5.8. Стадии развития команды

Командам предстоит пройти несколько типичных стадий становления и развития команд:

Создание условий командной работы. Для того чтобы приступить к созданию команды и иметь основания для ожидания успеха, необходимо выполнить программу минимум, то есть помочь членам команды познакомиться друг с другом; дать команде четкое направление и ясную цель; вовлечь членов команды в разработку планов, уточнение ролей и определение способов совместной работы; предоставить команде информацию, необходимую для начала работы.

Настройка механизма командной работы. Для того чтобы преодолеть препятствия, свойственные периоду становления команды (вероятность отсутствия явных успехов, единства мнений, внутренних коалиций, напряженности во взаимоотношениях и т. п.), необходимо:

- решить проблему распределения власти, полномочий и ответственности; например, исключить ситуации, при которых власть одного сводит к нулю трудовой вклад других;
- разработать и реализовать соглашения о порядке принятия решений и о том, кто принимает решения;
- адаптировать роль руководителя таким образом, чтобы команда могла стать более независимой;
- поощрять членов команды принимать на себя все большую ответственность и новые обязательства.

Выработка внутренних норм поведения. На этой стадии команда вырабатывает основные нормы, регулирующие совместную работу. Люди начинают осознавать, что их сила в единстве, ощущать свою принадлежность к команде. У людей возникает чувство коллективной общности. Они начинают сотрудничать. Крепнет доверие. Однако производительность труда остается невысокой. Для того чтобы повысить «силу» команды, необходимо: в полной мере использовать навыки, знания и опыт членов команды; поощрять людей уважать друг друга и отвечать уважением на уважение; призывать людей засучить рукава и сотрудничать.

Начало полнокровной деятельности. Команда обретает уверенность в своих возможностях. Достигается согласие в вопросах о том, что представляет собой команда и в чем заключаются ее пер-

спективы. Члены команды вырабатывают и расширяют применение норм общения, разрешения конфликтов, распределения ресурсов, начинают применять эти нормы и понимать свое место в организации. Члены команды свободно и продуктивно обмениваются информацией и мнениями. Конфликты направляются в конструктивное русло, а проблемы, связанные с работой, решаются творчески. Команда начинает гордиться своими достижениями. Чтобы провести команду через завершающую стадию, руководителю необходимо: развивать методы и процедуры сотрудничества; понять способы управления изменениями; выступать представителем и защитником команды в отношениях с другими группами и людьми; анализировать результат работы и фиксировать успехи.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Бойет Джозеф, Бойет Джимми.** Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. 3-е изд. испр. и доп. / Пер. с англ. А.А. Калинина. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 416 с.
2. **Дафт Р.** Менеджмент. 10-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012. – 656 с.
3. **Друкер Питер Ф.** Менеджмент. Вызовы XXI века / Пер. с англ. – М.: Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 256 с.
4. **Минцберг Г.** Действуй эффективно! Лучшая практика менеджмента / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2011. – 288 с.
5. **Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.** Основы менеджмента / Пер. с англ. – М.: Изд-во Дело, 1997. – 494 с.
6. **Веснин В.** Менеджмент: Учеб. 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 504 с.
7. **Друкер Питер Ф.** Классические работы по менеджменту / Пер. с англ. – М.: Изд-во Юнайтед Пресс, Серия: Сколково, 2008. – 224 с.
8. **Шейн Э.** Организационная культура и лидерство. 4-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.А. Спивака. – СПб.: Питер, 2013. – 352 с.
9. **Ленсиони П.** Сердце компании. Почему организационная культура значит больше, чем стратегия и финансы / Пер. с англ. А.М. Никифорова: Изд-во Манн, Иванов и Фарбер, 2013. – 224 с.
10. **Коэн Ален Р.** Курс МВА по менеджменту / Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. – 507 с.
11. **Тихомирова О.Г.** Организационная культура: формирование, развитие и оценка. – СПб.: Изд-во СПб ГУ ИТМО, 2008. – 154 с.
12. **Стеклова О.** Организационная культура: Учеб. пособие. – Ульяновск: УлГТУ, 2007. – 127 с.
13. **Минцберг Г.** Структура в кулаке: создание эффективной организации. – СПб.: Питер, 2012. – 512 с.
14. **Друкер П., Макьярелло Дж.** Менеджмент / Пер. с англ. – М.: Изд-во Вильямс, 2010. – 704 с.

СОДЕРЖАНИЕ

1. ПРОФЕССИОНАЛИЗМ МЕНЕДЖМЕНТА	3
1.1. Новаторское содержание современного менеджмента.....	3
1.2. Важнейшие функциональные характеристики современного менеджмента.....	5
1.3. Деятельность и мастерство менеджера.....	6
1.4. Менеджмент как наука и искусство	9
1.5. Организационные результаты менеджмента	11
1.6. Типы менеджмента	12
1.7. Роли менеджмента	14
1.8. Методы и инструменты современного менеджера.....	15
1.9. Взаимодействие менеджмента с внешней средой	17
2. ГУМАНИТАРНЫЕ АСПЕКТЫ МЕНЕДЖМЕНТА	18
2.1. Корпоративная культура	18
2.2. Формирование корпоративной культуры, адекватной современным условиям	22
2.3. Этика менеджмента.....	26
2.4. Социальная ответственность менеджмента	28
2.5. Социально ориентированное предпринимательство.....	31
2.6. Оценка социальной ответственности менеджмента.....	33
2.7. Управление этикой и социальной ответственностью организации	34
3. ОРГАНИЗАЦИИ	37
3.1. Централизация и децентрализация_осуществления властных полномочий в организации	37
3.2. Компоненты и механизмы координации в организациях	45
3.3. Виды организационных структур.....	54
3.4. Создание организации	65
3.5. Структурирование организаций	71
3.6. Формы функционирования организаций.....	75

3.7. Влияние организационной культуры на процессы преобразования организаций	78
3.8. Управление изменениями в организациях	82
3.9. Сопротивление организационным изменениям.....	86
4. ЛИДЕРСТВО	91
4.1. Значение лидерства	91
4.2. Лидерство и руководство в организациях	93
4.3. Отличия лидеров традиционного и современного типов	98
4.4. Потенциал лидера.....	99
4.5. Роли, характерные для лидеров	100
4.6. Власть и влияние в организации	103
5. КОМАНДНАЯ РАБОТА	108
5.1. Особенности групповой и командной работы	108
5.2. Источники роста эффективности команд	112
5.3. Меры, необходимые для формирования команд	115
5.4. Роль лидера в командообразовании	117
5.5. Типы и интеграция рабочих команд	118
5.6. Роли и обязанности членов и руководителей команд	122
5.7. Навыки для работы в команде	124
5.8. Стадии развития команды	126
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ	128

Коваленко Борис Борисович

СОВРЕМЕННЫЕ ПРОБЛЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА

Учебное пособие

Ответственный редактор
Т.Г. Смирнова

Компьютерная верстка
Н.В. Гуральник

Дизайн обложки
Н.А. Потехина

*Печатается
в авторской редакции*

Подписано в печать 30.12.2015. Формат 60×84 1/16
Усл. печ. л. 7,67. Печ. л. 8,25. Уч.-изд. л. 8,0
Тираж 50 экз. Заказ № С 73

Университет ИТМО. 197101, Санкт-Петербург, Кронверкский пр., 49
Издательско-информационный комплекс
191002, Санкт-Петербург, ул. Ломоносова, 9